



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, INNOVACIÓN  
SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE**

**TEMA:**

---

**INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN SOBRE LA BASE DE UN MODELO DE  
NEGOCIO PARA AGREGACIÓN DE VALOR EN LA ASOCIACIÓN DE  
SERVICIOS TURÍSTICOS USA YAKU, UBICADA EN EL CANTÓN  
ARCHIDONA, PROVINCIA DEL NAPO**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de Empresas, Mención Innovación Socioproductiva Sostenible.

**Autor:** Almeida Casanova Galo Fernando

**Tutora:** Mtr. Ximena Magdalena Viteri

QUITO – ECUADOR

2020

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Galo Fernando Almeida Casanova, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN SOBRE LA BASE DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA AGREGACIÓN DE VALOR EN LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS USA YAKU, UBICADA EN EL CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DEL NAPO”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, Mención Innovación Socioproductiva Sostenible y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 17 días del mes de noviembre de 2020, firmo conforme:

Autor: Galo Fernando Almeida Casanova

Firma:



Número de Cédula: 0401131289

Dirección: Provincia de Pichincha, ciudad de Quito, Parroquia Cotocollao, Diego Vaca O5-153 y José María Guerrero

Teléfono: 02 -2499 900

Correo: galo.fernando@hotmail.com

## APROBACIÓN DEL AUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN SOBRE LA BASE DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA AGREGACIÓN DE VALOR EN LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS USA YAKU, UBICADA EN EL CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DEL NAPO” presentado por Galo Fernando Almeida Casanova para optar por el Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Innovación Socioproductiva Sostenible.

### CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 17 de noviembre de 2020



Ing, Galo Fernando Almeida Casanova

CC: 0401131289

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Innovación Socioprodutiva Sostenible, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 17 de noviembre de 2020



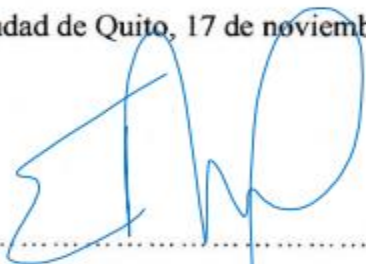
Ing, Galo Fernando Almeida Casanova

CC: 0401131289

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN SOBRE LA BASE DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA AGREGACIÓN DE VALOR EN LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS USA YAKU, UBICADA EN EL CANTÓN ACHIDONA, PROVINCIA DEL NAPO, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Innovación Socioproductiva Sostenible, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ciudad de Quito, 17 de noviembre de 2020



Ing. Esteban Revelo Oña, MBA.  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

**SALOMON  
MAURICIO QUITO  
GUACHAMIN**

Firmado digitalmente por  
SALOMON MAURICIO  
QUITO GUACHAMIN  
Fecha: 2020.11.19  
12:19:59 -05'00'

Ing. Salomón Quito Guachamín, MBA.  
VOCAL



Eco. Ximena Viteri, MBA.  
TUTORA

## **DEDICATORIA**

De todo corazón esta tesis la quiero dedicar a mis abuelitos que se encuentran en el cielo Gonzalo, Carmela y Ligia Elena; a mi esposa e hijos por todo su amor, cariño recibido y comprender el sacrificio del tiempo de no estar con ustedes, a mis padres y hermanos por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se deben al apoyo de todos ustedes. Por supuesto a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

El autor.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, hacia toda mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto que he desarrollado, a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser, a todos quienes me apoyaron para cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis.

Agradezco por este logro académico y personal alcanzado, hago presente mi gran afecto para todos ustedes.

Finalmente a mi tutora, por su gran apoyo.

Gracias infinitas.

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL AUTOR .....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
INDICE DE CONTENIDOS .....	viii
INDICE DE TABLAS .....	xiii
INDICE DE FIGURAS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xix
ABSTRACT.....	xx
INTRODUCCIÓN .....	1
Importancia y actualidad .....	2
Justificación.....	5
Macrocontexto .....	5
Meso contexto .....	8
Micro contexto .....	10
Planteamiento del problema.....	11
Árbol de problemas .....	13
Objetivos .....	14
Objetivo general.....	14



Objetivos específicos .....	14
-----------------------------	----

## CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO.....	15
Antecedentes de la Investigación .....	15
Desarrollo teórico del objeto y campo .....	16
Turismo .....	17
Economía Social y Solidaria .....	19
Relación del turismo con la economía social y solidaria .....	21
Análisis FODA.....	22
Las cinco fuerzas de Porter .....	24
Análisis PEST .....	25
Segmento de Mercado.....	25
Modelo de negocio e innovación .....	26
Modelo de negocio de una empresa .....	27
Desarrollo de un modelo de negocio.....	28

## CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO .....	30
Paradigma de la Investigación .....	30
Modalidad de la investigación .....	31
Investigación Documental.....	31
Investigación de Campo .....	31

Investigación Exploratoria .....	32
Procedimiento de recolección de la información .....	32
Población.....	33
Muestra.....	34
Operacionalización de las Variables .....	37
Variable Independiente .....	37
Variable Dependiente.....	39
Procedimiento de recolección de la información: .....	40
Diagnóstico de la situación actual.....	43
FODA: Análisis de factores internos .....	44
FODA: Análisis de factores externos.....	45
Factores Políticos y Legales.....	46
Factores Económicos .....	47
Factores Sociales.....	56
Factores Culturales.....	62
Factores Tecnológicos.....	63
Factores Ambientales .....	63
Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	66
Nuevos entrantes .....	66
Proveedores .....	67
Clientes.....	68

Productos sustitutos .....	70
Rivalidad del sector.....	70
FODA: Matriz de Impacto .....	80
FODA: Matriz de Vulnerabilidad .....	82
FODA: Matriz de Aprovechabilidad.....	83
FODA: Hoja de trabajo .....	84
FODA: Matriz de estrategias .....	85
Matriz de Estrategias.....	86
Determinación del segmento de mercado .....	88
Segmentación Geográfica .....	89
Segmentación Demográfica .....	89
Segmentación Psicográfica .....	92
Segmentación en función del comportamiento.....	94

### CAPÍTULO III

PRODUCTO / RESULTADO .....	103
Objetivo de la propuesta.....	103
Alcance de la propuesta .....	103
Modelo Canvas.....	104
Segmento de clientes.....	104
Propuesta de valor .....	105
Canales .....	107

Relaciones con los clientes .....	108
Fuente de ingresos.....	109
Recursos claves .....	109
Actividades clave .....	110
Socios clave.....	111
Estructura de costos .....	112
Lienzo Modelo Canvas .....	113
Viabilidad.....	114
Viabilidad comercial/marketing.....	114
Viabilidad financiera.....	115
Viabilidad técnica .....	133
Viabilidad legal .....	135
Viabilidad ambiental .....	135
CONCLUSIONES .....	138
RECOMENDACIONES .....	140
BIBLIOGRAFÍA .....	141

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Subíndices y pilares del Global Entrepreneurship Index (GEI).....	7
Tabla 2 Variables de segmentación de mercado .....	26
Tabla 3 Valor de crítico (Z) .....	34
Tabla 4 Precisión absoluta (d).....	34
Tabla 5 Distribución de la Muestra Nacional .....	35
Tabla 6 Distribución de la Muestra Internacional.....	36
Tabla 7 Operacionalización de la Variable Independiente .....	37
Tabla 8 Operacionalización de la Variable Dependiente.....	39
Tabla 9 Segmentación de Mercado .....	41
Tabla 10 Resultado factores internos .....	44
Tabla 11 Empresas turísticas según su actividad y tamaño .....	51
Tabla 12 Resumen empleo por actividad.....	52
Tabla 13 Ficha de cifras generales Cantón Archidona.....	58
Tabla 14 Composición de los empleados por rama .....	59
Tabla 15 Impacto Ambiental.....	65
Tabla 16 Factores de amenaza de nuevos competidores.....	66
Tabla 17 Factores de incidencia de los Proveedores.....	68
Tabla 18 Factores de incidencia de los Clientes .....	69
Tabla 19 Turistas nacionales y extranjeros que visitaron el Cantón Archidona ...	69
Tabla 20 Proyección de turistas nacionales y extranjeros.....	69
Tabla 21 Factores de incidencia de los Productos sustitutivos .....	70
Tabla 22 Sitio de recreación local.....	71

Tabla 23 Competencia atractivos turísticos .....	71
Tabla 24 Competencia Turismo Comunitario.....	72
Tabla 25 Competencia deportes de aventura .....	72
Tabla 26 Competencia servicios turísticos.....	73
Tabla 27 Matriz de actividades y servicios .....	74
Tabla 28 Matriz de perfil competitivo .....	75
Tabla 29 Factores de incidencia de la rivalidad del sector.....	76
Tabla 30 Intensidad competitiva .....	76
Tabla 31 Ponderación de la Competitividad .....	77
Tabla 32 Capacidad Instalada .....	78
Tabla 33 Capacidad Instalada Anual de los Establecimientos Ofertantes .....	79
Tabla 34 Oferta proyectada.....	79
Tabla 35 Demanda Insatisfecha .....	79
Tabla 36 Matriz de Impacto .....	80
Tabla 37 Resumen Matriz Impacto .....	81
Tabla 38 Matriz de Vulnerabilidad .....	82
Tabla 39 Matriz de Aprovechabilidad.....	83
Tabla 40 Hoja de trabajo FODA .....	84
Tabla 41 Matriz de estrategias F.O. – D.O. ....	86
Tabla 42 Matriz de estrategias D.O. – D.A.....	87
Tabla 43 Factores claves para la Asociación USA YAKU .....	88
Tabla 44 Lienzo modelo Canvas.....	113
Tabla 45 Inversión de activos fijos .....	115
Tabla 46 Capital de trabajo .....	117

Tabla 47 Estado de situación inicial.....	117
Tabla 48 Plan de ventas.....	118
Tabla 49 Proyección de ventas – escenario optimista.....	118
Tabla 50 Proyección de ventas – escenario pesimista .....	119
Tabla 51 Costos totales de producción – escenario optimista.....	120
Tabla 52 Costos totales de producción – escenario pesimista .....	120
Tabla 53 Gastos Generales.....	121
Tabla 54 Tabla de amortización.....	122
Tabla 55 Gastos de personal administración.....	123
Tabla 56 Gastos de personal de logística .....	124
Tabla 57 Estado de resultados actual y proyectado - escenario optimista .....	125
Tabla 58 Estado de resultados actual y proyectado - escenario pesimista.....	126
Tabla 59 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado – esc. optimista.....	127
Tabla 60 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado – esc. pesimista.....	128
Tabla 61 Estados Financieros – escenario optimista.....	130
Tabla 62 Estados Financieros – escenario pesimista .....	131
Tabla 63 Punto de equilibrio – escenario optimista.....	132
Tabla 64 Punto de equilibrio – escenario pesimista.....	132
Tabla 65 Valor actual neto escenario optimista .....	132
Tabla 66 Valor actual neto escenario pesimista.....	133
Tabla 67 Recurso Humano Asociación.....	134
Tabla 68 Plan Ambiental.....	137

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Economía Popular y Solidaria .....	3
Figura 2 All You Need is Ecuador Travel .....	6
Figura 3 Árbol de problemas.....	13
Figura 4 Economía Popular y Solidaria .....	20
Figura 5 Principios de la EPS.....	20
Figura 6 Sector económico de Ecuador .....	21
Figura 7 Pasos para realizar un análisis FODA .....	24
Figura 8 Las cinco fuerzas de Porter.....	24
Figura 9 Factores para un Análisis Pest .....	25
Figura 10 Etapas del proceso de desarrollo del modelo de innovación .....	28
Figura 11 Modelo Canvas .....	28
Figura 12 Pernoctaciones en la provincia del Napo en el año 2018 .....	33
Figura 13 Producto Interno Bruto (PIB) 2016 – 2019 .....	48
Figura 14 Tasas de Variación del VAB por Industria 2019.....	49
Figura 15 Consumo Turismo (% PIB) .....	49
Figura 16 Consumo Turismo (% Cuenta Corriente).....	50
Figura 17 Balanza Turística .....	50
Figura 18 Grado de Cobertura Turística .....	51
Figura 19 Producto Interno Bruto (PIB) .....	53
Figura 20 Evolución de la Inflación anual .....	54
Figura 21 Incidencia por divisiones de consumo.....	54
Figura 22 Inflación anual de Ecuador y los países de MERCOSUR.....	55



Figura 23 Inflación anual de Ecuador vs los países de la CAN.....	55
Figura 24 Población Nacional.....	56
Figura 25 Población Provincia del Napo .....	57
Figura 26 Composición de la Población Nacional.....	58
Figura 27 Tasa de empleo global por sexo .....	59
Figura 28 Línea de pobreza y pobreza extrema .....	61
Figura 29 Pobreza y Pobreza Extrema Nacional.....	61
Figura 30 Coeficiente de Gini Nacional.....	62
Figura 31 Microambiente de la Asociación Usa Yaku .....	77
Figura 32 Resultado de encuesta – Muestra.....	89
Figura 33 Resultado de encuesta – Edad.....	90
Figura 34 Resultado de encuesta – Género .....	90
Figura 35 Resultado encuesta - Estado civil .....	91
Figura 36 Resultado de encuesta - Tamaño Familiar.....	91
Figura 37 Resultado de encuesta – Educación.....	92
Figura 38 Resultado de encuesta Estilo de vida y Personalidad .....	92
Figura 39 Resultado de encuesta Motivos de viaje.....	93
Figura 40 Resultado de encuesta - Días de vacaciones.....	93
Figura 41 Resultado de encuesta – Actividad turística .....	94
Figura 42 Resultado de encuesta - Momento de uso.....	94
Figura 43 Resultado de encuesta – Actividad turística .....	95
Figura 44 Resultado de encuesta – Planeación de viajes .....	95
Figura 45 Resultado de encuesta – Evaluación de servicios.....	96
Figura 46 Resultado de encuesta - Modo de pago .....	96

Figura 47 Resultado de encuesta – Organización de viajes .....	97
Figura 48 Resultado de encuesta – Época para viajar.....	98
Figura 49 Resultado de encuesta – Turismo Cantón Archidona.....	98
Figura 50 Resultado de encuesta – Atractivos turísticos .....	99
Figura 51 Resultados de encuesta – Costo paquete turístico .....	99
Figura 52 Resultados de la encuesta - Ecoturismo.....	100
Figura 53 Resultados de encuesta – Información de promociones .....	100
Figura 54 Resultados de encuesta – Información de productos y servicios.....	101
Figura 55 Propuesta de valor.....	107
Figura 56 Marca de la asociación.....	114
Figura 57 Estructura de la asociación .....	135

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCION DE POSGRAGO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN**  
**INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE**

**TEMA: INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN SOBRE LA BASE DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA AGREGACIÓN DE VALOR EN LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS USA YAKU, UBICADA EN EL CANTÓN ARCHIDONA PROVINCIA DEL NAPO.**

**AUTOR:** Galo Fernando Almeida Casanova

**TUTORA:** Mtr. Ximena Viteri

**RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de investigación surge de la necesidad de mejorar la gestión en la prestación de servicios que ofrece la Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku, una organización que forma parte de la Economía Popular y Solidaria y que presenta un deficiente crecimiento financiero, lo cual dificulta su sostenibilidad y genera deserción de sus socios. El objetivo general del estudio es: innovar la gestión de los servicios turísticos ofertados por la Asociación USA YAKU, mediante el diseño de un modelo de negocio que agregue valor a sus actividades. La investigación fue cuantitativa y cualitativa, se recopiló información estadística mediante encuestas que se realizaron a los socios de la organización y a potenciales clientes, así como entrevistas estructuradas a personas de la Asociación. En el estudio se identificaron los factores claves en las áreas: financiera, operativa, comercial y administrativa que inciden en la gestión de los servicios turísticos; se determinó el segmento de mercado al cual la organización dirigirá su accionar y se diseñó un modelo de negocio, utilizando el modelo CANVAS, tendiente a generar valor agregado a los servicios turísticos de la Asociación USA YAKU. El análisis de viabilidad técnico, financiero, comercial, legal y ambiental mostró que el modelo planteado es factible de realizarlo.

**DESCRIPTORES:** Estrategia, modelo de negocio, propuesta de valor, viabilidad

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**DIRECCION DE POSGRAGO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE**

**THEME: “MANAGEMENT INNOVATION BASED ON A BUSINESS MODEL FOR ADDING VALUE AT USA YAKU ASSOCIATION OF TOURISM SERVICES, LOCATED IN THE ARCHIDONA CANTON, NAPO PROVINCE”.**

**AUTHOR:** Galo Fernando Almeida Casanova

**TUTOR:** Mtr. Ximena Viteri

**ABSTRACT**

The research work arises from the need to improve the management in the provision of services offered by the Usa Yaku Association of Tourism Services, an organization that is part of the Popular and Solidarity Economy and has a poor financial growth, which makes it difficult for them to be sustainable and causes desertion of its partners. The general aim of the study is: to innovate the management of tourism services offered by the USA YAKU Association, by designing a business model that adds value to its activities. The research was quantitative and qualitative, statistical information was collected through surveys that were conducted to the organization’s partners and potential clients, as well as structured interviews with people of the Association. The study identified the key factors in the financial, operational, commercial, and administrative areas that affect the management of tourism services; the market segment which the organization will direct its actions was determined and a business model was designed, using the CANVAS model, aimed at generating added value to the tourism services of the USA YAKU Association. The technical, financial, commercial, legal, and environmental feasibility analysis showed that the proposed model is feasible to carry out.

**KEYWORDS:** Strategy, business model, value proposition, viability



Reviewed by: Mgs. Rocío Patiño F.

## INTRODUCCIÓN

El sector turístico en el Ecuador experimentó un notable crecimiento durante el período que va del 2017 al 2019, debido a diversas estrategias generadas desde el sector público, privado y de la economía social y solidaria para potencializar los recursos turísticos, fomentando nuevas fuentes de empleo y mejorando las condiciones de vida tanto en zonas urbanas como rurales en todo nuestro país.

La investigación dotará a la Asociación Turística Usa Yaku de un modelo de negocio que genere valor agregado al servicio que presta, presentando paquetes ecoturísticos diferenciados de los tradicionales de acuerdo al segmento de clientes, enfocándose en un turismo diferente y personalizado.

Bajo este contexto, se busca potenciar la Asociación Turística Usa Yaku, como una propuesta viable y una oportunidad atractiva, buscando mejorar la calidad de vida de todos sus socios.

## **Importancia y actualidad**

La línea principal del presente trabajo de investigación es la innovación, puesto que el producto final se enfoca en la innovación empresarial, tendiente a mejorar los servicios que actualmente ofrece la organización, mediante el diseño de un modelo de negocio que facilite el crecimiento de la organización, la generación y creación del bienestar humano y el crecimiento económico de los socios. Dicho modelo de negocios permitirá generar valor agregado a la asociación, teniendo como base el estudio de los factores internos y externos, la identificación de nudos críticos en las áreas: administrativa, comercial, financiera y operativa.

El presente estudio se encuentra alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, puesto que busca contribuir a reducir el nivel de pobreza, incrementar el nivel de vida, generar fuentes de trabajo decente, fomentar el crecimiento económico, cuidando la vida, los ecosistemas terrestres, las fuentes de agua y trabajando en conjunto con actores locales para lograr sinergias que posibiliten el logro de estos objetivos, lo que se facilita al trabajar con asociaciones que velan por el bien común y el desarrollo del país en su conjunto.

Las asociaciones forman parte de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y nuestra legislación así lo ratifica en el artículo 283 de nuestra carta magna.



***Figura 1 Economía Popular y Solidaria***  
***Elaborado por: Autor***

Las actividades turísticas que realiza la Asociación USA YAKU se encuentra normada por la siguiente legislación:

En Quito el 27 de diciembre de 2008, se publica en el Registro Oficial la Ley N° 97, artículo 2 y 12.

En Quito el 29 de octubre del 2010, se publica dentro del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización los artículos 64 y 135.

Con este marco jurídico, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Napo, en la cual se encuentra ubicada la Asociación Turística Usa Yaku, plantea en su plan estratégico institucional un objetivo estratégico encaminado al fomento del desarrollo económico, mediante el apoyo a las actividades turísticas que se realicen en el marco de buenas prácticas de turismo sostenible” (Gobierno Provincial de Napo, 2015).

En los gobiernos subnacionales y en el gobierno central se reconoce que nuestro país posee un conjunto de recursos que le permite categorizarse como un país turístico por toda la biodiversidad que ofrece y el valor de su patrimonio cultural.

La actividad del turismo interno en nuestro país ha tenido un incremento importante, debido a diversidad de sitios naturales que ofrece a todas las personas que buscan estos servicios. “El Ministerio de Turismo desarrolló el Plan Estratégico de Turismo Sostenible del Ecuador” (Plandetur, 2011).

De acuerdo a lo escrito por (Plandetur, 2011), la “generación del turismo en las diferentes provincias del país, es muy importante. Las diferentes autoridades han promocionado por diferentes medios no solo los lugares turísticos, también han generado mucha expectativa como la gastronomía, entre otros servicios”.

Por su parte, la Asociación USA YAKU, ubicada en el cantón Archidona, cuenta con zonas para el desarrollo de turismo de aventura, ecoturismo y turismo comunitario, cuenta con diversidad de ríos cuyas aguas son cristalinas, con bosques primarios y secundarios que brindan al turista un atractivo único. La gestión eficiente e innovativa de estos recursos, mediante la implementación de un modelo de negocios, permitirán a la Asociación USA YAKU cumplir con su razón de ser, mejorar la situación financiera de sus socios y contribuir al desarrollo del país.



## **Justificación**

La Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku se encuentra ubicada en la vía Tena – Quito, en el cantón Archidona, Provincia del Napo, a 613 (m s.n.m.). Cuenta con bosques primarios y secundarios, que incluye selva subtropical húmeda, en donde se encuentran bosques subtropicales, senderos, cascadas, bosques nublados, ríos. La organización está conformada por 13 socios, dedicados principalmente a prestar servicios turísticos.

El potencial natural y faunístico que ofrece la zona, forma parte de la oferta turística de la asociación Usa Yaku, pues cuenta con atractivos naturales muy importantes, se puede admirar un microclima rico en bio-diversidad, flora, fauna y botánica excepcional, considerada importante para el desarrollo del turismo ecológico. Siendo una zona perfecta para deportes de aventura, como es el ciclismo de montaña, camping, caminatas por sus cavernas, cascadas, natación, pesca deportiva en el río natural que pasa por sus instalaciones, gastronomía y artesanías del lugar.

## ***Macrocontexto***

El turismo en el Ecuador toma un rumbo importante a partir de abril de 2000, en donde el presidente de la República del Ecuador, Dr. Gustavo Noboa Bejarano, mediante registro oficial 733 de 27 de diciembre del 2002, publica la Ley de Turismo cuyo objetivo es la promoción, el desarrollo y la regulación del sector

turístico a nivel nacional e internacional. La aplicación de la ley se evidenció en la marca país “Ecuador, la vida en estado puro”.

En el año 2010, durante el gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado se crea la nueva marca país denominada: “All You Need is Ecuador”, que incluye una campaña cuyo principal objetivo fue establecer al Ecuador como destino turístico imprescindible, mediante acciones tendientes a mejorar su promoción y publicidad.

El logotipo o la palabra “All You Need Is Ecuador” que incluye la palabra “Travel” hacía referencia a la página oficial turística del Ministerio de Turismo. La campaña implementada propició que el país tenga importantes reconocimientos destacando los World Travel Awards, Oscar del Turismo, en categorías principales como destino líder para viajes y negocios en Sudamérica.



*Figura 2 All You Need is Ecuador Travel  
Elaborado por: Autor*

Actualmente, el Ministerio de Turismo, entre sus acciones, impulsa el turismo comunitario como fuente principal de desarrollo rural en nuestro país, contando para ello con la participación de la población, las comunidades indígenas, campesina, montubia y afro ecuatoriana, mostrando su cultura y tradiciones, planteando diversas alternativas para proteger el ecosistema y regulando la

prestación de servicios turísticos, de acuerdo a lo que establece y permite la Ley de Turismo.

El turismo en nuestro país constituye una actividad clave para su desarrollo y puede ser promocionado y gestionado por grandes, medianas o pequeñas empresas mediante proyectos que garanticen rentabilidad, sostenibilidad y que generen un ambiente positivo y atractivo para sus clientes, la comunidad donde se desarrolla y respete al medio ambiente.

Los principales emprendimientos de turismo comunitario son desarrollados por las MIPYMES en el nuestro país, sin embargo, se evidencia que la innovación no es su fortaleza, conforme se puede observar en la Tabla 1 Subíndices y pilares del Global Entrepreneurship Index (GEI) existe un deterioro en los principales pilares de un emprendimiento.

***Tabla 1 Subíndices y pilares del Global Entrepreneurship Index (GEI)***

	Subíndice Pilar	Año		
		2015	2016	2017
	Percepción de Oportunidades	0.67	0.57	0.17
Actitudes	Habilidades para Start – Ups	0.62	0.63	0.51
	Aceptación del Riesgo	0.27	0.24	0.07
	Networking	0.35	0.44	0.42
	Apoyo Cultural	0.35	0.25	0.19
	Emprendimiento por Oportunidad	0.22	0.23	0.26
Habilidad	Absorción Tecnológica	0.17	0.12	0.14
	Capital Humano	0.27	0.28	0.23
	Competencia	0.57	0.53	0.28
Aspiraciones Emprendedoras	Innovación en Productos	0.58	0.44	0.32
	Innovación en Procesos	0.16	0.16	0.20
	Alto crecimiento	0.22	0.21	0.13
	Internacionalización	0.05	0.05	0.07
	Capital de Riesgo	0.13	0.25	0.26

***Fuente: (Ministerio de Turismo, Fomento del emprendimiento turístico, 2018)***

***Elaborado por: Autor***

En relación a los diferentes pilares analizados, una empresa u organización necesita de innovación en sus procesos y productos para lo cual es necesario un modelo de negocio apropiado, sobre todo en los casos de pequeñas o micro empresas que necesitan mejorar su rentabilidad, incluso puede ser que la innovación no solo tome como referencia el producto o servicio que ofrece, sino en el propio modelo de negocio exitoso, que convierte la novedad en su valor agregado, lo que sin duda se verá reflejado en su utilidad o beneficio económico.

Dadas las complejidades de los productos, servicios, la competencia y el entorno en el que operan las empresas de turismo es de suma importancia implementar un modelo de negocio que garantice su sostenibilidad.

### ***Meso contexto***

La Provincia del Napo es parte de la amazonia de Ecuador, está dividido en cinco cantones, cinco parroquias urbanas y veinte parroquias rurales.

El cantón Archidona tiene 24.969 habitantes y 3.029 Km<sup>2</sup> de área, con rangos altitudinales que van desde los 613 msnm y una temperatura promedio de 24° C. (Archidona G. M., 2019). El cantón cuenta con el 60% de atractivos turísticos naturales y el 40% de manifestaciones culturales: tiene diferentes modalidades de turismo como: el turismo de aventura y deportes, ecoturismo y turismo de naturaleza, turismo comunitario y cultural, agroturismo y atnoturismo, siendo estos visitados por turistas nacionales y extranjeros.

El turismo en el cantón Archidona es considerado como una actividad prioritaria para el crecimiento económico del cantón, por lo que el GAD Municipal de Archidona impulsa de manera coordinada y planificada el desarrollo de este sector y articula a actores públicos y privados para desarrollar líneas estratégicas comunes.

La oferta y atractivos turísticos en su gran mayoría corresponden a patrimonio natural, pero también posee una importante cantidad de sitios relacionados con su identidad cultural que están a disposición para quienes visitan el cantón.

El cantón cuenta con atractivos naturales y manifestaciones culturales, entre los sitios más visitados por turistas locales y nacionales están los siguientes: el Complejo Turístico Cavernas Jumandy, que es administrado por el Gobierno Provincial del Napo, el Parque Nacional Amazónico, la Caverna Lisan Loma, la Cascada Churuyaku, el Laberinto de Sacha Guagra, el Río Hollín, el Mirador de la Virgen de los Guacamayos y el balneario El Capoa.

En cuanto al inventario de atractivos turísticos combinado con manifestaciones culturales se puede mencionar el turismo comunitario que desarrolla el grupo étnico de la Comunidad de Santo Domingo, en donde se pueden observar Petroglifos, degustar comidas típicas, comprar artesanías y participar de algunas fiestas como el carnaval playero, el festival folclórico de la Chonta, entre los más principales.

Sin embargo, uno de los problemas que subsiste en el cantón es la ineficiente prestación de servicios básicos en diferentes sitios turísticos, aspecto que deberá ser mejorado por el GAD municipal.

### ***Micro contexto***

La Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku, ubicada en el cantón Archidona, se encuentra legalmente registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, desde el 23 de noviembre de 2017; su crecimiento y desarrollo beneficiará a todos quienes integran esta organización, de acuerdo a lo que establece el Reglamento y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Anexo 1).

La Asociación Turística Usa Yaku cuenta con un entorno que posee diferentes y únicos recursos y atractivos, tanto culturales como naturales, y su objeto es la prestación de servicios para que el turista los pueda disfrutar, entre los que se puede mencionar; estadía, transporte, recreación, alimentación, etc. Sin embargo, la Asociación no ha diversificado su oferta turística con estrategias que incrementen su actividad y por ende sus ingresos.

En su afán de mejoramiento, la Asociación necesita replantearse su modelo de negocio y podría integrar entre sus estrategias aquellas que permitan generar desarrollo, fortalecimiento, fomento y un manejo adecuado de su gestión.

Para lograr la innovación en la gestión de la Asociación USA YAKU es necesaria la asunción de un modelo de negocios que agregue valor a sus servicios.

## **Planteamiento del problema**

La Asociación USA YAKU, a pesar de contar con recursos naturales y culturales variados y únicos, se encuentra estancada, evidenciando una deficiente gestión en la prestación de los servicios que ofrece.

Es menester, por tanto, que la Asociación identifique sus falencias y asuma un modelo de negocio innovador que genere valor agregado y le diferencie de la competencia.

Un breve recorrido por la organización permitió establecer factores internos y externos negativos que intervienen en su actual modelo de negocio y que constituyen los principales problemas por los cuales atraviesan.

Factores negativos internos:

- Modelo de negocios actual con débil planificación y prospección
- Se desconocen cuáles son los factores claves en las áreas: financiera, operativa, comercial y administrativa
- Escasa cultura empresarial
- Los administradores, que por sí solos, no están en capacidad de realizar cambios que generen valor agregado a sus productos/servicios y procesos
- Poco aprovechamiento de los canales de comunicación
- Ejecución de procesos de manera empírica
- Falta de innovación en sus productos/servicios y procesos

- Falta de planificación estratégica
- Desconocimiento de sistemas de dirección gerencial
- Débiles procesos de gestión del recurso humano
- Insuficiente previsión financiera

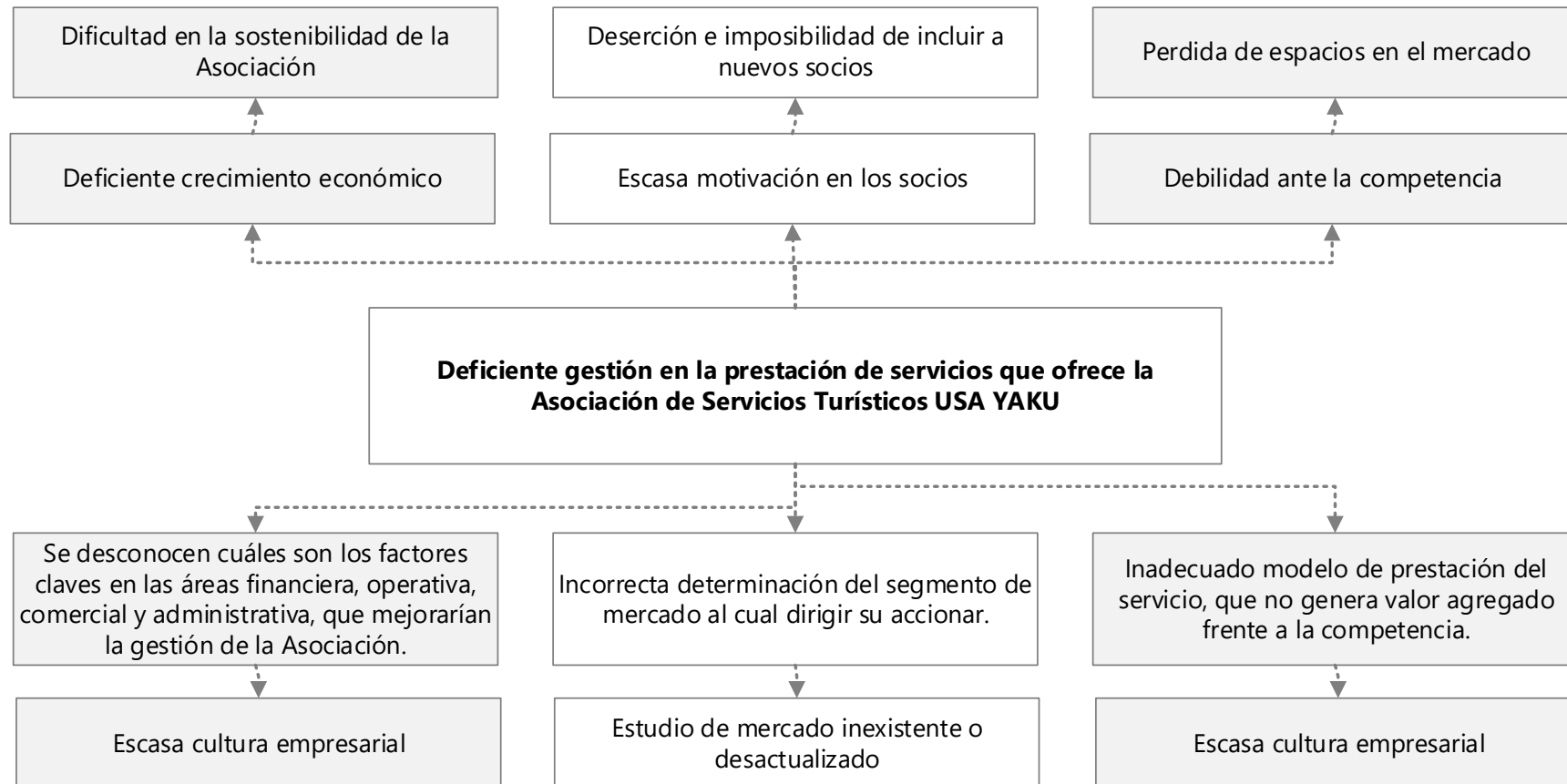
En cuanto a los factores externos negativos tenemos:

- Incorrecta determinación del segmento de mercado al cual deben dirigir su accionar
- No existe un estudio de mercado actualizado
- Falta de un diagnóstico de la competencia
- Conocimiento integral de los proveedores
- Falta de convenios de cooperación

La identificación de factores negativos internos y externos facilitó la construcción de la Figura 3 Árbol de problemas, la que se presenta seguidamente. Cabe indicar que el objeto de estudio está referido a los servicios turísticos que presta la Asociación Usa Yaku y el campo de estudio sobre que él se va a desarrollar la presente investigación es un modelo de gestión innovador.



**Árbol de problemas**



**Figura 3** *Árbol de problemas*  
 Elaborado por: Autor

## **Objetivos**

Para la presente investigación se ha definido un objeto general, el cual ha sido planteado en relación al problema y tres objetivos específicos.

### ***Objetivo general***

Innovar la gestión de los servicios turísticos ofertados por la Asociación Usa Yaku ubicada en la Cantón Archidona, Provincia del Napo, mediante el diseño de un modelo de negocio que agregue valor a sus actividades.

### ***Objetivos específicos***

- Identificar factores clave en las áreas: financiera, operativa, comercial y administrativa que incidan en la gestión de la prestación de los servicios turísticos ofertados por la Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku
- Determinar el segmento de mercado al cual dirigir su accionar
- Diseñar un modelo de negocio que genere valor agregado a los servicios turísticos de la Asociación Usa Yaku

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El trabajo de titulación es desarrollado a base de conceptos y teorías formuladas por otros autores, para lo cual fue necesario revisar libros, tesis, revistas, y libros electrónicos relacionados con el tema de investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Entre las investigaciones relacionadas con el tema se mencionan las siguientes:

a) “Modelo de Negocios para un emprendimiento de servicios turísticos, ecoturísticos y culturales en San Agustín, Departamento de Huila, cuyo propósito es llevar a cabo un emprendimiento turístico, mediante la utilización de un modelo de negocio; el autor llega a la conclusión de que el proyecto es viable, que se debe aprovechar el auge turístico a nivel mundial y nacional para potencializar una zona con grandes riquezas naturales y culturales. (Salamanca , 2017).

b) “Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha”. El objetivo general es determinar la factibilidad de implementar la metodología CANVAS para el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito. El autor llega a la

conclusión que la metodología CANVAS facilita que las pequeñas industrias de la ciudad de Quito entreguen propuestas de valor únicas e innovadoras, buscando que las empresas encuentren océanos azules en sus mercado, proporcionando y captando valor de sus segmentos de mercado. (Carvajal, 2018).

c) “Modelo de negocios para la creación de una empresa de ecoturismo, en la ciudad de Cuenca, para el año 2019”. El objetivo general es ofrecer paquetes turísticos con procesos innovadores de aprendizaje, brindando servicios turísticos de calidad que represente un turismo vivencial, ajustándose a las diferentes necesidades de los turistas nacionales y extranjeros, contribuyendo en el fortalecimiento de los procesos e iniciativas de las comunidades relacionadas con el manejo del ecoturismo en cada una de las áreas naturales que visiten los turistas. El autor concluye la investigación manifestando que el modelo de negocios diseñado permite establecer estrategias para lograr una diferenciación dentro del mercado turístico y promocionar la marca “Eco Azuay Tours” dentro del mercado nacional e internacional, logrando la fidelización de los clientes (Narváez & Puente, 2019).

### **Desarrollo teórico del objeto y campo**

El marco teórico del objeto y campo de la investigación se relaciona con los siguientes temas: turismo, economía social y solidaria, análisis interno y externo de la organización y modelo de gestión e innovación.

## ***Turismo***

El turismo se considera como un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de individuos a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico (Organización Mundial del Turismo, 2020).

Se clasifica de diferentes formas, orientadas a una necesidad específica e identificada en función de sus características, a continuación se describen diferentes conceptos de turismo:

**Turismo de sol y playa:** Este tipo de turismo se desarrolla en localidades costeras en las que se existen playas con ambientes climatológicos aceptables, sus principales usuarios son personas que residen en otras regiones.

**Turismo científico:** Está relacionado con la investigación de ciertas áreas, para ampliar y complementar sus conocimientos en temas específicos.

**Turismo de aventura:** Se conoce también como deportivo, involucra la búsqueda en áreas remotas, donde el caminante puede encontrar mucha diversión.

**Turismo cultural:** Relacionado con otras culturas, con el objetivo de analizar y conocer muy profundo su identidad.

**Turismo gastronómico:** donde la gastronomía del país o de una región es parte de la actividad preponderante de la visita.

**Turismo religioso:** Relacionado con la fe, visitas a lugares devotos, se convierte un punto importante de referencia de este sector.

**Turismo convencional o vacacional:** Está integrado por todos aquellos viajes que tienen como objetivo el descanso y recreación (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2014).

**Ecoturismo:** “la actividad turística que se ejecuta sin alterar el equilibrio del medio ambiente y evitando los daños a la naturaleza. Se trata de una tendencia que busca compatibilizar la industria turística con la ecología” (Pérez P. , 2009).

**Turismo de negocios:** Los negocios es una gran ventaja desde el punto de vista comercial, puesto que se dirige a colectivos con un alto poder adquisitivo, las claves de su éxito radican en la conjunción del turismo con la formación, la presentación de los viajes como incentivos, y el prestigio que la realización de estas técnicas de motivación proporciona a las empresas (Reyes, 2002, pág. 20).

Con la revolución de la tecnología y uso masivo de redes sociales, con la llegada de la Web 2.0, se define al turismo 2.0 como un complemento indispensable de los viajes en internet, surge con la web 2.0 la cual permite a sus usuarios la interacción y colaboración entre sí, es decir permite además de interactuar con los clientes,

crear, compartir e intercambiar información entre las empresas y los órganos públicos gestores del turismo (Garcia, 2014, pág. 10).

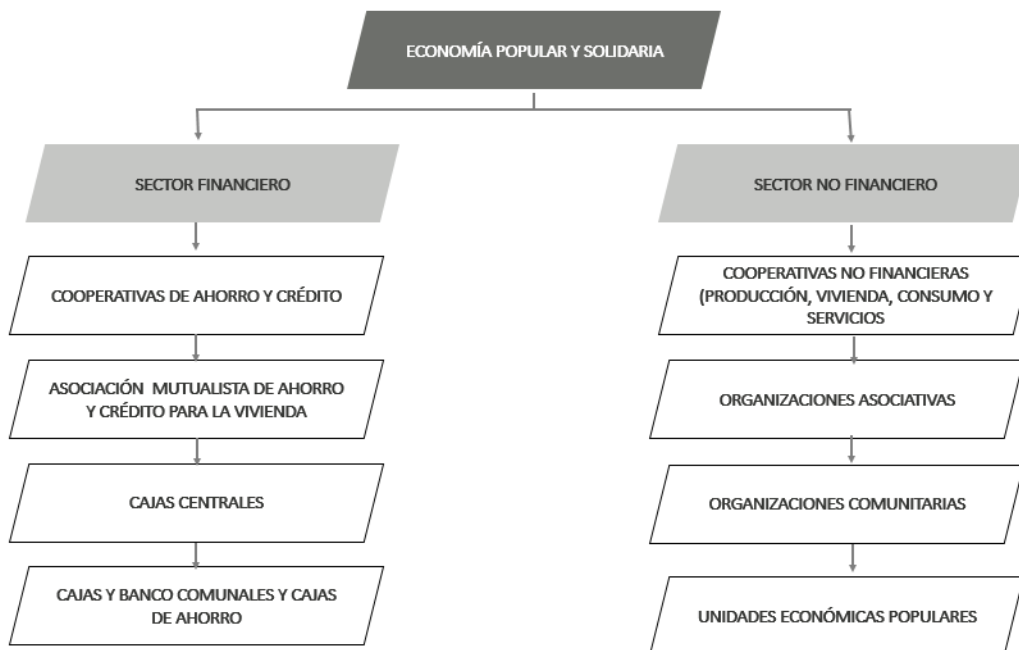
La pandemia del Covid-19 por la cual atraviesan los diferentes países a nivel mundial en el 2020 ha generado una crisis sanitaria que afecta a la economía de los países y especialmente al sector turístico, la revolución de la tecnología y uso masivo de redes sociales pueden convertirse en herramientas virtuales que permita reactivar y promocionar el sector.

### ***Economía Social y Solidaria***

La Economía Social y Solidaria (ESS) es un conjunto múltiple de enfoques teóricos de realidades socio-económicas y prácticas empresariales que, desde el siglo XX mantiene un creciente sentido de pertenencia, como parte del tronco común de la economía social, la cual reúne en su cuerpo teórico conceptos e ideas con origen en Latinoamérica y Europa (Pérez J. , 2015).

El artículo 283 de la carta magna del Ecuador determina que el sistema económico es social y solidario y reconoce al ser humano como sujeto y fin.

Este sector económico de nuestro país está conformado por el Sector Financiero y No Financiero como se indica en la Figura 4.



**Figura 4 Economía Popular y Solidaria**  
Elaborado por: Autor

Así también al art. 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, determina que para el ejercicio de las actividades las organizaciones de esta economía, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda (SEPS, 2011).



**Figura 5 Principios de la EPS**  
Elaborado por: Autor



La Constitución del Ecuador establece a la economía social y solidaria como una parte del sistema económico del país, que está orientado hacia la producción de las bases materiales que hacen posible el Buen Vivir y desarrollar la corresponsabilidad por la libertad de opciones de buena vida para todos. (Coraggio J. , 2011, pág. 340).



**Figura 6 Sector económico de Ecuador**  
Elaborado por: Autor

### **Relación del turismo con la economía social y solidaria**

De acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el sector turístico esta fortalecido pero que aún tiene mucho potencial para crecer.

Las organizaciones de la economía popular y Solidaria (EPS) que prestan servicios turísticos se rigen por los principios de cooperación, solidaridad y reciprocidad, construyendo el bienestar de las personas, de poner al sujeto por sobre el capital".

De acuerdo a las cifras de esta institución, para agosto de 2019, unas 273 organizaciones de la EPS, se dedicaban a la actividad turística. Asimismo, el número de socios se incrementó entre el período 2012 y 2019, representando el 6% de la Población Económicamente Activa (PEA).

La EPS es una opción frente a la economía de capital. El compromiso es lograr el bien común bajo el principio de asociatividad que puede dar mucho si se ajusta a los principios y regulaciones, lo que crea oportunidades en el sector que pueden potenciar enormemente la actividad turística (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019).

### ***Análisis FODA***

(Themes, 2018, pág. 1), señala que el análisis o matriz FODA, también conocido como DAFO o DOFA, es una técnica clave para realizar un análisis descriptivo de la situación actual de una organización basado en sus Debilidades, Fortalezas y en las Oportunidades y Amenazas que ofrece su entorno, también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones.

La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales (Ponce, La Matriz FOFA, 2006, pág. 2).

Por tanto, se puede describir que las:

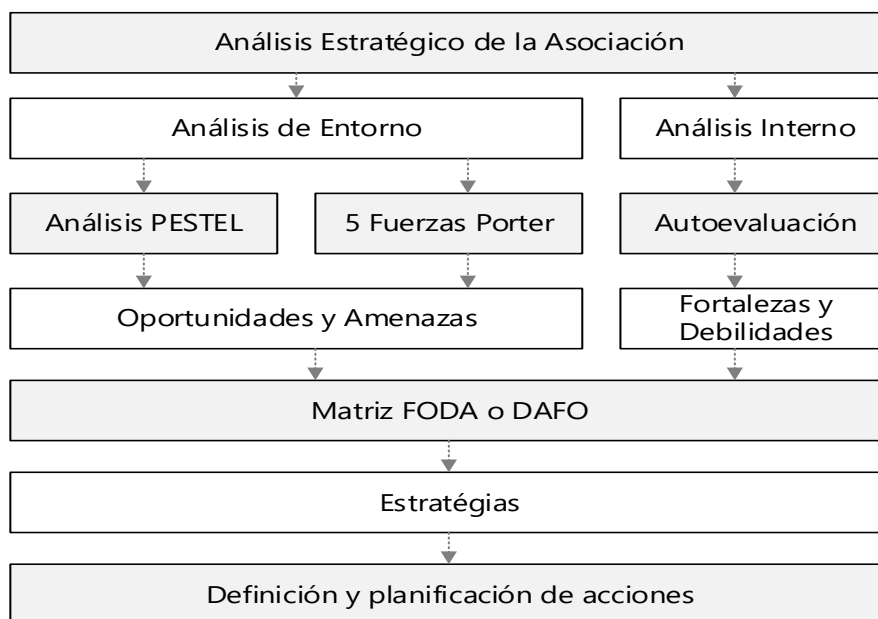
**Fortalezas:** Son factores internos de la organización que han permitido obtener éxito que genera diferencia de las demás organizaciones. La organización tiene control sobre estos elementos y que un manejo apropiado genera desarrollo de la entidad.

**Oportunidades:** Son características y capacidades que resultan positivas identificarlas, que se deben descubrir en el entorno en el que se desenvuelve la asociación, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son factores que inciden en una posición desfavorece a la organización frente a las demás, elementos de los que se carece, habilidades que no cuenta, actividades que no ejecuta correctamente, etc.

**Amenazas:** Con escenarios que se generan en el entorno, pueden llegar a desestabilizar la permanencia de la organización en el mercado.

Tanto las oportunidades como las amenazas se encuentran en el entorno de la organización y serán analizadas con la ayuda de dos herramientas auxiliares: 5 fuerzas de Porter y análisis PESTEL, conforme se puede observar en la figura siguiente:



**Figura 7 Pasos para realizar un análisis FODA**

*Fuente: (Themes, 2018)*

### **Las cinco fuerzas de Porter**

Es un modelo que se dio a conocer en el año 1979, el cual comprende un análisis integral de la organización, con el objetivo de conocer la posición de una empresa con respecto a la competencia. Con los resultados obtenidos se podrán generar nuevas estrategias y detectar nuevas amenazas o encontrar un sinnúmero de nuevas oportunidades.



**Figura 8 Las cinco fuerzas de Porter**

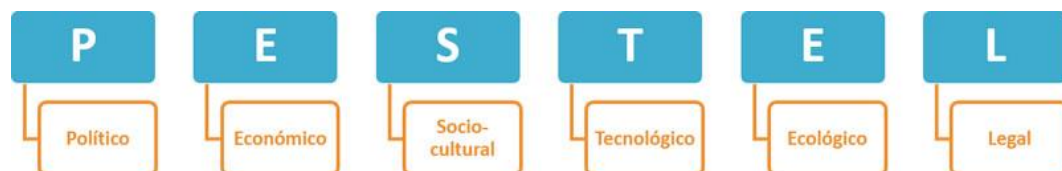
*Fuente: (Porte, 2008)*

## ***Análisis PEST***

El análisis PEST se encarga de investigar e identificar los factores generales (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) que afectan a las organizaciones para establecer una estrategia adecuada y eficaz (Economipedia, 2020).

El análisis PEST, puede ser un elemento importante y considerando las debilidades y fortalezas de una organización podrá servir como insumo para realizar el análisis FODA, caso contrario este tipo de análisis se realiza de manera directa en un proyecto o empresa.

De acuerdo a la Figura 9 Factores para un Análisis Pest, nos indica los elementos que debemos tomar en cuenta para el realizar un diagnóstico para un macroambiente.



***Figura 9 Factores para un Análisis Pest***  
***Fuente: (Economipedia, 2020)***

## ***Segmento de Mercado***

Las herramientas utilizadas para el análisis interno y externo de la Asociación facilitarán establecer el segmento de mercado en el cual la organización enfocará su accionar. Segmentar el mercado es un concepto relacionado con el marketing estratégico y con el público objetivo de una empresa.

Las principales ventajas al realizar una segmentación de mercados para una organización son las siguientes:

- Identificar las necesidades del segmento objetivo
- Estrategias de marketing que cubra toda la segmentación
- Incrementar la rentabilidad de la organización
- Disminuir costes
- Incrementar la relación con los clientes

La Tabla 2 Variables de segmentación de mercado, indica todos los aspectos a considerar para realizar el análisis de mercado.

**Tabla 2 Variables de segmentación de mercado**

<b>Segmentación</b>	<b>Variable</b>	<b>Segmentación</b>	<b>Variable</b>
<b>Geográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regiones del mundo o por países</li> <li>• Comunidades Autónomas</li> <li>• Tamaño de la ciudad</li> <li>• Densidad</li> <li>• Clima</li> </ul>	<b>Psicográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase social</li> <li>• Estilo de vida</li> <li>• Personalidad</li> </ul>
<b>Demográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eda y etapa del ciclo de vida</li> <li>• Nivel de ingreso</li> <li>• Género</li> <li>• Tamaño Familiar</li> <li>• Profesión</li> <li>• Educación</li> <li>• Religión</li> <li>• Generación</li> <li>• Nacionalidad</li> </ul>	<b>En función del comportamiento</b>	<p>Según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El momento de uso</li> <li>• Los beneficios usados</li> <li>• Nivel de uso</li> <li>• Frecuencia de uso</li> <li>• Nivel de lealtad</li> <li>• Su disposición</li> <li>• La actitud hacia el producto o marca</li> </ul>

*Fuente: (Mañez, 2018)*

*Elaborado por: Autor*

### **Modelo de negocio e innovación**

La gestión de la innovación se considera como la ejecución comercial de una idea, elementos de organizar los recursos de la organización a fin de

incrementar nuevos conocimientos que faciliten crear nuevos productos y servicios o mejorar los procesos actuales (Ovit, 2020).

La investigación releva la importancia de contar con un modelo de negocio innovador para la Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku, que permita mantener una ventaja competitiva en el mercado, pero sobre todo que sea dinámico, es decir, que determine aspectos de innovación en el mismo, considerando al sector que cada vez es más cambiante y competitivo.

La aplicación de un nuevo modelo de negocios innovador para la organización será un desafío y una estrategia a implementar, considerando:

- La creación y captura de valor
- La aplicación de principios y valores cooperativos, como una estrategia de sostenibilidad y desarrollo
- Nivel de conciencia y cuidado ambiental

### ***Modelo de negocio de una empresa***

Un modelo de negocios conlleva actividades que se deben ejecutar por medio de una planificación adecuada, esto con la finalidad de tener claro los procesos que se ejecutaran en los productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

Entre esta serie de aspectos, pueden ser conseguidos algunos como:

- La clase de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes
- Porque medio se ofrecerán los productos o servicios
- Quien es nuestro segmento de mercado

- Cuáles son las actividades estratégicas que debe ejecutar la organización

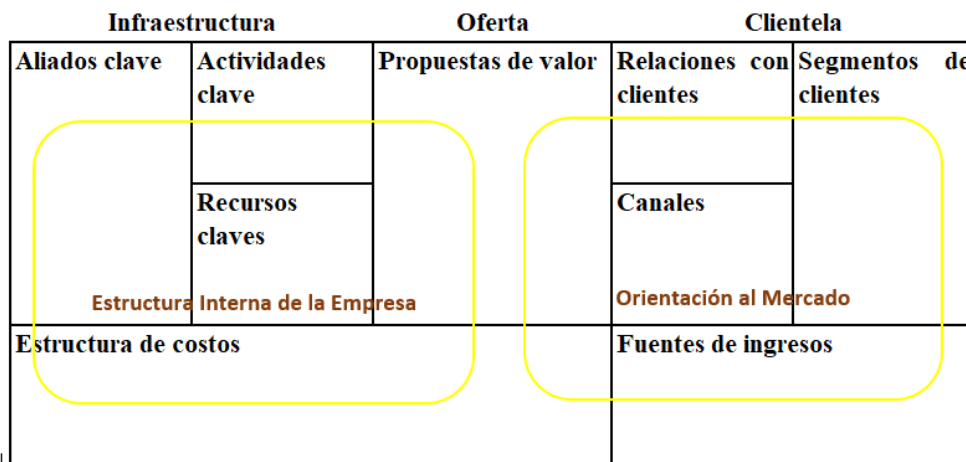
### *Desarrollo de un modelo de negocio*

En cuanto a la metodología para su desarrollo las organizaciones que quieren generar nuevos procesos de desarrollo de la innovación del modelo de negocio, antes deben plantearse algunas interrogantes según Figura 10 Etapas del proceso de desarrollo del modelo de innovación, la información y los resultados obtenidos serán necesarios para la gestión de la innovación.



**Figura 10 Etapas del proceso de desarrollo del modelo de innovación**  
Fuente: (Martínez, 2013)

Con los resultados obtenidos es necesario utilizar una herramienta que determine cada elemento necesario para su ejecución y aplicación. El lienzo según la Figura 11 Modelo Canvas, cuenta con los nueve bloques indispensables para dicha tarea (Benitez, 2011).



**Figura 11 Modelo Canvas**  
Fuente: Alexander Osterwalder



El modelo Canvas está compuesto por los nueve elementos que se detallan a continuación:

**Segmentos de Clientes:** Grupo relevante de usuarios que estarán dispuestos a pagar por el nuevo producto o servicio;

**Propuesta de valor:** Solución única y superior de alguna necesidad de mercado;

**Relaciones con clientes:** Grado de importancia que le asignaran a mi producto o servicio en su mente (posicionamiento);

**Canales:** Como los clientes desean que les proporcione el producto o servicio.

**Fuentes de ingresos:** Identificar la forma en la que la empresa obtendrá ingresos a través de los diferentes grupos de clientela;

**Recursos clave:** Factores de producción indispensables para ofrecer la solución;

**Actividades clave:** Tareas que deben ser realizadas de manera superior a lo existente en el mercado;

**Aliados clave:** Socios estratégico que permiten alcanzar un nivel de servicio superior;

**Estructura de costos:** Análisis detallado del costo total que representa el nuevo producto o servicio (Benitez, 2011).

El modelo CANVAS tiene en su centro la PROPUESTA DE VALOR que es lo que diferenciará nuestros productos y servicios mediante un valor agregado y una ventaja competitiva como característica principal.

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **Paradigma de la Investigación**

La modalidad a emplear para el ejecución y desarrollo del presente trabajo es la investigación cuantitativa, dado que para justificar el problema por el cual atraviesa la organización, es indispensable realizar un análisis empírico analítico, recolección de información, partiendo con la elaboración de cuestionarios que serán ejecutados mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a posibles turistas que busquen visitar el lugar y aquellas que guardan relación generada, a partir del análisis situacional de la actividad turística que ofrece la asociación, de dicho diagnóstico se obtendrán datos numéricos que permitirán contar con datos estadísticos de verificación, con esta información se realizará un análisis e interpretación que nos llevarán a ejecutar los objetivos propuestos y resolver el problema planteado.

La investigación será cuantitativa y cualitativa, puesto que se recopilará información estadística así como criterios e interpretaciones de la realidad efectuadas por informantes claves. Además, se utilizará un razonamiento deductivo e inductivo.

Así también la filosofía teórica de la presente investigación se la plantea con un paradigma de investigación crítico-positivo, como alternativa de investigación social que toma como pilar principal la interpretación, conocimiento y explicación de diferentes fenómenos sociales que busca una transformación como una alternativa coherente para realizar cambios cualitativos importantes en la organización.

### **Modalidad de la investigación**

La investigación será descriptiva y explicativa, a fin de poder proyectar los resultados obtenidos y en una etapa final determinar los lineamientos para proponer un modelo de gestión que agregue valor a los procesos que se viene desarrollando y que permita cumplir con los objetivos establecidos, para ello es necesario:

#### ***Investigación Documental***

Se utilizará una teoría científica que permita al investigador por medio de un proceso de análisis y de síntesis, resolver el problema planteado, utilizando fuentes como libros, revistas, archivos, publicaciones, direcciones web que nos permitan conocer, desarrollar y aplicar las diferentes conceptualizaciones y criterios de los diferentes autores.

#### ***Investigación de Campo***

Se utilizará esta técnica como una herramienta de indagación en la Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku y poder evaluar los productos y servicios que

ofrecen, mediante la ejecución de instrumentos de recolección de información primaria, lo que permitirá dar cumplimiento a los objetivos establecidos para solucionar el problema de la investigación.

### ***Investigación Exploratoria***

Examinar las instalaciones de la organización, por medio de la utilización de técnicas, métodos e instrumentos de investigación, de igual manera verificar los métodos y equipos tecnológicos utilizados, lo cual permitirá analizar su potencial y concebir estrategias a considerar en la propuesta del modelo de negocio.

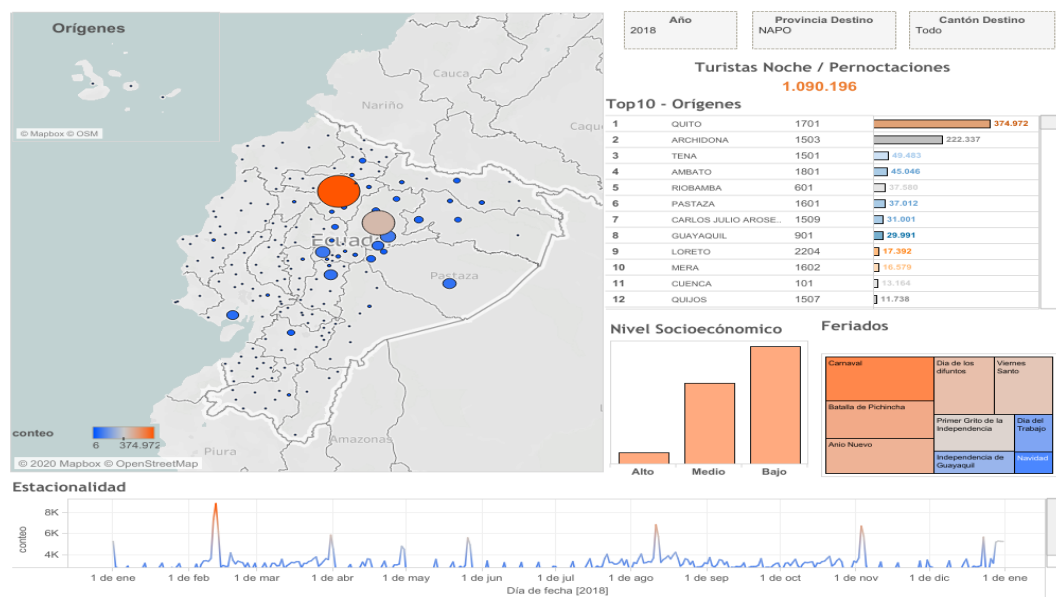
### **Procedimiento de recolección de la información**

La investigación a ejecutar requiere de la recolección de datos mediante la elaboración de cuestionarios estructurados que serán aplicados a la muestra mediante la aplicación de encuestas y de entrevistas con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

**Confiabilidad:** La técnica utilizada para la recolección de datos genera confiabilidad, obteniendo información de calidad que será utilizada en la investigación.

## Población

Para realizar la investigación sobre la demanda turística y sus características se aplicarán encuestas y para ello es pertinente determinar el tamaño de la muestra considerando una población infinita, dado que el universo seleccionado supera el número de 10.000 unidades, según el registro de pernотaciones en la provincia del Napo, en el año 2018.



**Figura 12 Pernотaciones en la provincia del Napo en el año 2018**  
Fuente: (Gevit Pernотaciones, 2018)

Según (Aguilar-Barojas, 2005) y con una población infinita para la realización de encuestas a turistas nacionales e internacionales, podemos determinar el número de la muestra estableciendo la siguiente fórmula:

Ecuación 1

$$n = \frac{Z^2 \times (p \times q)}{d^2}$$

Donde:

**n** = representa el tamaño de la muestra

**p** = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

**q** = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio

(1 -p). La suma de la p y la q siempre debe dar 1 (ejemplo, si p = 0.8 q= 0.2).

**Z** = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza:

**Tabla 3 Valor de crítico (Z)**

<b>% Error</b>	<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Valor de Z calculando en tablas</b>
<b>1</b>	99%	2.58
<b>5</b>	95%	1.96
<b>10</b>	90%	1.645

*Elaborado por: Autor*

La precisión absoluta (**d**), es la amplitud deseada del intervalo de confianza a ambos lados del valor real de la diferencia entre las dos proporciones (en puntos porcentuales):

**Tabla 4 Precisión absoluta (d)**

<b>%</b>	<b>Valor d</b>
<b>90</b>	0.1
<b>95</b>	0.05
<b>99</b>	0.001

*Elaborado por: Autor*

## **Muestra**

Para el cálculo de la muestra se emplea la Ecuación 01 teniendo el siguiente resultado:

p = 78% de la población tiene características similares a la población en estudio

q = 22% de la población no está ligada al estudio

$Z = 1,96$  (confiabilidad del 95%)

$d = 0.05$

$$n = \frac{1.96^2 \times (0,78 \times 0,22)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0,65}{0,0025}$$

$n = 260$

La muestra nos da como resultado 260, que es el número de personas a las que se les realizará el estudio, para la distribución nacional e internacional se ha considerado la muestra por conglomerado, dado que el universo seleccionado tiene características similares al universo total, en este sentido se ha dividido el universo seleccionado por país (Ecuador y Colombia) ciudades y elegidos al azar con los conglomerados que forman la muestra.

La Tabla 5 Distribución de la Muestra Nacional, determina a 260 personas, la misma que se procedió dividir de acuerdo a la participación en cada sector, en las ciudades determinadas Quito, Tulcán, Guayaquil y Tena.

***Tabla 5 Distribución de la Muestra Nacional***

<b>Ciudad</b>	<b>Sector</b>	<b>Muestra</b>
Quito	Norte	42
	Centro	18
	Sur	18
Tulcán	Norte	31
	Centro	42
	Sur	17
Guayaquil	Norte	8
	Centro	17
	Sur	17
Tena	Norte	18
	Centro	19
	Sur	13
Total		260

***Elaborado por: Autor***

La Tabla 6 Distribución de la Muestra Internacional indica que, para el caso de extranjeros se establece a 30 personas de una población infinita, para el presente análisis el país a ejecutar las encuestas es Colombia.

***Tabla 6 Distribución de la Muestra Internacional***

<b>País</b>	<b>Muestra</b>
Colombia	30

*Elaborado por: Autor*



## Operacionalización de las Variables

### Variable Independiente

**Tabla 7 Operacionalización de la Variable Independiente**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items básicos	Técnicas	Instrumentos
Modelo de Negocio en la prestación de servicios turísticos se conceptúa como: Como una herramienta, que permite planificar con claridad las pautas a seguir para atraer clientes por medio de la oferta de productos e implementación de estrategias de publicidad  $S = P - C$	Entorno Actual	Administrativos, Comerciales, Financieros Operativos	¿Se ha evaluado el impacto que ha tenido la organización)	Entrevista con todos los socios que conforman la Asociación	Cuestionario Estructurado / Semiestructurado
	Ámbito externo e interno	Punto de Equilibrio	¿Se ha realizado un análisis de entornos en la Asociación?		
	Planificación	Herramientas de planificación	¿La Asociación cuenta con herramientas de planificación orientadas en el servicio que prestan?		
	Organización	Capacidad organizacional de todos quienes integran la Asociación	¿Cuenta la Asociación con capacidad organizacional para ejecutar el servicio que prestan?		
	Evaluación	Seguimiento y Evaluación	¿Se ha realizado seguimiento y evaluación a las actividades que presta la Asociación?		

<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items básicos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Donde: S= Servicio/Producto P= Precio C= Calidad	Toma de decisiones	Instrumentos para tomar decisiones	¿Le gustaría formar parte de las decisiones que tome la Asociación?	Encuentra a usuarios y clientes nuevos	
	Procesos	Productos y Servicios ofertados	¿Cree usted que los productos y servicios ofertados son suficientes? ¿Cree usted que los productos y servicios ofertados son de calidad?		

*Elaborado por: Autor*

**Variable Dependiente**

**Tabla 8 Operacionalización de la Variable Dependiente**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items básicos	Técnicas	Instrumentos
Calidad de vida y crecimiento de todos los socios de la Asociación	Ambiental	Índice de contaminación ambiental	¿Dispone la Asociación un manejo conservador de los recursos ambientales?	Entrevista con todos los socios que conforman la Asociación	Cuestionario Estructurado / Semiestructurado
	Económico	Nivel de ingresos	¿Cuál es su nivel de ingreso? ¿Considera que por medio de la Asociación ha mejorado su nivel de vida?		
	Social	Nivel de desarrollo equitativo	¿Considera que en la Asociación existen procesos de participación y equidad social?		

**Elaborado por: Autor**

### **Procedimiento de recolección de la información:**

La investigación a desarrollar consta de tres fases de ejecución, la primera instancia corresponde identificar factores clave en las áreas: financiera, operativa, comercial, y administrativa que incidan en la gestión de la prestación de los servicios turísticos ofertados por la Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku., la segunda fase corresponde a determinar el segmento de mercado al cual dirigir su accionar, finalmente la tercera fase corresponde al diseño un modelo de negocio que genere valor agregado a los servicios turísticos de la Asociación Usa Yaku.

### **Identificación de factores clave en las áreas: financiera, operativa, comercial y administrativa en la Asociación:**

El procedimiento a seguir para identificar los factores clave en las áreas: financiera, operativa, comercial y administrativa en la Asociación se basará en una encuesta cuya información permita:

- Realizar un análisis FODA para identificar la situación actual de la organización para la toma de decisiones adecuadas, apoyada por el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter.
- Elaboración de diferentes matrices FODA las cuales permitirán establecer las estrategias a desarrollar considerando los factores claves, entre las cuales se puede mencionar:
  - ✓ Matriz de diagnóstico (administrativos, comerciales, financieros, y operativos)
  - ✓ Ponderación de los factores

- ✓ Matriz de impacto
- ✓ Matriz de Vulnerabilidad
- ✓ Matriz de aprovechabilidad
- ✓ Hoja de trabajo
- ✓ Matriz de estrategias

### **Determinación el segmento de mercado al cual dirigir su accionar:**

Para determinar el segmento de mercado se utilizará la información proveniente del análisis FODA y de las encuestas que se efectuarán a potenciales turistas, considerando diferentes variables (geográfica, demográfica, psicográfica y según el comportamiento), conforme se muestra en la siguiente tabla:

***Tabla 9 Segmentación de Mercado***

<b>Segmentación</b>	<b>Variable</b>	<b>Segmentación</b>	<b>Variable</b>
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>•País</li> <li>•Ciudad</li> </ul>	Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de vida</li> <li>• Personalidad</li> </ul>
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Género</li> <li>• Tamaño Familiar</li> <li>• Profesión</li> <li>• Educación</li> <li>• Nacionalidad</li> </ul>	En función del comportamiento	Según: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El momento de uso</li> <li>• Los beneficios usados</li> <li>• Frecuencia de uso</li> <li>• Nivel de lealtad</li> <li>• Su disposición</li> <li>• La actitud hacia el producto o marca</li> </ul>

*Elaborado por: Autor*

**Encuesta para segmentación de mercado:** La ejecución de esta herramienta permite obtener información que se aplicará a la población y muestra establecida en este capítulo, en cuanto a la segmentación geográfica para el caso de Ecuador se ha considerado a 260 personas de las ciudades de Guayaquil, Quito, Tena y Tulcán. Para el caso de Colombia, a 30 personas de las ciudades de Cali, Pasto, Medellín, Cúcuta y La Unión, La encuesta contempla 25 preguntas, la misma será aplicada

mediante Gmail Drive; con ello se podrá determinar las dimensiones externas, de acuerdo a la segmentación de mercados, la encuesta que se utilizó se encuentra en el siguiente link:  
[https://docs.google.com/forms/d/186PeQD7AvOpPeRNRXew9tQsymcygqv20KuZ1\\_c-SUM0/edit](https://docs.google.com/forms/d/186PeQD7AvOpPeRNRXew9tQsymcygqv20KuZ1_c-SUM0/edit) (Anexo 2).

**Encuesta para análisis de la organización:** La aplicación de esta herramienta será ejecutada mediante Gmail Drive a los 13 socios de la organización. Información que servirá como insumo en la estructuración del FODA, para esto se ha elaborado una encuesta de 16 preguntas, la encuesta que se utilizó se encuentra en el siguiente link:

<https://docs.google.com/forms/d/1zy1NCnFJSBQaQGcOHFdcR2D90CKHGvtp6eKlaY0qFHg/edit> (Anexo 3).

**Diseño de un modelo de negocio que genere valor agregado a los servicios turísticos de la Asociación Usa Yaku:**

Teniendo como base el marco teórico y la información primaria recabada y procesada, se procederá al diseño de un modelo de negocio como una propuesta viable y una oportunidad atractiva para la Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku.

## **Diagnóstico de la situación actual**

El diagnóstico de la situación actual de la Asociación USA KAYU se realizó en base a la información obtenida de encuestas y entrevistas que se efectuaron siguiendo las etapas que se describen a continuación:

- Programación y apoyo de la herramienta de Gmail Drive para el levantamiento de información, de acuerdo a los objetivos planteados.
- Depuración de los datos obtenidos
- Tabulación de la información.
- Análisis e interpretación de los resultados
- Desarrollo de conclusiones

Con el propósito de sistematizar la información recopilada y obtener conclusiones que permitan conocer el estado actual de la Asociación de Servicios Turísticos USA YAKU, así como para identificar los factores que inciden en la gestión de los servicios turísticos ofertados, se utilizó la herramienta de análisis FODA. Los factores internos, relacionados con las fortalezas y debilidades, se establecieron a partir de las encuestas efectuadas a los socios de la organización. Para analizar los factores externos, oportunidades y amenazas, se utilizaron herramientas complementarias como el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, en este caso la información se obtuvo de fuentes secundarias y de entrevistas realizadas a dirigentes de la Asociación.

## FODA: Análisis de factores internos

Para conocer la situación interna de la Asociación se realizó una encuesta a los 13 socios que la conforman, obteniendo la información que se presenta en la Tabla 10.

**Tabla 10 Resultado factores internos**

Pregunta	Alternativa	Respuesta total socios	% Por cada pregunta
1. Desde la creación de la Asociación ¿Se ha evaluado el impacto que ha tenido la organización?	Si	5	38,5%
	No	8	61,5%
2. Si la pregunta 1 fue afirmativa. ¿Cuáles de los siguientes factores que consideró la Asociación para realizar el análisis? (Caso contrario seleccione No Aplica)	Administrativos	3	23,1%
	Comerciales	0	0%
	Financieros	0	0%
	Operativos	3	23,1%
	Todas las anteriores	0	0%
	Ninguna de las anteriores	0	0%
	No aplica	8	61,5%
3. Actualmente la condición con respecto a ingresos y gastos que percibe la Asociación son:	Ingresos superan a los gastos	1	7,7%
	Ingresos iguales a los gastos	8	61,5%
4. Actualmente la Asociación cuenta con una planificación estratégica (misión, visión, objetivos y estrategias).	Gastos superan a los ingresos	4	30,8%
	Si	0	0%
5. Actualmente la Asociación cuenta con las personas suficientes para ejecutar los productos y servicios que ofrecen.	No	13	100%
	Si	7	53,8%
6. Actualmente la Asociación realiza evaluación de los productos y servicio que ofrecen a los clientes.	No	6	46,2%
	Si	3	23,1%
7. Se realiza seguimiento y control a las actividades internas que ejecutan los socios de la Asociación.	No	10	76,9%
	Si	3	23,1%
8. Si la pregunta 7 fue afirmativa, indique las actividades de seguimiento y control internas que se realizaron.	Puntualidad y amabilidad	1	9,1%
	Cumplimiento de objetivos	1	9,1%
	Calidad del servicio	11	81,8%
9. Los Directivos, consideran su opinión para la toma de decisiones en la Asociación.	Si	11	84,6%
	No	2	15,4%
10. Considera usted, que en la Asociación existen procesos de participación equitativo de todos sus socios.	Si	8	61,5%
	No	5	38,5%
11. Cree usted que los productos y servicios ofertados actualmente por la Asociación son suficientes.	Si	3	23,1%
	No	10	76,9%
12. Cree usted que los productos y servicios ofertados actualmente por la Asociación son de calidad.	Si	4	30,8%
	No	9	69,2%
13. Actualmente la Asociación realiza un manejo conservador de los recursos ambientales.	Si	4	30,8%
	No	9	69,2%
14. Actualmente los ingresos que recibe usted de la Asociación son:	Altos	0	0%
	Medios	8	61,5%



Pregunta	Alternativa	Respuesta	%
		total socios	Por cada pregunta
15. Considera usted, que por medio de la Asociación ha mejorado su calidad de vida.	Bajos	5	38,5%
	Si	6	46,2%
16. Considera usted, la necesidad de implementar un nuevo modelo de negocios en la Asociación.	No	7	53,8%
	Si	13	100%
	No	0	0%

*Elaborado por: Autor*

La información proporcionada por los socios de la organización evidencia las falencias en su gestión, por lo cual es necesario aplicar estrategias tendientes a su sostenibilidad y desarrollo.

#### ***FODA: Análisis de factores externos***

Este análisis nos permite identificar variables o factores del entorno que inciden positiva o negativamente en el funcionamiento y crecimiento de la Asociación.

Los factores externos, por lo general, no son contralados por la organización y pueden tener un impacto directo o indirecto, frente a lo cual se pueden tomar medidas tendientes a mitigarlo, aprovechando las oportunidades y potenciando las fortalezas.

Para realizar el estudio del entorno de la organización se utilizará la herramienta del “Análisis PESTEL”, en donde se consideran factores políticos-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos, y ecológicos. Cada uno de estos elementos incide en la estructura y en el desarrollo de una organización, por tanto, se deberá actuar de manera inmediata cuando alguno de ellos brinda oportunidades

o genera amenazas y para complementar el análisis del entorno se utilizará la metodología de las 5 fuerzas de Porter.

## **Análisis PESTEL**

### ***Factores Políticos y Legales***

Para establecer los principales parámetros legales los artículos normativos 1, artículo 275, el numeral 2 del artículo 276, artículo 283, los numerales 1, 2 y 3 del artículo 285 de la Constitución Política del Ecuador. En cuanto a la Ley de Turismo de Ecuador, publicada esta última en la ciudad de Quito el 27 de diciembre de 2008, mediante Registro Oficial N° 97, el artículo 1, los numerales 1, 2, 4, 7 del artículo 3, el numeral 1 y 7 del artículo 4, los numerales 1, 2 del artículo 5, el numeral 2, del artículo 10 y artículo 12.

Por parte de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria expresa que los numerales 1, 2, del artículo 3, el numeral 1 del artículo 7, artículo 8.

En cuanto al Plan Toda una Vida menciona que el objetivo 4, el eje 2: Economía al servicio de la sociedad, la síntesis del modelo territorial actual y finalmente las políticas.

El marco jurídico expuesto respalda enfáticamente el accionar de la Asociación, por tanto los productos y servicios turísticos que ofrecen son legales y están

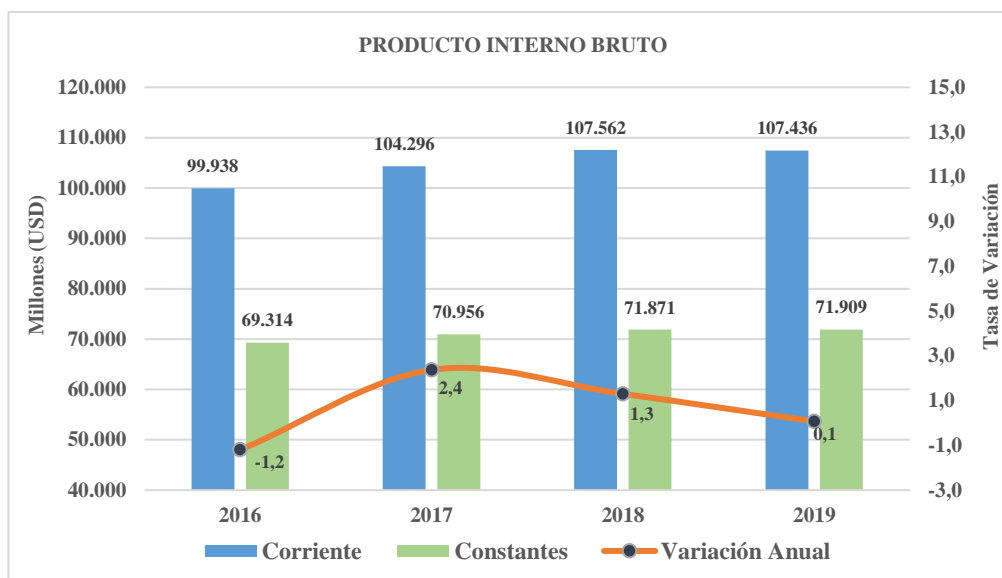
alineados con los objetivos políticos del gobierno nacional, los cuales se encuentran expresados en el Plan “Toda una vida”; Es importante también indicar que la Asociación cumple con las estipulaciones y requisitos gubernamentales respecto a pagos tributarios y otras reglamentaciones propias del sector turístico. Este marco jurídico permite un buen ejercicio de las actividades turísticas de la Asociación Usa Yaku.

### ***Factores Económicos***

La dinámica económica tanto nacional como internacional incide en el desarrollo de la organización y por ello es preciso analizar sus variables, su tendencia de crecimiento y prospección, antes de tomar decisiones que impliquen el comprometimiento de recursos financieros o de inversiones.

### **Producto Interno Bruto**

Las variables macroeconómicas, del presente estudio se enfocan en los indicadores de mayor importancia en referencia al sector turístico. En este caso la Figura 13 Producto Interno Bruto (PIB) 2016 – 2019, nos indica el PIB Corriente y Constante, para la investigación se utilizará el PIB Corriente, dado que ciertos indicadores que emite el Ministerio de Turismo toman como referencia de análisis y comparativo con el PIB Corriente como metodología global.



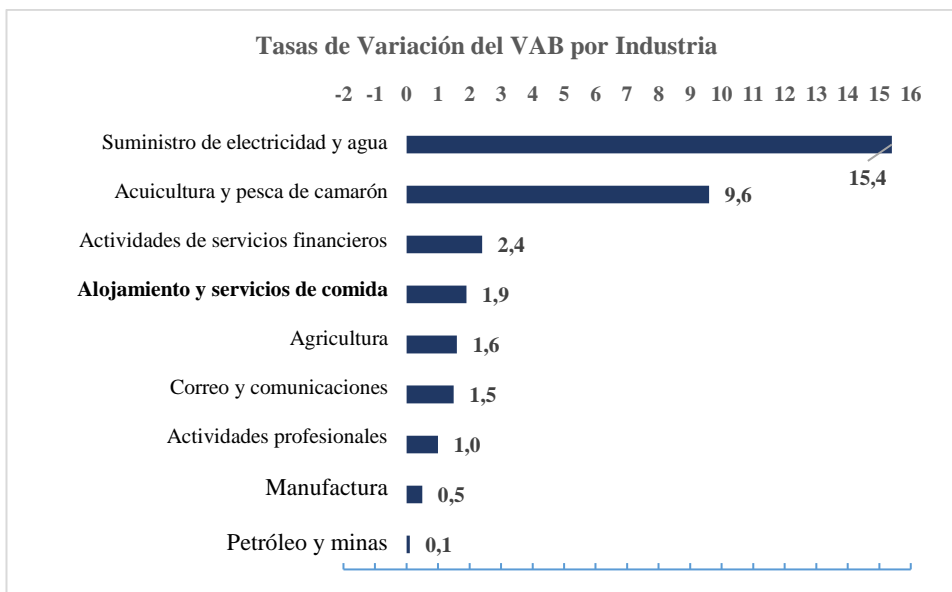
**Figura 13 Producto Interno Bruto (PIB) 2016 – 2019**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2020)

**Elaborado por:** Autor

La contribución directa del sector del turismo al PIB de nuestro país en el año 2019 tuvo una participación del 2.2%, esto estimado por el Ministerio de Turismo del Ecuador.

Al cierre del año 2019 el Valor Agregado Bruto por actividad económica, referente Alojamiento y servicios de comida donde está considerado el sector turístico presento una tasa de variación positiva de 1,9% en relación al año 2019, como lo indica la Figura 14, lo que representa un aporte importante al PIB, esto permite generar escenarios sostenibles y sustentables para este sector.

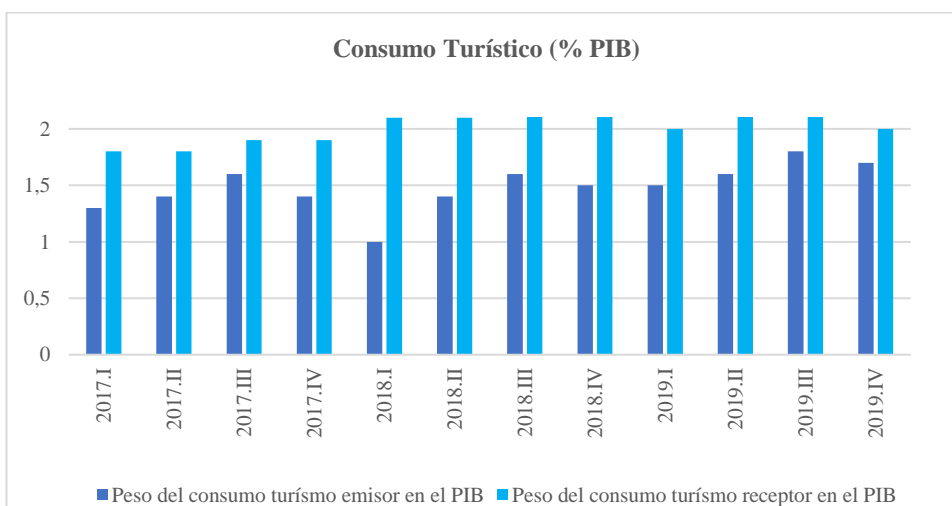


**Figura 14 Tasas de Variación del VAB por Industria 2019**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2020)

**Elaborado por:** Autor

**Consumo Turístico:** El consumo turístico nos indica de la Figura 15, la importancia que tiene el gasto turístico realizado por los no residentes que llegan al país y de los residentes que salen al exterior como % del PIB.

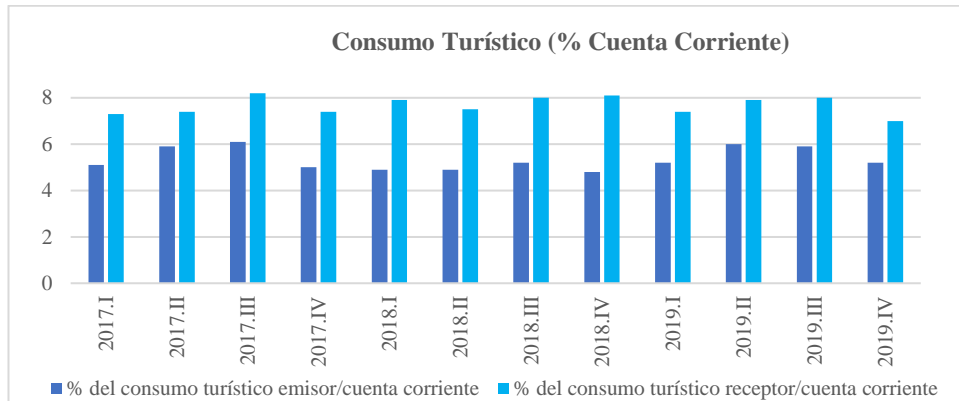


**Figura 15 Consumo Turismo (% PIB)**

**Fuente:** (Ministerio de Turismo, Indicadores del Sector Financiero, 2020)

**Elaborado por:** Autor

El indicador de la Figura 16, señala la importancia relativa del turismo receptor y emisor en la venta internacional de productos (bienes y servicios totales) y en las transferencias recibidas por el país.

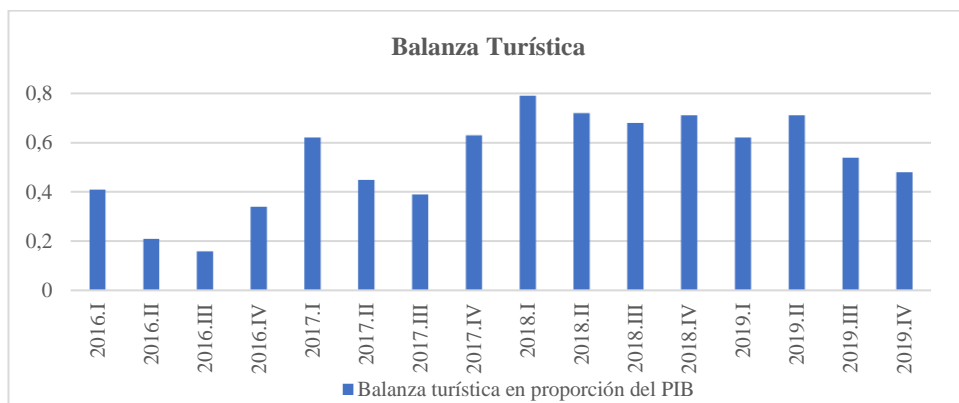


**Figura 16 Consumo Turismo (% Cuenta Corriente)**

**Fuente:** (Ministerio de Turismo, Indicadores del Sector Financiero, 2020)

**Elaborado por:** Autor

**Balanza Turística:** La Figura 17, describe la importancia relativa del turismo al relacionar el déficit o superávit de la balanza turística frente al PIB.



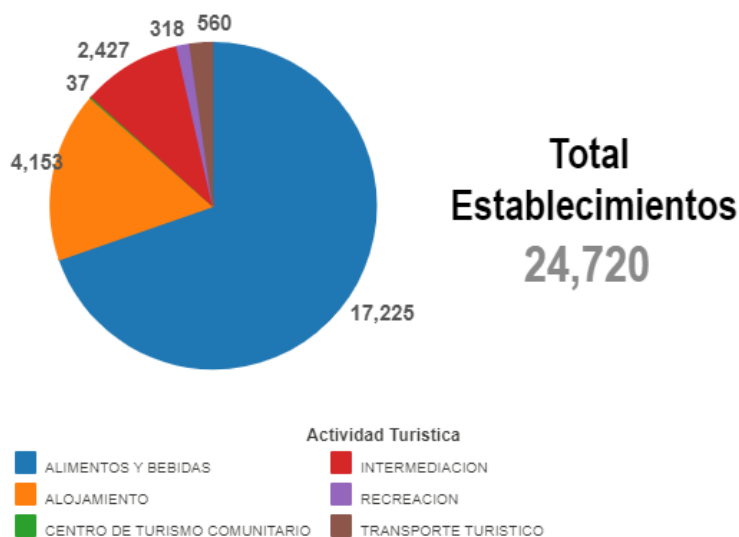
**Figura 17 Balanza Turística**

**Fuente:** (Ministerio de Turismo, Indicadores del Sector Financiero, 2020)

**Elaborado por:** Autor

**Establecimientos Registrados:** Este factor y de acuerdo a los datos que posee el Ministerio de Turismo año 2019, la

Figura 18 Grado de Cobertura Turística nos indica los establecimientos turísticos, total de empleados, número de habitaciones a nivel nacional.



**Figura 18 Grado de Cobertura Turística**  
**Fuente:** (Ministerio de Turismo, Indicadores del Sector Financiero, 2020)  
**Elaborado por:** Autor

**Empresas turísticas según su actividad y tamaño:** De acuerdo a los datos que posee el Ministerio de Turismo año 2019, a nivel nacional se puede apreciar que el mayor porcentaje son microempresas y de ellas, la actividad de Alimentos y bebidas representa el 70%.

**Tabla 11 Empresas turísticas según su actividad y tamaño**

Actividad	Tamaño de la Empresa			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Alojamiento	3.651	449	42	11
Alimentos y bebidas	15.384	1.809	32	
Centro de Turismo Comunitario	7	26	4	
Intermediación	2.276	143	8	
Recreación	287	29	2	
Transporte Turístico	475	79	6	
<b>Total por tamaño</b>	<b>22.080</b>	<b>2,535</b>	<b>94</b>	<b>11</b>

**Fuente:** (Ministerio de Turismo, Indicadores del Sector Financiero, 2020)  
**Elaborado por:** Autor

Al igual que la figura anterior, el Resumen empleo por actividad registrada a nivel nacional al año 2019, se puede apreciar que la mayor incidencia se encuentra en Alimentación (89.809) y Alojamiento (28,554), lo cual representa una gran cantidad de fuentes de empleo, sea esta de manera directa o indirecta. En cuanto a la participación por género se observa un equilibrio casi igualitario en todas las actividades exceptuando la actividad de transporte.

**Tabla 12 Resumen empleo por actividad**

Actividad	Género		
	Hombres	Mujeres	Total Empleados
Alojamiento	15.321	13.233	28.554
Alimentos y bebidas	47.792	42.017	89.809
Centro de Turismo Comunitario	519	440	959
Intermediación	4.969	5.602	10.571
Recreación	876	746	1.622
Transporte Turístico	2.442	817	3.259
<b>Total general</b>	<b>71.919</b>	<b>62.855</b>	<b>134.774</b>

*Fuente: (Ministerio de Turismo, Indicadores del Sector Financiero, 2020)*

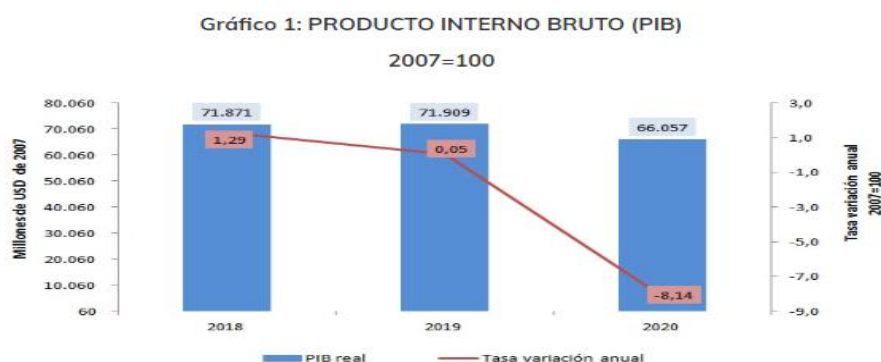
*Elaborado por: Autor*

Como se puede apreciar, el PIB del año 2019 tuvo una variación anual del 0.1% respecto al año 2018, por lo que constituye una oportunidad para el sector; el turismo tuvo una contribución directa del 2.2% al PIB del país; dicho porcentaje puede aumentar si se adoptan políticas e incentivos para este sector. En cuanto al Valor Agregado Bruto por actividad económica, se observa una tasa de variación positiva de 1,9% en relación al año 2018.

Sin embargo, producto de la suspensión de las actividades productivas en el país, como resultado de la pandemia del covid-19 y la incertidumbre internacional de los socios comerciales del Ecuador sobre la dinámica de su recuperación económica, son dos de los factores determinantes en los resultados de la previsión



macroeconómica, en este sentido se prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2020 presente un decrecimiento interanual que se encuentra en un rango comprendido entre -7,3% (USD 66.678 millones en valores constantes). Por tanto, es necesario generar ideas innovadoras y contar con el apoyo del Gobierno Nacional para reactivar al sector turístico, obviamente cumpliendo con todas las normas de bioseguridad que garanticen salud y el bienestar de los turistas y de los prestadores del servicio.



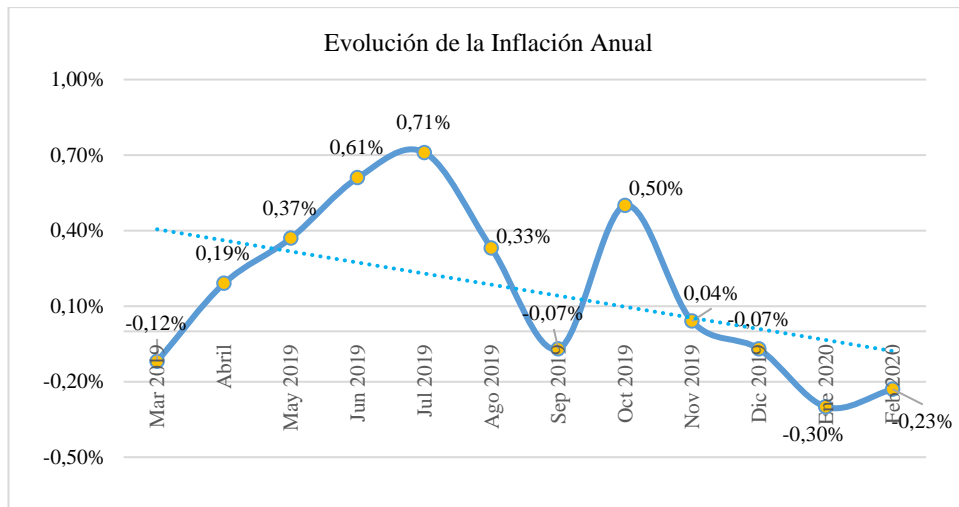
**Figura 19 Producto Interno Bruto (PIB)**  
**Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)**  
**Elaborado por: Autor**

## Inflación

La Economía de un país, tiene relación directa con la inflación, el cual puede incidir en la producción y la demanda, una inflación elevada incide en el precio de los productos y servicios, lo que ocasiona una pérdida del valor del dinero para poder adquirir dichos bienes o hacer uso de ellos.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), publica boletines mensuales en los que constan: el Índice de Precios al Consumidor y la Inflación, entre otras variables macroeconómicas, para lo cual considera una canasta básica de bienes y servicios. La Figura 20 indica la evolución de la inflación anual, la cual

al cierre del año 2019 se ubicó en - 0,07% y en el mes de febrero tiene un registro de -0,23%.

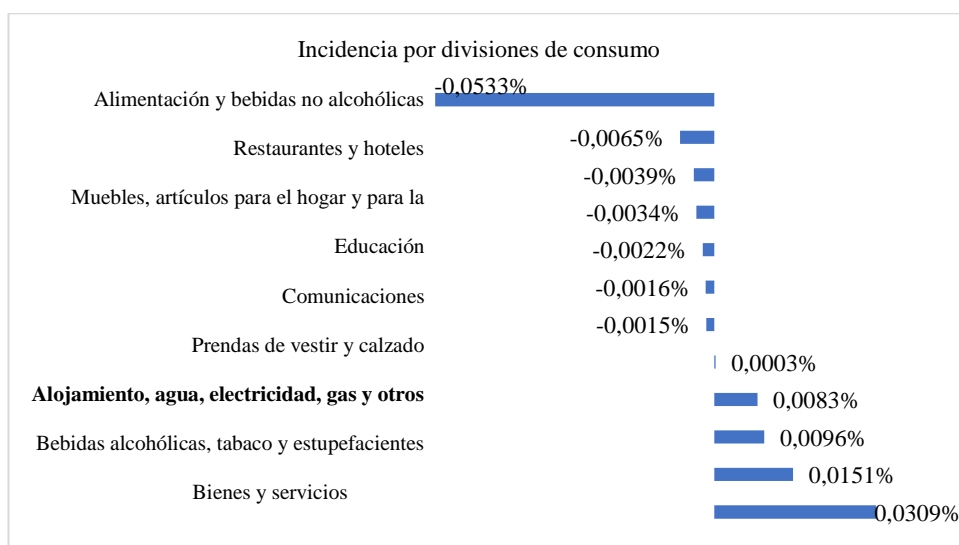


**Figura 20 Evolución de la Inflación anual**

**Fuente: (INEC, 2020)**

**Elaborado por: Autor**

La Figura 21 Incidencia por divisiones de consumo, indica que la canasta básica se encuentra constituida por doce items, en la cual, Alimentos y bebidas no alcohólicas, Restaurantes y hoteles; y, Muebles, artículos para el hogar, incidieron en la inflación mensual de diciembre de 2019.

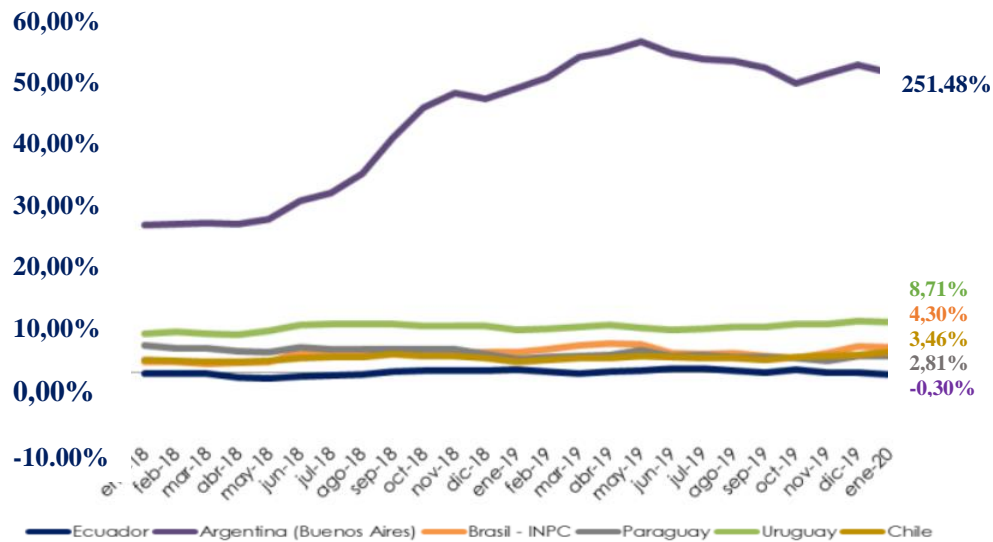


**Figura 21 Incidencia por divisiones de consumo**

**Fuente: (INEC, 2020)**

**Elaborado por: Autor**

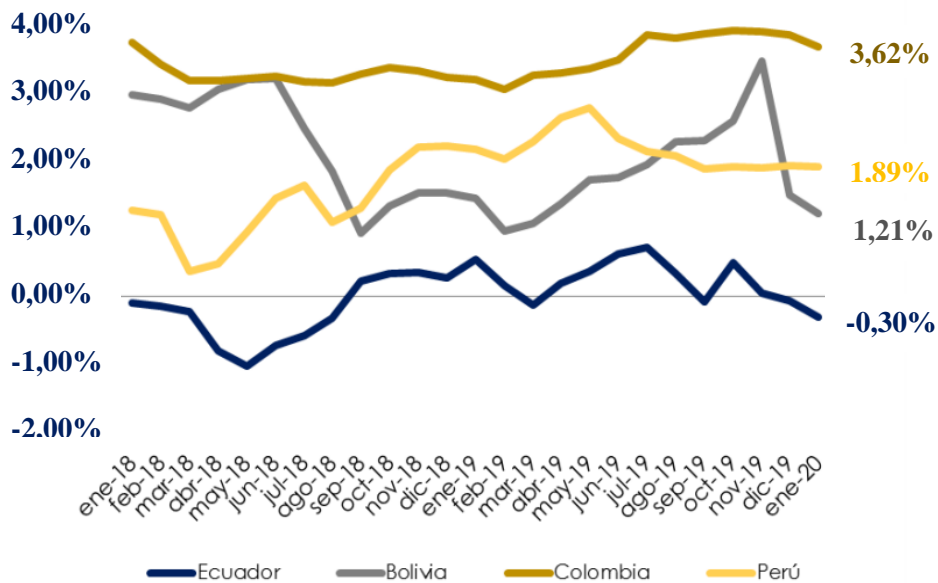
Al analizar las Figura 22 y Figura 23, nos muestra la inflación a enero de 2020 de países del MERCOSUR y CAN, en el cual Ecuador se ubica por debajo del promedio.



**Figura 22 Inflación anual de Ecuador y los países de MERCOSUR**

Fuente: (INEC, 2020)

Elaborado por: Autor



**Figura 23 Inflación anual de Ecuador vs los países de la CAN**

Fuente: (INEC, 2020)

Elaborado por: Autor

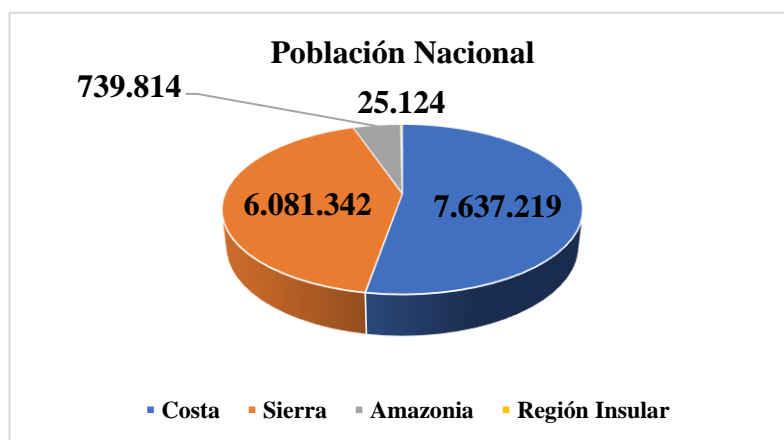
La inflación de Ecuador a enero de 2020 refleja un decrecimiento, lo cual es considerado como una amenaza para el país, factor que incide directamente en todos los sectores económicos del país, para la Asociación quien maneja precios razonables para sus usuarios en sus productos turísticos, de una u otra manera podría contrarrestar este indicador, para ello será necesario mantener un punto de equilibrio favorable para la organización lo que amerita analizar una reducción sus costos, disminuir los precios y generar mayor promociones de los productos y servicios ofertados.

### ***Factores Sociales***

Los factores socio-culturales serán observados a partir del análisis de las siguientes variables:

### **Población**

De acuerdo el Censo de Población y Vivienda realizado por el INEC en el año 2010 en el país existen 14.483.499 habitantes, de acuerdo a la distribución de la imagen Figura 24.

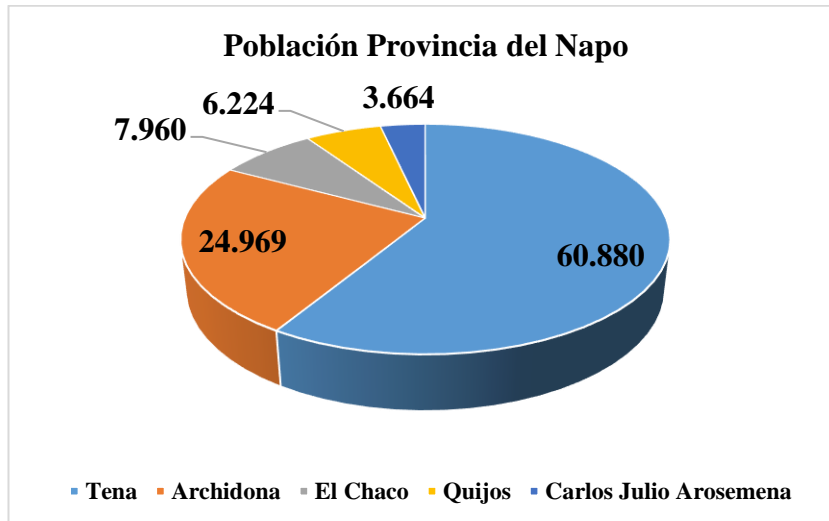


***Figura 24 Población Nacional***

***Fuente: (INEC, 2020)***

***Elaborado por: Autor***

En lo que se refiere a la Figura 25 Población Provincia del Napo, registra un total de 103.697 de habitantes, siendo el Cantón Tena con mayor población, seguido del Cantón Archidona.



**Figura 25 Población Provincia del Napo**

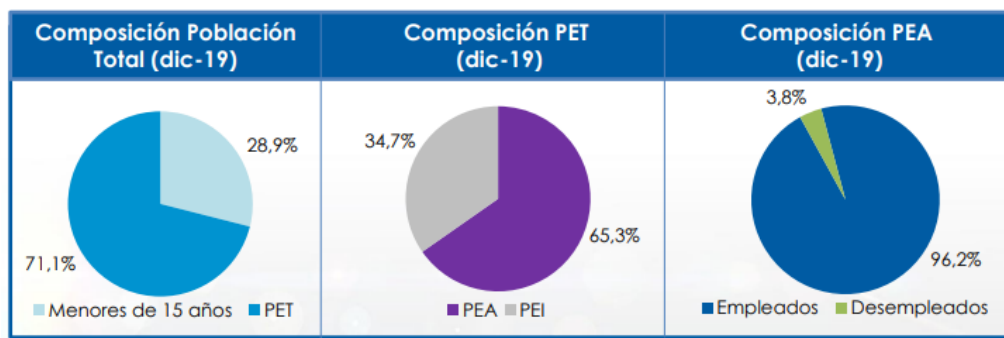
*Fuente: (INEC, 2020)*

*Elaborado por: Autor*

### Composición de la Población Nacional

De acuerdo a los datos estadísticos del INEC a diciembre del año 2019 se determina:

- Del total de la población, el 71,1% corresponde a la Población en edad para trabajar (PET).
- En cuanto a la Población económicamente activa (PEA), que se encuentra en edad de trabajar representa el 65,3%, la diferencia corresponde a Población económicamente inactiva (PEI).
- Finalmente la población económicamente activa (personas dependientes, independientes y no remunerados), a diciembre de 2019, se sitúa en el 96,2%



**Figura 26 Composición de la Población Nacional**

**Fuente: (INEC, 2020)**

**Elaborado por: Autor**

El cantón Archidona cuenta con 3 parroquias, Cotundo, Hatun Sumaku, San y Archidona, como su cabecera cantonal, representa el 24,08% de la población total de la Provincia del Napo. La Tabla 13 nos indica datos generales del cantón.

**Tabla 13 Ficha de cifras generales Cantón Archidona**

Generalidades	Información
Población	24.969
Urbana	21,9%
Rural	78,1%
Mujeres	49,4%
Hombres	50,6%
PEA	49,7% (21,6 de la PEA de la provincia del Napo)

**Fuente: (INEC, 2020)**

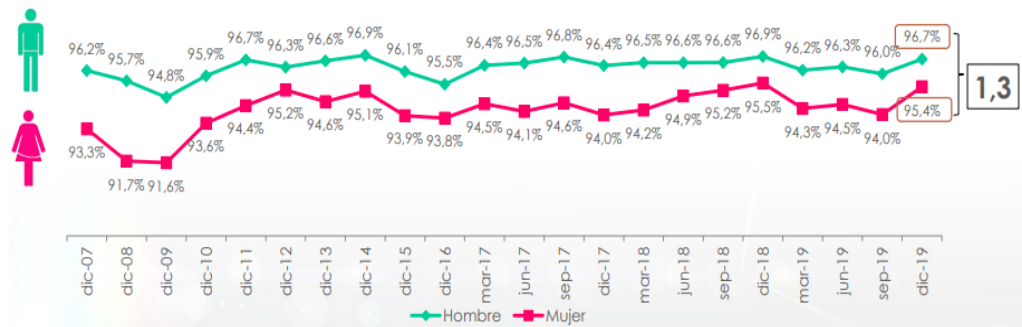
**Elaborado por: Autor**

De acuerdo al el Censo de Población y Vivienda realizado por el INEC en el año 2010, el país registra un PET del 71,1%, una PEA del 65,3%. En lo que se refiere al cantón Archidona su PEA es 49,7% que es considerado como una oportunidad para las organizaciones.

### Empleo

Según el INEC, la tasa de empleo adecuado a nivel nacional fue de 38,8%, a nivel urbano de 48% y a nivel rural de 20,6 y su desagregación por género se

muestra en la Figura 27, en donde se observa que el 96,7% corresponde a hombres y 95,4% a mujeres, estos porcentajes corresponden a personas dependientes, independientes y no remuneradas.



**Figura 27 Tasa de empleo global por sexo**

**Fuente: (INEC, 2020)**

**Elaborado por: Autor**

La distribución del empleo por rama de actividad, a diciembre de 2019, se muestra en la Tabla 14, se puede apreciar que la mayor participación en el empleo está en la actividad de Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con el 29,4%, mientras que Alojamiento y servicios de comida representan el 6,1%.

**Tabla 14 Composición de los empleados por rama**

Actividad	Porcentaje
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	29,4%
Comercio	17,9%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,3%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	6,7%
<b>Alojamiento y servicios de comida</b>	<b>6,1%</b>
Construcción	6,1%
Transporte	5,8%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,9%
Otros Servicios	3,7%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,4%
Servicio doméstico	3,0%
Correo y Comunicaciones	0,9%
Actividades de servicios financieros	0,7%
Suministro de electricidad y agua	0,6%
Petróleo y minas	0,5%

<b>Actividad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total</b>	100,0%

*Fuente: (INEC, 2020)*

*Elaborado por: Autor*

De acuerdo a las cifras de turismo que maneja el Ministerio rector de esta actividad, a diciembre de 2019, indica que se generaron 477.382 empleos en las actividades de alojamiento y servicio de comidas, registrando un incremento del 3% en relación al año 2018 (Ministerio de Turismo, Indicadores del Sector Financiero, 2020).

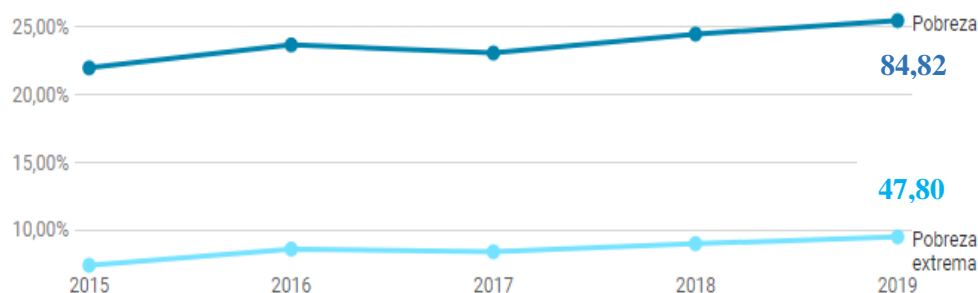
Por lo expuesto se concluye que la tasa de empleo correspondiente al sector de turismo de acuerdo a las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) mantenía un crecimiento aceptable a diciembre de 2019, especialmente en el rubro correspondiente a Alojamiento y servicios de comida.

### Pobreza

La pobreza es una característica socioeconómica de la población, es necesario tener en claro quiénes son considerados como personas pobres y cuales están en la línea de pobreza.

La Figura 28 Línea de pobreza y pobreza extrema, con información a diciembre 2019, considera a personas pobres con un ingreso per cápita inferior a USD 84,82 mensuales y pobres extremos si tiene un ingreso inferior a USD 47,80 al mes.



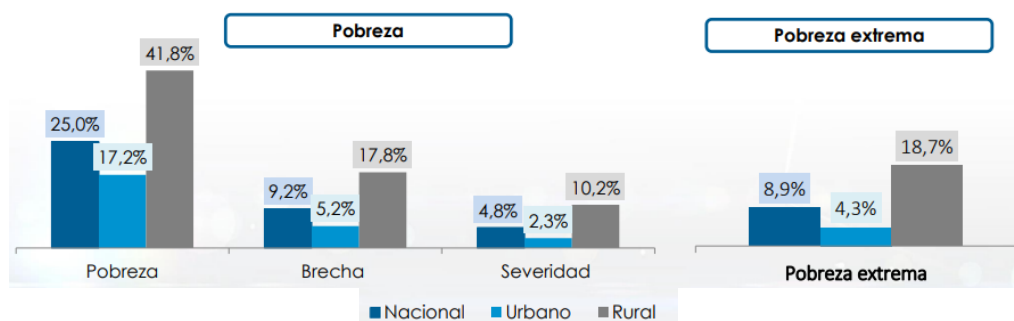


**Figura 28 Línea de pobreza y pobreza extrema**

**Fuente: (INEC, 2020)**

**Elaborado por: Autor**

Según los datos del INEC a nivel nacional, a diciembre de 2019, la pobreza registro un 25%, mientras que la pobreza extrema un 8,9%. En cuanto al sector, la pobreza en el área urbana alcanzo un 17,2% y 4,3 en pobreza extrema. Finalmente en el sector rural la pobreza registro un 41,8%, mientras que la pobreza extrema un 18,7%.



**Figura 29 Pobreza y Pobreza Extrema Nacional**

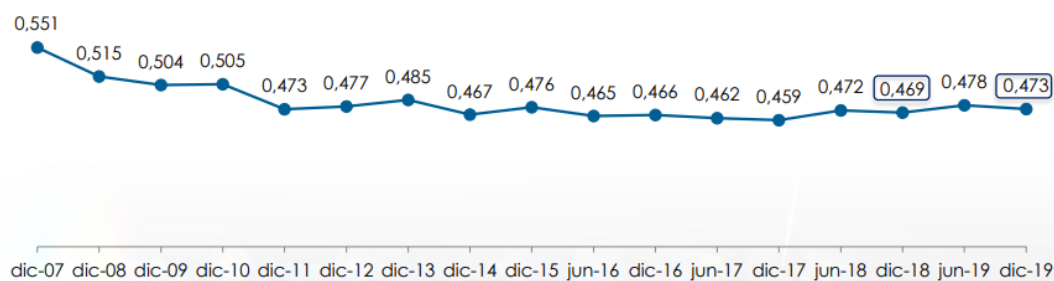
**Fuente: (INEC, 2020)**

**Elaborado por: Autor**

### Desigualdad

La desigualdad, es un indicador que permite identificar el modo en que se distribuye el ingreso per cápita del hogar dentro de la sociedad, para lo cual se utiliza el Coeficiente de Gini.

De acuerdo a la Figura 30 Coeficiente de Gini Nacional y según lo indicado por el INEC, utilizando una diferencia no estadísticamente significativa, el Coeficiente de Gini nacional a diciembre de 2019 fue de 0,473.



**Figura 30 Coeficiente de Gini Nacional**

**Fuente: (INEC, 2020)**

**Elaborado por: Autor**

De acuerdo a los datos presentados, tanto la pobreza como la pobreza extrema, son los más altos durante el período 2015 - 2019, debido a que Ecuador cerró 2019 con un cifra total de 311 mil personas desempleadas, por otro lado la tasa de empleo adecuado que demanda 40 horas de trabajo a la semana paso de 40,6% en 2018 a 38,8% en 2019 lo que generó una reducción de los ingresos en las personas, limitando su posibilidad de alcanzar un nivel de vida digno.

### **Factores Culturales**

Los Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo (IUCD) demuestran el papel motor y facilitador que tiene la cultura para el desarrollo de un turismo sostenible, como una metodología innovadora y un instrumento de promoción para el crecimiento moderado en el sector. (Organización de las Naciones Unidas, 2014).

Los factores culturales son elementos importantes que permiten a las personas y organizaciones rescatar sus raíces, costumbres, lengua y tradiciones. El

reconocimiento de los valores culturales ha permitido el surgimiento del turismo comunitario, gastronómico y ecológico, lo cual constituye una oportunidad para las organizaciones que prestan servicios turísticos, dado que pueden incluir en sus ofertas estos factores y de esta forma dar un valor agregado a su servicio.

### ***Factores Tecnológicos***

La tecnología debe estar integrada en cada proceso productivo de la organización lo que facilitará la implementación de ideas innovadoras que darán como resultado un incremento en la rentabilidad.

Las herramientas tecnológicas, se convierten en una oportunidad y mucho más en la actualidad con el uso de la Web 2.0; que se refiere a diferentes sitios web, en los que se puede compartir información, así como la interacción de varios usuarios, entre otros aspectos positivos. La organización puede hacer uso de estos factores de acuerdo a sus necesidades, su implementación permitirá generar un valor agregado a todos los servicios ofertados.

### ***Factores Ambientales***

El desarrollo sostenible vincula el crecimiento económico considerando el cuidado y mantenimiento del ambiente. En el caso de organizaciones que realizan turismo ecológico y turismo comunitario, sin importar su tamaño o ubicación, deben cumplir ciertas normas ambientales impuestas por los organismos de control, la administración, los clientes y la sociedad. Por lo tanto, es imperioso desarrollar

actividades tendientes a cuidar el ambiente incorporando tecnologías limpias y medidas que mitiguen el impacto ambiental.

(Rivas, 2017), menciona que se debe precautelar el medio ambiente provocado por las actividades turísticas generadas, además de unos fundamentos metodológicos para implementar la variable ambiental en los procesos de inversión en las áreas turísticas rurales.

### Desarrollo turístico y medio ambiente

En el país, de acuerdo a la Tabla 11 Empresas turísticas según su actividad y tamaño, tenemos 22.080 organizaciones registradas en el Ministerio de Turismo que realizan actividades relacionadas con el turismo, las cuales han deteriorado y han dejado una huella importante en los recursos naturales utilizados durante la realización de sus actividades; lo que, a mediano o largo plazo genera un impacto ambiental negativo que disminuya la capacidad de proveer recursos naturales.

En este contexto, al realizar un turismo sostenible es importante tomar las acciones necesarias para cuidar y proteger el uso de los ecosistemas, lo cual implica considerar ciertos elementos que establezcan la sustentabilidad en los territorios, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Proteger los bosques
- Preservar las reservas ecológicas
- Patrimonio cultural
- Salvaguardar la flora y la fauna en zonas protegidas.

- Considerar las actividades turísticas actuales
- Preservar la cuencas hídricas

La tabla 15 relaciona el recurso con un potencial impacto ambiental, lo que se debe considerar el momento en que se establezcan las estrategias y acciones de la organización para el desarrollo sostenible de su actividad.

**Tabla 15 Impacto Ambiental**

<b>Recurso</b>	<b>Impacto Ambiental</b>
Áreas de riesgo	Peligro de sismicidad Peligro de volcanismo
Áreas verdes	Aumento del deterioro de caminos Riesgo de derrames accidentales
Aspectos étnicos	División de las comunidades
Aspectos socioeconómicos	Aumento de calidad de vida
Calidad del aire	Incremento de niveles sonoros
Componente ambiental	Modificación de la calidad del aire
Flora y Fauna	Aumento de riesgo de incendio Alteración del hábitat Disminución especies en peligro de extinción
Hidrología	Calidad de agua
Paisajes	Alteración de la naturalidad
Patrimonio	Pérdida de recursos históricos Alteración de sitios históricos
Suelo	Contaminación del Suelo Compactación del suelo Erosión del suelo

**Fuente: (Rivas, 2017)**

**Elaborado por: Autor**

Es importante indicar que el impacto que genera actualmente la organización es mínimo, sin embargo, no debe descuidar los aspectos antes mencionados.

## **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Con el propósito de completar el análisis externo de la Asociación se utilizó la herramienta denominada “Las cinco fuerzas de Porter” y en base a la información proporcionada por sus directivos fue posible asignar una calificación a cada variable analizada, considerando que 5 es el valor más alto (variable más incidente) y 1 el más bajo (variable con poca incidencia).

### ***Nuevos entrantes***

El Cantón Archidona, que se encuentra ubicado en la región amazónica del Ecuador, se caracteriza por sus innumerables y hermosos paisajes, su gente, gastronomía, arte y cultura de sus nacionalidades, lo cual hace interesante emprender nuevas actividades turísticas.

La experiencia adquirida por la Asociación Usa Yaku, en sus tres años de constitución dentro del sector turístico en el cantón es importante, en el año 2021 busca posicionarse a nivel nacional e internacional, pero para ello deberá tomar en cuenta los factores de amenaza de nuevos competidores, los cuales están detallados en la Tabla 16.

***Tabla 16 Factores de amenaza de nuevos competidores***

<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>
Capital	3
Determinación de costos	2
Identificación de Marca	2
Planes o Modelos de Negocios implantados	1
Servicios ofertados	3
Ubicación	4
<b>Promedio</b>	<b>2,50</b>

***Elaborado por: Autor***

### ***Proveedores***

De acuerdo a la Figura 8 Las cinco fuerzas de Porter, la segunda fuerza corresponde al Poder de Negociación de los Proveedores, el cual tiene como objetivo establecer cuanto de los productos y servicios que ofrece la organización está en manos o depende de los proveedores.

Para ofrecer los servicios turísticos, la Asociación tiene los siguientes proveedores:

Proveedores de servicios:

- Eléctrico
- Agua Potable
- Telefonía
- Internet

Proveedores varios para:

- Elaboración de alimentos
- Artículos para la limpieza
- Herramientas y ropa de trabajo

Para ofrecer productos y servicios la organización necesita de materia prima de calidad, eficiente y oportuna, que permita generar valor agregado a la oferta. Por tanto es importante mantener un proceso de negociación comprometido y de responsabilidad con los proveedores, pues en caso de algún incumplimiento por parte de estos actores, de acuerdo a lo que describe la Tabla 17 Factores de

incidencia de los Proveedores, se puede buscar y reemplazarlo por otro sin que esto afecte al desarrollo de las actividades y a la prestación de servicio por parte de la Asociación.

***Tabla 17 Factores de incidencia de los Proveedores***

<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>
Proveedores comprometidos - Confiabilidad	4
Desempeño de los proveedores en relación con la competencia	3
Contar con una base de proveedores	4
El Cambio de proveedor afecta a la organización	2
La organización es un cliente importante del proveedor	3
Requisitos de calidad del producto, precio y entrega	4
Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas	4
<b>Promedio</b>	<b>3,43</b>

*Fuente: Asociación Usa Yaku*

*Elaborado por: Autor*

### ***Clientes***

De acuerdo con (Alvarado, 2011) el “cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo”, por tanto constituyen la razón de ser de una empresa u organización.

La Asociación de Servicios Turísticos USA-YAKU opera desde noviembre de 2017 (Anexo 1), y durante este tiempo ha registrado la visita de clientes de diferentes localidades y países, información que consta en los archivos de imágenes y videos de su red social Facebook (Centro Turístico Usa Yaku). Según sus directivos, en el 2019 se registró un incremento anual de clientes aproximado del 20% en relación al 2018.



A continuación se presenta la calificación otorgada a cada factor de la variable Clientes:

**Tabla 18 Factores de incidencia de los Clientes**

<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>
Calidad en precio y servicio integral	5
Variedad de atractivos, actividades y servicios turísticos en la zona	4
Diferenciación de precios y promociones	5
Confiabilidad y seguridad	4
Amabilidad, respeto y amistad	4
<b>Promedio</b>	<b>4,40</b>

*Elaborado por: Autor*

### **Análisis de la demanda**

En la Tabla 19, según información generada desde el Gobierno Provincial del Napo, se muestran los datos históricos relativos a la cantidad de turistas, nacionales y extranjeros, que visitaron el cantón Archidona durante el periodo 2016 – 2019.

**Tabla 19 Turistas nacionales y extranjeros que visitaron el Cantón Archidona**

<b>Año</b>	<b>Turistas Nacionales</b>	<b>Turistas Extranjeros</b>
2016	12.087	2.939
2017	13.841	3.065
2018	15.849	3.197
2019	18.149	3.335

*Fuente: Gobierno Provincial del Napo (2020)*

*Elaborado por: Autor*

Los datos históricos fueron utilizados para calcular la tasa de crecimiento del período, a base de la cual se proyectó la demanda, obteniendo los siguientes resultados hasta el año 2025:

**Tabla 20 Proyección de turistas nacionales y extranjeros**

<b>Año</b>	<b>Turistas Nacionales</b>	<b>Turistas Extranjeros</b>	<b>Total Turistas</b>
2020	20.782	3.478	24.260

<b>Año</b>	<b>Turistas Nacionales</b>	<b>Turistas Extranjeros</b>	<b>Total Turistas</b>
2021	23.798	3.628	27.425
2022	27.251	3.784	31.034
2023	31.205	3.946	35.151
2024	35.733	4.116	39.849
2025	40.918	4.293	45.210

*Elaborado por: Autor*

En base a los resultados obtenidos la demanda crecerá promedio 14,51% anual para turistas nacionales y 4,3% para turistas internacionales, según los datos emitidos por el Anuario de Entradas y Salidas internacionales 2016 – INEC.

### ***Productos sustitutos***

A pesar de que la oferta de turismo a nivel mundial es muy amplia y diversa, en el Cantón Archidona esta variedad no es muy amplia, y bajo esta consideración se calificó a los factores de incidencia de los Productos Sustitutos:

***Tabla 21 Factores de incidencia de los Productos sustitutos***

<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>
Existen organizaciones o personas que provean productos sustitutos diferentes al entorno	2
Podría alguna organización nueva sustituir los productos y servicios actuales	2
Organizaciones que ofrezcan productos/servicios a un menor precio	3
<b>Promedio</b>	<b>2,33</b>

*Elaborado por: Autor*

### ***Rivalidad del sector***

A nivel nacional existen lugares que, por sus características, pueden rivalizar con el Cantón Archidona, sin embargo, este cantón tiene atractivos únicos entre los que se mencionan en la siguiente tabla:

**Tabla 22 Sitio de recreación local**

Sitios de Recreación			Número
Atractivos Turísticos	Naturales	Cascadas	3
		Chacra Ancestral	1
Actividades Turísticas	Culturales	Alfarería	1
		Artesanías	3
	Turismo de Aventura	11	
	Avistamiento de Aves	1	
	Zoológico	1	
	Arte Pictográfico	Arte Pictográfico	2
		Petroglifos	2
	Actividad	Turismo Religioso	2
		Turismo Comunitario	4
		Agroturismo	1
Servicios Turísticos		Deportes de Aventura	5
		Alimentación y Bebidas	11
		Alojamiento	12
Total de atractivos, actividades y servicios			<b>60</b>

*Fuente: (Archidona G. M., 2020)*

*Elaborado por: Autor*

En cuanto a la rivalidad que se produce en el espacio local, podemos mencionar a 2 empresas que brindan los mismos servicios y por lo tanto son considerados como competencia directa.

**Tabla 23 Competencia atractivos turísticos**

Lugar	Alimentos Balneario	Artesanía Danza Música	Aviturismo	Fauna	Flora Senderismo Recreación
Balneario Cocha	x				
Balneario Ishky	x		x		x
Usa Yaku	x	x	x	x	x

*Fuente: (Archidona G. M., 2020)*

*Elaborado por: Autor*

En el cantón Archidona también existen personas y empresas dedicadas al turismo comunitario, conforme se puede apreciar en la tabla siguiente, las cuales rivalizan con la Asociación y son consideradas como su competencia.

**Tabla 24 Competencia Turismo Comunitario**

Lugar	Alimentos Aviturismo Cascada	Agroturismo	Danza	Elaboración Chocolate Artesanal	Flora Fotografía	Recreación	Senderismo
Centro de Turismo Comunitario Amarun Pakcha	x		x			x	x
Centro de Turismo Comunitario Cascadas y Cavernas Yanayaku	x		x		x	x	x
Centro de Turismo Comunitario Santa Rita - Pueblo de Cacco y Chocolate Parteras Amupakin		x	x	x			x

**Fuente:** (Archidona G. M., 2020)

**Elaborado por:** Autor

En cuando al deporte de aventura, en la Tabla 25 se indican las organizaciones que son competencia para Usa Yaku, considerando la similitud de los servicios que ofertan.

**Tabla 25 Competencia deportes de aventura**

Lugar	Deportes Extremos Fotografía	Aventurismo	Recreación	Flora	Aventurismo (Cóndor)	Pesca Deportiva
Cascada Chontayaku	x	x				
Cascada del Río Hollín		x	x	x		
Cascada Gran Cañon		x	x	x		
Cascada Narupa			x			
Laguna La Mica					x	x

**Fuente:** (Archidona G. M., 2020)

**Elaborado por:** Autor

En referencia a los servicios turísticos de alimentación y bebidas, la Tabla 26 muestra a todas las organizaciones que ofrecen este servicio a clientes y turistas que

son visitantes dentro del cantón en análisis y que también se convierten en sus competidores.

**Tabla 26 Competencia servicios turísticos**

Lugar	Alimentación	Bebidas	Lugar	Alimentación	Bebidas
Asociación de comidas típicas Amaru Rumi	x	x	Hotel Palmar del Río Premiun	x	x
Asociación de comidas típicas Chota Kuru Wasi	x	x	Hotel Residencial Molina	x	x
Cabaña Cascada Hollín	x	x	Hotel Yurak	x	x
Cabaña Hakuna Matata	x	x	la Choza Bar	x	x
Cabaña Huasquila Amazon Lodge	x	x	Restaurante Bijao	x	x
Cabaña Wildsumaco Lodge	x	x	Restaurante el Rincón del Viejo	x	x
Comedor Doña Ceci	x	x	Restaurante Genoveva	x	x
Hostal Residencia Palmar del Río	x	x	Restaurante Huchumanga	x	x
Hostería Bromelias Amazon Lodge	x	x	Restaurante las Cascadas del Río Hollin	x	x
Hostería Club del Oriente	x	x	Restaurante Paradero Doña Susi	x	x
Hostería el Paraíso de las Orquídeas	x	x	Restaurante Parque Turístico Zoológico el Arca	x	x
Hostería Playa Selva	x	x			

**Fuente: (Archidona G. M., 2020)**

**Elaboración: Autor**

En la Tabla 27 se presenta de manera resumida a las principales empresas que compiten con la Asociación, detallando el tipo de actividad o servicio que ofrecen.

En la

Tabla 28 se determinan y califican los factores de éxito como variedad, calidad, equipamiento, experiencia y precio.

**Tabla 27 Matriz de actividades y servicios**

Nº	Actividad Servicio	Usa Yaku	Balneario Cocha	Balneario Ishky Yaku	CTC Amarun Pakcha	CTC Cascadas y Cavernas Yanayaku	CTC Santa Rita - Pueblo de Cacco y Chocolate	Parteras Amupakin	Cascada Chontayaku	Cascada del Río Hollín	Cascada Gran Cañon	Cascada Narupa	Laguna La Mica
1	Agroturismo						x						
2	Alimentos	x	x	x	x	x							
3	Artesanías	x											
4	Aviturismo	x			x	x			x	x	x	x	x
5	Balneario	x	x	x									
6	Camping	x											
7	Cascada	x			x	x			x	x	x	x	
8	Danza y Música				x	x	x						
9	Deportes de aventura	x							x				
10	Elaboración Chocolate Artesanal						x						
11	Fauna	x											
12	Flora	x		x						x	x		
13	Fotografía	x							x				
14	Pesca	x											x
15	Recreación	x		x	x	x				x	x	x	
16	Río	x											
17	Senderos	x		x	x	x	x	x					
<b>Tota de actividades</b>		15	2	5	6	6	4	1	4	4	4	3	2
<b>Porcentaje de participación por Actividad</b>		<b>88%</b>	<b>12%</b>	<b>29%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>24%</b>	<b>6%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>

*Elaborado por: Autor*

**Tabla 28 Matriz de perfil competitivo**

Factor de éxito	Usa Yaku	Balneario Cocha	Balneario Ishky Yaku	CTC Amarun Pakcha	CTC Cascadas y Cavernas Yanayaku	CTC Santa Rita Pueblo de Cacco y Chocolate	Parteras Amupakin	Cascada Chontayaku	Cascada del Río Hollín	Cascada Gran Cañon	Cascada Narupa	Laguna La Mica
Variedad	0,88	0,12	0,29	0,35	0,35	0,24	0,06	0,24	0,24	0,24	0,18	0,12
Calidad	0,60	0,58	0,58	0,70	0,68	0,72	0,60	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Equipamiento	0,64	0,10	0,40	0,70	0,65	0,66	0,64	0,70	0,25	0,25	0,25	0,25
Experiencia	0,25	0,60	0,65	0,25	0,28	0,30	0,68	0,70	0,65	0,65	0,65	0,65
Precio	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,65	0,60	0,65	0,65	0,65	0,65
<b>Total</b>	<b>2,97</b>	<b>1,40</b>	<b>1,87</b>	<b>2,60</b>	<b>2,56</b>	<b>2,52</b>	<b>2,63</b>	<b>1,94</b>	<b>1,94</b>	<b>1,94</b>	<b>1,88</b>	<b>1,82</b>

*Elaborado por: Autor*

En la Tabla 27 Matriz de actividades y servicios y la

Tabla 28 Matriz de perfil competitivo se puede observar a todas las organizaciones que ofrecen productos y servicios similares a la Asociación Usa Yaku, lo que representa una amenaza muy fuerte para la organización. Por lo cual es necesario contar con un modelo de negocios que agregue valor a los productos y servicios que actualmente dispone, de esta manera se podrá contrarrestar esta amenaza y para ello se deberá tomar en cuenta los Factores de incidencia de la rivalidad del sector.

**Tabla 29 Factores de incidencia de la rivalidad del sector**

<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>
Gran número de competidores en el cantón	5
Innovación en su gestión y desarrollo	1
La competencia ofrece productos y servicios similares	4
Precios y promociones similares	4
Uso de redes sociales y digitales por la competencia	2
<b>Promedio</b>	<b>3.20</b>

*Elaborado por: Autor*

De acuerdo al análisis realizado sobre las cinco fuerzas de Porter en la organización se puede establecer la intensidad competitiva, obteniendo los resultados que se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 30 Intensidad competitiva**

<b>Factor</b>	<b>Poder de incidencia</b>				
	<b>Muy débil (1)</b>	<b>Débil (2)</b>	<b>Mediano (3)</b>	<b>Fuerte (4)</b>	<b>Muy fuerte (5)</b>
Nuevos entrantes		X			
Proveedores			X		
Clientes				X	
Productos sustitutivos		X			
Rivalidad del sector			X		

*Elaborado por: Autor*



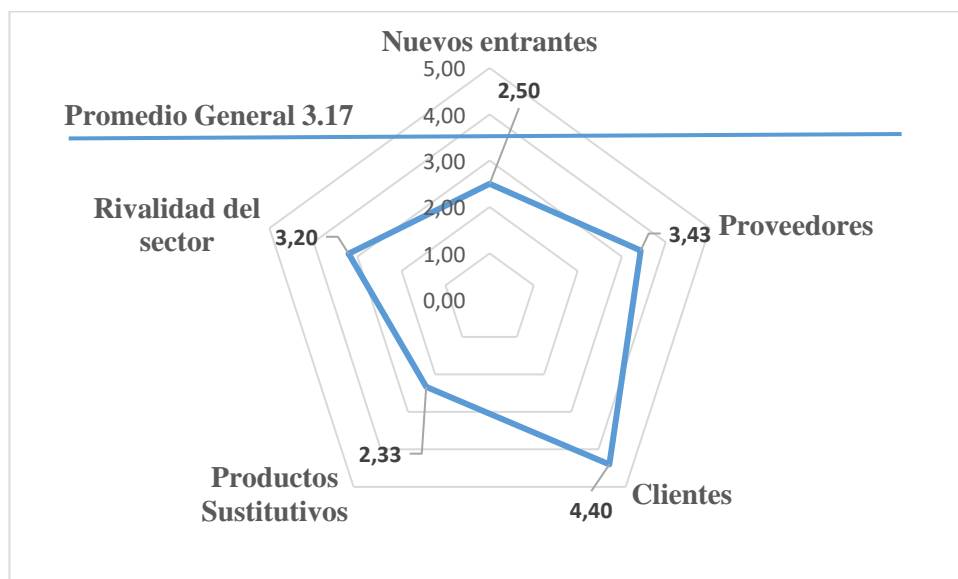
En la Tabla 31 Ponderación de la Competitividad se presentan los resultados de cada fuerza analizada y se puede observar que los Productos sustitutivos tienen una incidencia baja, mientras que los clientes con la ponderación 4,40 tienen una incidencia muy alta, por tanto, hay que enfocar el accionar de la Asociación en su satisfacción y fidelización.

***Tabla 31 Ponderación de la Competitividad***

<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>
Nuevos entrantes	2,50
Proveedores	3,43
Clientes	4,40
Productos sustitutivos	2,33
Rivalidad del sector	3,20
<b>Promedio General</b>	<b>3.17</b>

*Elaborado por: Autor*

En la Figura 31 Microambiente de la Asociación Usa Yaku se pueden visualizar todas las variables del entorno analizadas mediante la herramienta de las 5 fuerzas de Portes, ratificando que la Asociación debe prestar especial atención en los clientes.



***Figura 31 Microambiente de la Asociación Usa Yaku***

*Elaborado por: Autor*

La Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku, considerando que es una organización que ofrece gran cantidad de productos y servicios en relación a la competencia, mantiene factores de ponderación aceptables.

Es importante mencionar la rivalidad que proviene de las organizaciones que realizan turismo comunitario, pues es evidente su crecimiento, la calidad de sus servicios y las mejoras en su equipamiento.

En general, el análisis de los aspectos relativos al entorno de la Asociación permite vislumbrar un buen panorama para su crecimiento y desarrollo, siempre y cuando satisfaga las necesidades de sus clientes y supere sus expectativas mediante la oferta de servicios que tengan valor agregado que la diferencie de su competencia y logre su fidelización.

#### Análisis de la Oferta

Para determinar la oferta es necesario calcular la capacidad instalada de los establecimientos de alimentación y alojamiento-servicios turísticos del cantón Archidona.

***Tabla 32 Capacidad Instalada***

<b>Capacidad Instalada</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Personas</b>
Alimentación	60
Alojamiento y servicios turísticos	75
<b>Total</b>	<b>145</b>

***Fuente: (Muñoz, 2018)***

***Elaborado por: Autor***

Para determinar la capacidad instalada anual, se establece un promedio de 2 días de estadía por parte de los turistas, considerando las 48 semanas del año calendario.

**Tabla 33 Capacidad Instalada Anual de los Establecimientos Ofertantes**

Servicios ofertantes	Capacidad instalada del establecimiento (personas)	Días de estadía al año	Capacidad instalada anual del establecimiento (personas)
Alimentación	60	96	5.760
Servicios	75	96	7.200

*Fuente: (Muñoz, 2018)*

*Elaborado por: Autor*

La Tabla 34 muestra la oferta proyectada para los servicios de alimentación y servicios turísticos para el periodo 2020 – 2025, se ha considerado la tasa de crecimiento del 4,30% establecida por Coordinación General de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo, Indicadores Turísticos, 2018).

**Tabla 34 Oferta proyectada**

Año	Alimentación	Servicio	Total
2020	6.266	7.833	14.099
2021	6.535	8.169	14.705
2022	6.816	8.521	15.337
2023	7.110	8.887	15.997
2024	7.415	9.269	16.684
2025	7.734	9.668	17.402

*Elaborado por: Autor*

#### Demanda Insatisfecha Proyectada

La demanda insatisfecha se establece de la diferencia entre la demanda y oferta proyectada, como se muestra a continuación:

**Tabla 35 Demanda Insatisfecha**

Año	Demanda proyectada	Oferta proyectada	Demanda insatisfecha
2020	24.260	14.099	10.162
2021	27.425	14.705	12.721
2022	31.034	15.337	15.697
2023	35.151	15.997	19.155
2024	39.849	16.684	23.164
2025	45.210	17.402	27.809

*Elaborado por: Autor*

## FODA: Matriz de Impacto

Teniendo como insumo la información resultante del análisis de los factores internos y externos a la organización se elaboró la matriz de impacto del FODA, en la cual se asignó a cada variable una ponderación en función al impacto que tendría en la Asociación Usa Yaku.

Para ello se ha considerado una ponderación de 5 para un Impacto Alto (A), 3 para un Impacto Medio (M) y 1 para un Impacto Bajo (B), los resultados obtenidos se resumen en la Tabla 36.

**Tabla 36 Matriz de Impacto**

N°	Variable	Pond.	Fortalezas			Debilidades			Oportunidades			Amenazas		
			A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Experiencia del personal	3		x										
2	Se cuenta con proveedores calificados	3		x										
3	Cuenta con gran variedad de servicios	3		x										
4	Imagen y prestigio de la Asociación	3		x										
5	Atención personalizada a sus clientes	3		x										
6	Personal calificado	3		x										
7	Estructura organizacional	5	x											
8	No se cuenta con un plan de turismo sostenible	5					x							
9	Falta de conocimiento de la normativa que los regula	3							x					
10	Falta de una planificación estratégica	5					x							
11	Falta de medición de los productos/servicios prestados	5					x							
12	Falta de innovación tecnológica	5					x							
13	Capacitación permanente a su personal	3						x						
14	Manejo de sistemas operativos informáticos	5					x							
15	Factores políticos y legales favorables	3								x				
16	Potencial y consumo turístico	3									x			

N°	Variable	Pond.	Fortalezas			Debilidades			Oportunidades			Amenazas		
			A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
17	Cobertura y diversidad turística	3								x				
18	Factores tecnológicos	5							x					
19	Redes sociales	5							x					
20	Convenios de cooperación turística	3								x				
21	Cartera de clientes nacionales y extranjeros	1										x		
22	Gran cantidad de organización en el cantón	5											x	
23	Gran rivalidad del sector	5											x	
24	Inflación en aumento en los últimos meses	3												x
25	Dificultad para obtener un crédito	3												x
26	Incremento de costos operacionales	3												x
27	Oferta turística con características similares a la competencia	5											x	
28	Economía del país desfavorable.	3											x	

*Elaborado por: Autor*

Como se puede observar en la Tabla 37, las debilidades tienen mayor impacto que las fortalezas, y las amenazas tienen un mayor impacto que las oportunidades. En consecuencia, es evidente la necesidad de ejecutar estrategias que permitan medir, monitorear, controlar y mitigar los riesgos que se pueden presentar, en cuanto a las fortalezas se deben potenciar y las oportunidades se deben aprovechar para obtener un resultado óptimo en la organización.

***Tabla 37 Resumen Matriz Impacto***

Variable	Ponderación General
Debilidades	31
Amenazas	27
Fortalezas	23
Oportunidades	23

*Elaborado por: Autor*

## FODA: Matriz de Vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad nos permite identificar y establecer las acciones estratégicas a ejecutar para limitar que las amenazas afecten a la organización en sus aspectos más débiles, además permite determinar los factores críticos de éxito, esto permitirá generar sostenibilidad de la organización, de igual manera ejecutar acciones para potenciar las fortalezas en la Asociación.

La matriz de vulnerabilidad, busca la interrelación entre debilidades y amenazas;

**Tabla 38 Matriz de Vulnerabilidad**

Variable	Amenazas	Gran cantidad de organización en el cantón	Gran rivalidad del sector	Inflación en aumento en los últimos meses	Dificultad para obtener un crédito	Incremento de costos operacionales	Oferta turística con características similares a la competencia	Economía del país desfavorable.	Total	Posición
<b>Debilidades</b>		5	5	3	3	3	5	3		
No se cuenta con un plan de turismo sostenible	5	5	4	1	1	3	5	3	22	6
Falta de conocimiento de la normativa que los regula	3	3	3	1	3	1	1	1	13	7
Falta de una planificación estratégica	5	5	5	5	3	3	5	5	31	1
Falta de medición de los productos/servicios prestados	5	5	5	3	1	3	5	1	23	5
Falta de innovación tecnológica	5	5	5	3	3	1	5	5	27	4
Capacitación permanente a su personal	3	5	4	3	3	3	5	5	28	2
Manejo de sistemas operativos informáticos	5	5	4	3	3	3	5	5	28	3
<b>Total</b>		38	35	22	20	20	36	28		
<b>Posición</b>		1	2	5	7	6	3	4		

*Elaborado por: Autor*

De acuerdo a la Matriz de Vulnerabilidad, la variable de debilidad que tiene mayor incidencia es la Falta de planificación estratégica y la de menor impacto es el Falta de conocimiento de la normativa que los regula. En cuanto a la variable que amenaza mayormente a la Asociación es la gran cantidad de organizaciones presentes en el Cantón y la menor amenaza es obtener un crédito.

### **FODA: Matriz de Aprovechabilidad**

En el análisis de los factores críticos positivos, es decir las fortalezas en relación a los elementos que se puede aprovechar del entorno, permitirá a la organización generar oportunidades de sostenibilidad y crecimiento.

***Tabla 39 Matriz de Aprovechabilidad***

Variable	Oportunidades	Factores políticos y legales favorables	Potencial y consumo turístico	Cobertura y diversidad turística	Factores tecnológicos	Redes sociales	Convenios de cooperación turística	Cartera de clientes nacionales y extranjeros	Total	Posición
<b>Fortalezas</b>		3	3	3	5	5	3	1		
Experiencia del personal	3	3	5	3	1	1	1	3	17	6
Se cuenta con proveedores calificados	3	1	5	5	1	1	5	1	19	7
Cuenta con gran variedad de servicios	3	5	5	5	5	5	5	5	35	1
Imagen y prestigio de la Asociación	3	3	5	5	5	5	5	5	33	2
Atención personalizada a sus clientes	3	3	5	5	3	3	1	5	25	5
Personal calificado	3	3	5	5	3	3	3	3	25	4
Estructura organizacional	5	5	3	3	5	5	5	5	31	3
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>		
<b>Posición</b>		<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

*Elaborado por: Autor*

Según la

Tabla 39, la mayor fortaleza que tiene la organización es la variedad de servicios que oferta así como también su imagen y prestigio, por otra parte, la oportunidad que se debe aprovechar es la potencialidad turística del sector.

### **FODA: Hoja de trabajo**

La hoja de trabajo ordena las variables de la matriz de vulnerabilidad y aprovechamiento de acuerdo a su incidencia, de mayor a menor importancia como se describe la Tabla 40.

**Tabla 40 Hoja de trabajo FODA**

<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
F1	Cuenta con gran variedad de servicios	O1	Potencial y consumo turístico
F2	Imagen y prestigio de la Asociación	O2	Cobertura y diversidad turística
F3	Estructura organizacional	O3	Convenios de cooperación turística
F4	Personal calificado	O4	Cartera de clientes nacionales y extranjeros
F5	Atención personalizada a sus clientes	O5	Factores tecnológicos
F6	Experiencia del personal	O6	Redes sociales
F7	Se cuenta con proveedores calificados	O7	Factores políticos y legales favorables
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	
D1	Falta de una planificación estratégica	A1	Gran cantidad de organización en el cantón
D2	Capacitación permanente a su personal	A2	Gran rivalidad del sector
D3	Manejo de sistemas operativos informáticos	A3	Oferta turística con características similares a la competencia
D4	Falta de innovación tecnológica	A4	Economía del país desfavorable.
D5	Falta de medición de los productos/servicios prestados	A5	Inflación en aumento en los últimos meses
D6	No se cuenta con un plan de turismo sostenible	A6	Incremento de costos operacionales
D7	Falta de conocimiento de la normativa que los regula	A7	Dificultad para obtener un crédito

**Elaborado por: Autor**



## **FODA: Matriz de estrategias**

Para poder establecer las estrategias debemos optar por plantear varias alternativas y caminos, de una manera que se puedan determinar los objetivos para su ejecución en la organización y el deseo de conseguirlo.

De acuerdo a las matrices establecidas, se plantean cuatro estrategias diferentes que mediante su interrelación, apuntan a la solución de los problemas determinados en el análisis externo de la organización, para lo cual es necesario tener claro lo siguiente:

- Estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades): Fortalezas internas interrelacionadas con las oportunidades del entorno.
- Estrategia DA (Debilidades – Amenazas): Contrarrestar las debilidades para que las amenazas no afecten a la organización.
- Estrategia FA (Fortalezas – Amenazas): Aprovechar las fortalezas internas de la asociación mientras enfrenta las amenazas.
- Estrategia DO (Debilidades – Oportunidades): Establecer oportunidades que se encuentran en el entorno de la organización, con el fin de disminuir las debilidades internas.

A continuación se presenta la matriz de estrategias que ayudarán a que la Asociación potencie sus factores positivos y minimice o enfrente los negativos.

## Matriz de Estrategias

Tabla 41 Matriz de estrategias F.O. – D.O.

Variable	Fortalezas		Debilidades	
	F1	F2	D1	D2
	Cuenta con una gran variedad de servicios	Imagen y prestigio de la Asociación	Falta de una planificación estratégica	Capacitación permanente a su personal
	Estructura organizacional	Personal calificado	Manejo de sistemas operativos informáticos	Falta de innovación tecnológica
	Atención personalizada a sus clientes	Experiencia del personal	Falta de medición de los productos/servicios prestados	No se cuenta con un plan de turismo sostenible
	Se cuenta con proveedores calificados		Falta de conocimiento de la normativa que los regula	
Oportunidades	Estrategias – F.O.		Estrategias – D.O.	
<b>O1</b> Potencial y consumo turístico	F1,O1-O2 Diversificación de los servicios		D3,D4-O5,O6 Considerar procesos operativos funcionales entre el personal con el cliente externo	
<b>O2</b> Cobertura y diversidad turística	F2,F5,F6-O1,O2,03,04,05,06 Realizar segmentación de mercado, donde la asociación pueda ofrecer los servicios		D1,D4-O5,06 Manejo adecuado de las redes sociales	
<b>O3</b> Convenios de cooperación turística	F1,F2-O5,06,O7 Realizar una campaña publicitaria		D6,D7-O1,O4,07 Implementación de políticas para un turismo sostenible	
<b>O4</b> Cartera de clientes nacionales y extranjeros	F3,F4,F6-03,05 Mejorar los productos y servicios de la organización		D1-O5,O6,O7 Establecer la misión, visión, objetivos, valores y principios de la organización	
<b>O5</b> Factores tecnológicos				
<b>O6</b> Redes sociales				
<b>O7</b> Factores políticos y legales favorables				

Elaborado por: Autor

**Tabla 42 Matriz de estrategias D.O. – D.A.**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Variable</b>		F1 Cuenta con una gran variedad de servicios	D1 Falta de una planificación estratégica
		F2 Imagen y prestigio de la Asociación	D2 Capacitación permanente a su personal
		F3 Estructura organizacional	D3 Manejo de sistemas operativos informáticos
		F4 Personal calificado	D4 Falta de innovación tecnológica
		F5 Atención personalizada a sus clientes	D5 Falta de medición de los productos/servicios prestados
		F6 Experiencia del personal	D6 No se cuenta con un plan de turismo sostenible
		F7 Se cuenta con proveedores calificados	D7 Falta de conocimiento de la normativa que los regula
<b>Amenazas</b>		<b>Estrategias - FA</b>	<b>Estrategias - DA</b>
<b>A1</b>	Gran cantidad de organización en el cantón	F7-A1,A2,A3,A6,A5 Establecer convenios estratégicos con los proveedores y la competencia, servicios de calidad	D1,D3,D4-A5,A6,A7 Mejora de los procesos operativos para minimizar el incremento de los costos operativos
<b>A2</b>	Gran rivalidad del sector	F1,F2-A1,A2,A3,A6 Establecer precios competitivos en el sector	D1,D6-A1,A2,A3 Ofertar un servicio agradable y amigable para el cliente
<b>A3</b>	Oferta turística con características similares a la competencia	F3,F6-A4,A5 Determinar incentivos a los socios	D1,D2,D3,D7-A1,A2 Establecer un programa de capacitación a los socios
<b>A4</b>	Economía del país desfavorable.	F3,F4-A1,A2 Mejorar la estructura organizacional mediante evaluaciones del servicio ofrecido	D4-A7 Buscar alternativas de un crédito en las instituciones financieras
<b>A5</b>	Inflación en aumento en los últimos meses		
<b>A6</b>	Incremento de costos operacionales		
<b>A7</b>	Dificultad para obtener un crédito		

**Elaborado por: Autor**

El análisis FODA y las matrices estratégicas construidas a partir de su información permiten identificar los factores claves en las áreas: financiera, operativa, comercial y administrativa, lo que incidirá en la gestión de los servicios turísticos ofertados por la Asociación de Servicios Turísticos USA YAKU, los cuales son presentados a continuación:

**Tabla 43 Factores claves para la Asociación USA YAKU**

<b>AREA</b>	<b>FACTORES / ACCIONES</b>
<b>Administrativos</b>	Planes de capacitación al personal en diferentes áreas
	Establecer la misión, visión, objetivos, valores y principios de la organización
	Determinar incentivos a los socios
<b>Comerciales</b>	Realizar segmentación de mercado, donde la asociación pueda ofrecer los servicios
	Realizar una campaña publicitaria
	Manejo adecuado de las redes sociales
<b>Financieros</b>	Establecer precios competitivos en el sector
	Buscar alternativas de un crédito en las instituciones financieras
<b>Operativos</b>	Diversificación de los servicios
	Mejorar los productos y servicios de la organización
	Considerar procesos operativos funcionales entre el personal con el cliente externo
	Implementación de políticas para un turismo sostenible
	Establecer convenios estratégicos con los proveedores y la competencia, servicios de calidad
	Mejorar la estructura organizacional mediante evaluaciones del servicio ofrecido
Mejora de los procesos operativos para minimizar el incremento de los costos operativos	
	Ofertar un servicio agradable y amigable para el cliente

*Elaborado por: Autor*

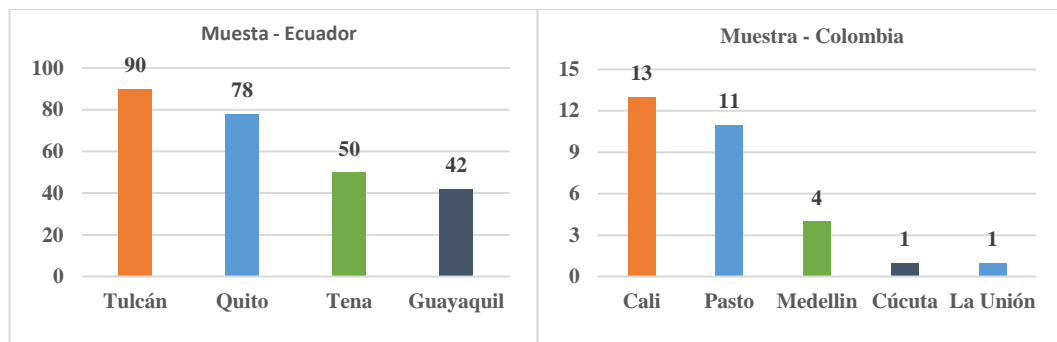
### **Determinación del segmento de mercado**

A continuación se presenta la información relevante que permite establecer el segmento de mercado en el cual la Asociación enfocará su accionar, la cual fue obtenida de las encuestas efectuadas a potenciales clientes ecuatorianos y colombianos:

## ***Segmentación Geográfica***

### Ciudad

La encuesta se aplicó de acuerdo a la metodología establecida y se la realizo por sectores. Para el caso de Ecuador en lo que tiene que ver a la ciudad de Tulcán de las 90 personas encuestadas 31 corresponden al norte la ciudad, 42 al centro y 17 al sur, para la ciudad de Quito de las 78 personas encuestadas; 42 corresponden al norte, 18 al centro y 18 al sur; para la ciudad del Tena de las 50 personas consultadas 18 hacen referencia al norte, 19 al centro y 13 al sur de la urbe, finalmente para la ciudad de Guayaquil de las 42 personas encuestas 8 corresponden al norte, 17 centro y 17 al sur.



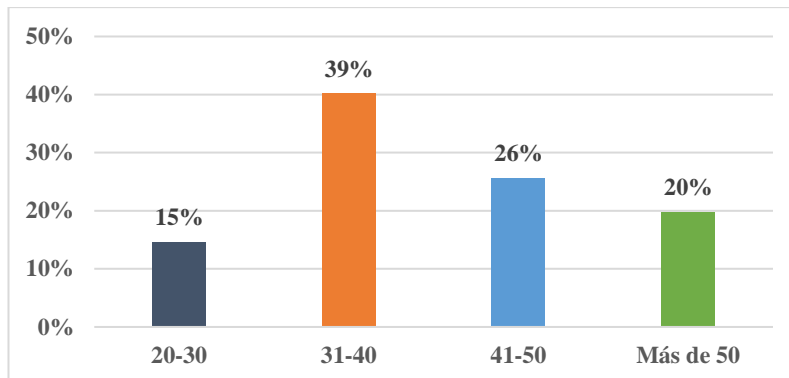
**Figura 32 Resultado de encuesta – Muestra**  
*Elaborado por: Autor*

## ***Segmentación Demográfica***

### Edad

En lo que se refiere a ese punto de acuerdo al porcentaje obtenido por rangos de edad, se observa que el promedio general de las personas encuestadas rodea un 25% lo que significa que se debe tomar en cuenta todo este nicho de mercado para implementar actividades que permita cumplir sus deseos, en este sentido podemos

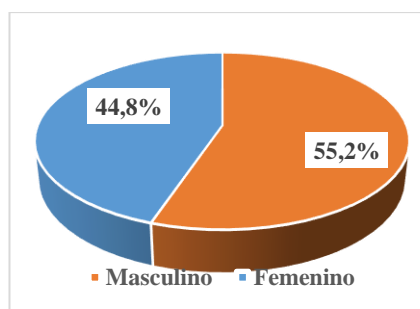
manifestar que nuestro mercado es todo el grupo objetivo que se encuentra en análisis.



**Figura 33 Resultado de encuesta – Edad**  
*Elaborado por: Autor*

### Género

En cuanto a la diferenciación por género, existe una participación equitativa en las personas encuestadas, por lo tanto se deberá tomar en cuenta una diferenciación de los productos y servicios que ofrece la organización para que los mismos estén a disposición de ambos sexos.

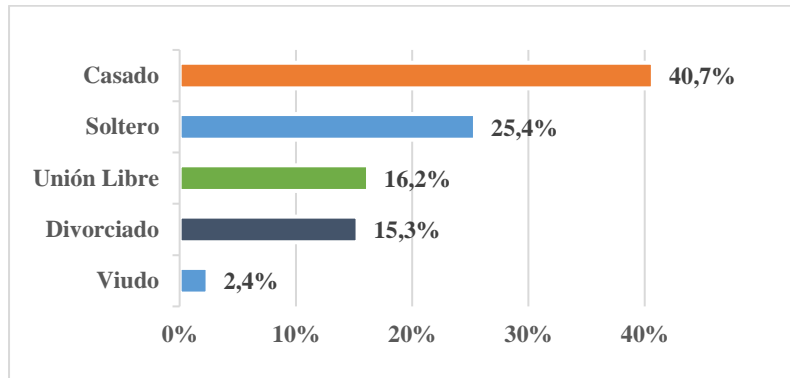


**Figura 34 Resultado de encuesta – Género**  
*Elaborado por: Autor*

### Estado civil

Es considerada una variable demográfica importante, ya que tienen un fuerte efecto en los gastos prioritarios de los posibles clientes. Para nuestro caso el mayor

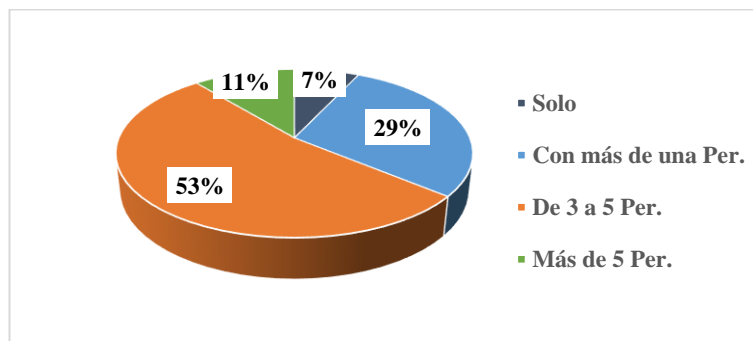
grupo de estado civil se encuentra en casado con el 40,7% lo que presenta en su mayoría un grupo familiar que se convierte en un factor aliado para la generación de actividades turísticas.



**Figura 35 Resultado encuesta - Estado civil**  
Elaborado por: Autor

### Tamaño Familiar

Las encuestas realizadas permiten establecer que el mayor porcentaje de los encuestados realizan viajes en familia, el 53% lo realiza entre 3 y 5 personas.

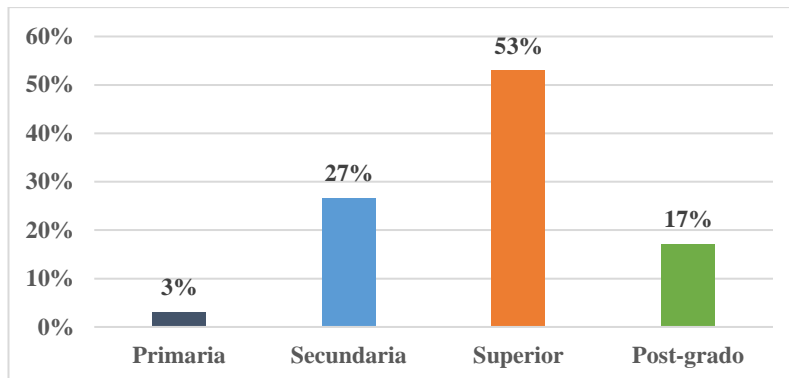


**Figura 36 Resultado de encuesta - Tamaño Familiar**  
Elaborado por: Autor

### Educación

En cuanto al nivel de instrucción, más del 50% respondió que posee educación superior, lo que constituye un aspecto positivo para el turismo, puesto que estas

personas de una u otra manera obtienen ingresos que pueden cubrir sus gastos en actividades de ocio.

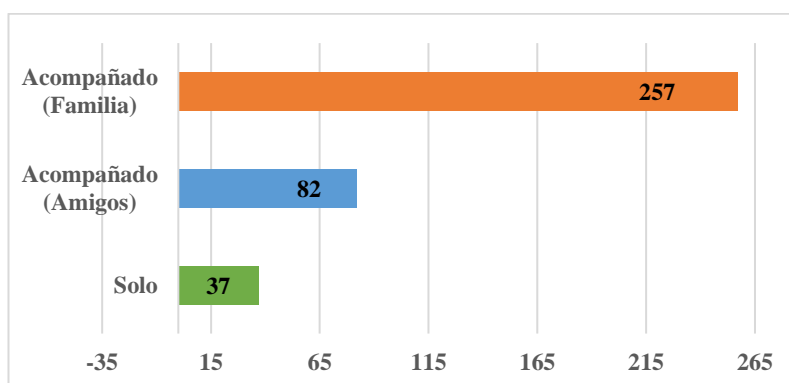


**Figura 37 Resultado de encuesta – Educación**  
*Elaborado por: Autor*

### **Segmentación Psicográfica**

#### Estilo de vida y Personalidad

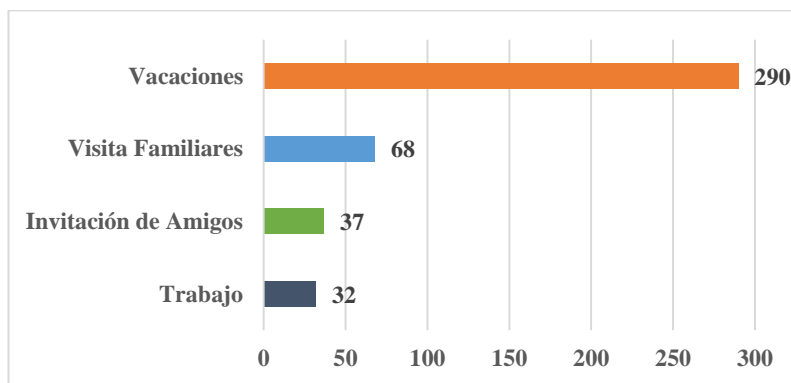
Los resultados denotan que el mayor número de personas cuando viajan lo hacen acompañados o en familia, lo cual denota una dimensión social y psicológica positiva; cabe indicar que esta pregunta tenía la opción de escoger una o varias de las respuestas planteadas.



**Figura 38 Resultado de encuesta Estilo de vida y Personalidad**  
*Elaborado por: Autor*

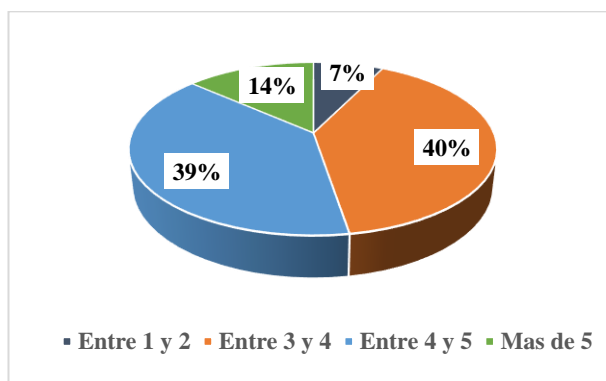


En cuanto a los motivos de viaje, los encuestados contestaron en su mayoría que lo hacen por motivos de vacaciones o feriados, lo que genera expectativas para todas las organizaciones que realizan o prestan servicios y productos turísticos, es decir que existe mayor demanda en esas fechas.



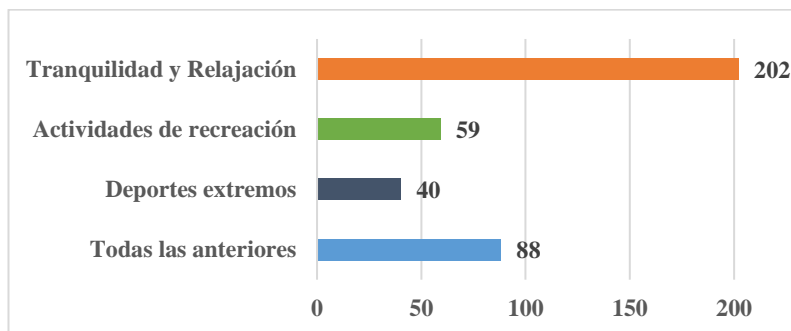
**Figura 39 Resultado de encuesta Motivos de viaje**  
Elaborado por: Autor

En cuanto a los días de vacaciones, las persona encuestas manifestaron en su mayoría que para realizar sus vacaciones necesitan entre 3 y 4 días (39%) y el 40% lo realiza entre 4 y 5 días, lo cual refleja un promedio de días aceptables para que la asociación pueda ofrecer todos sus productos y servicios a los clientes, tiempo necesario para cubrir todas las expectativas de los usuarios.



**Figura 40 Resultado de encuesta - Días de vacaciones**  
Elaborado por: Autor

Los encuestados cuando realizan sus actividades turísticas prefieren actividades de tranquilidad y relajación, sin dejar de considerar que otro grupo importante requiere una variedad de servicios, en este sentido se puede manifestar que la asociación cuenta con una gama de productos y servicios que permite cubrir los requerimientos de los clientes, es preciso indicar que esta pregunta tenía la opción de escoger una o varias de las respuestas planteadas.

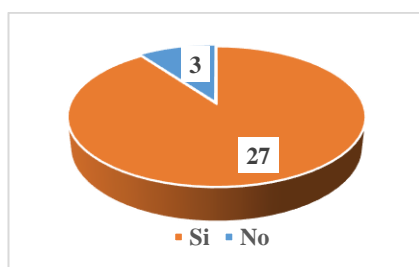


**Figura 41 Resultado de encuesta – Actividad turística**  
Elaborado por: Autor

### ***Segmentación en función del comportamiento***

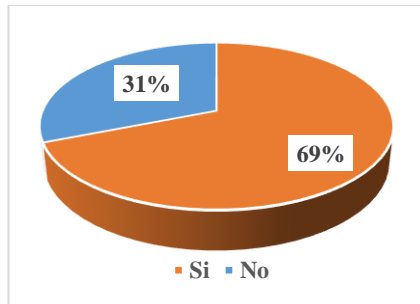
#### **Momento de uso**

A las personas extranjeras (Colombia) se les consultó si les gustaría realizar actividades turísticas en Ecuador y, de acuerdo a los resultados obtenidos, se aprecia el interés de parte de este grupo de personas por visitar el cantón Archidona para realizar las actividades y disfrutar de los servicios turísticos que ofrece el sector.



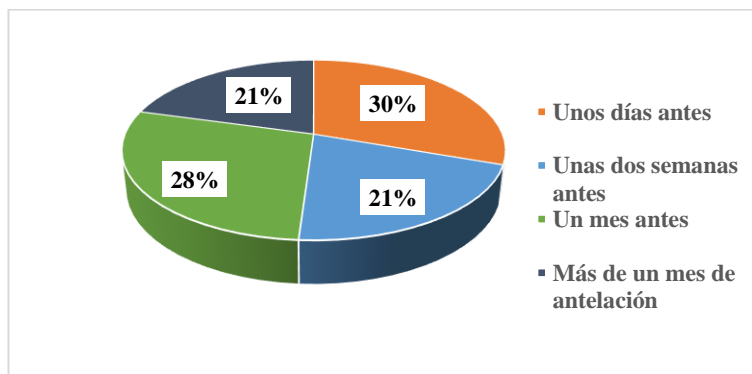
**Figura 42 Resultado de encuesta - Momento de uso**  
Elaborado por: Autor

Se consultó a las personas si en el presente año estarían dispuestos a realizar actividades turísticas considerando las circunstancias actuales que atraviesa el país y el mundo entero por la pandemia, obteniendo una respuesta positiva, por lo tanto, será necesario implementar todas las normas de bioseguridad para dar seguridad a los posibles turistas y a las personas que los asistirán.



**Figura 43 Resultado de encuesta – Actividad turística**  
Elaborado por: Autor

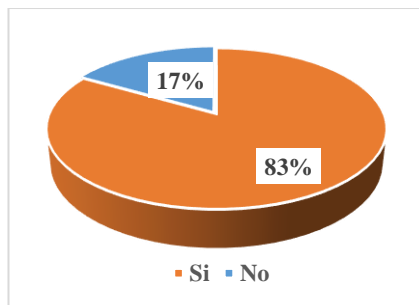
En cuanto a la planificación de vacaciones, un 30% de los encuestados manifestó que lo realiza unos días antes, lo que significa que la organización deberá siempre estar preparada para recibir a los clientes sin reserva previa, mientras que un 28% manifestó que lo realiza con un mes de anticipación lo cual permite que la asociación pueda planificar ordenadamente la visita de los usuarios.



**Figura 44 Resultado de encuesta – Planeación de viajes**  
Elaborado por: Autor

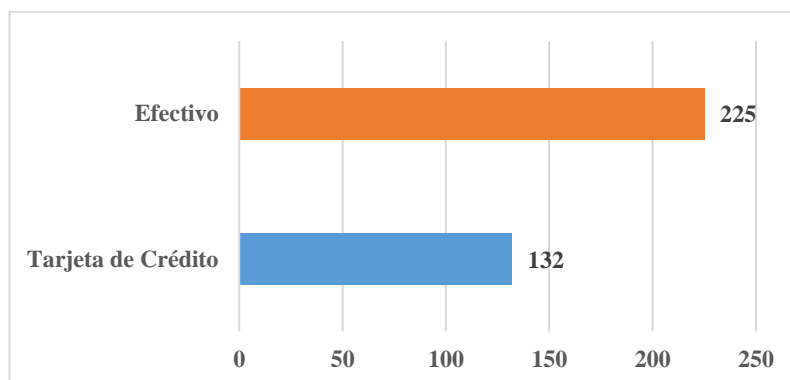
### Evaluación de servicios recibidos

En cuanto a la evaluación de los servicios y productos utilizados durante su estadía, los encuestados en su mayoría están dispuestos a realizar la encuesta, lo que refleja lo importante y necesario de ofertar instrumentos que permitan medir la satisfacción de los clientes con los servicios prestados.



**Figura 45 Resultado de encuesta – Evaluación de servicios**  
*Elaborado por: Autor*

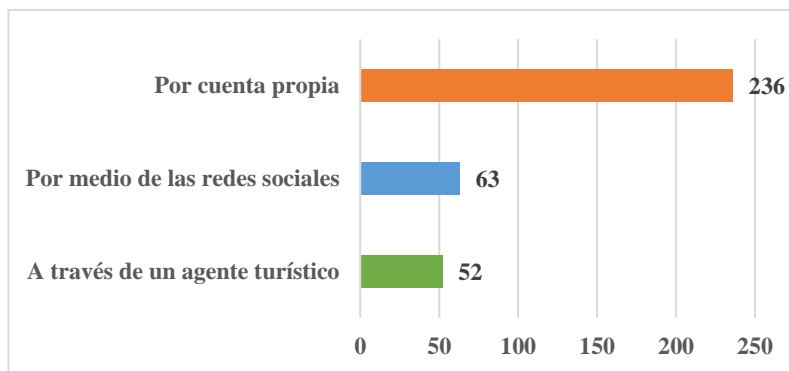
Al momento de cancelar por las vacaciones, los consultados en su mayoría prefieren pagar los productos y servicios en efectivo, sin embargo, se debe tomar en cuenta a los usuarios que desean hacerlo mediante tarjeta de crédito, quienes tienen una participación importante; en consecuencia, será necesario implementar este tipo de servicio adicional. Es preciso indicar que esta pregunta tenía la opción de escoger una o varias de las respuestas planteadas.



**Figura 46 Resultado de encuesta - Modo de pago**  
*Elaborado por: Autor*

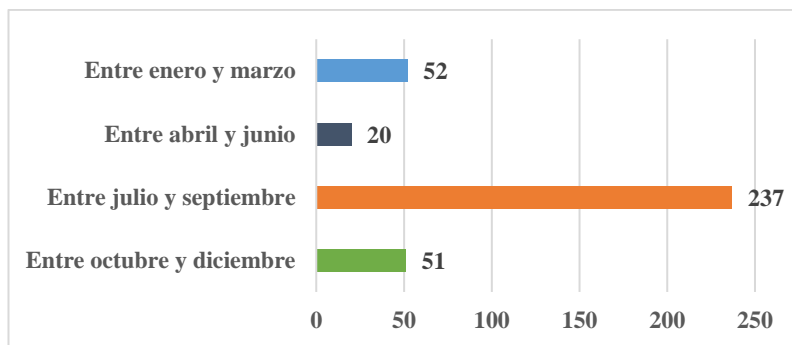
### Frecuencia de uso

Las personas prefieren organizar sus viajes por cuenta propia, lo cual puede deberse a la falta de confianza al realizarlo por medio de las redes sociales o por medio de un agente turístico. Para cambiar esta tendencia será importante implementar canales de fidelización con el cliente que permita generar confianza sobre todo en las redes sociales, que es uno de los medios que utiliza la organización. Es preciso indicar que esta pregunta tenía la opción de escoger una o varias de las respuestas planteadas.



**Figura 47 Resultado de encuesta – Organización de viajes**  
*Elaborado por: Autor*

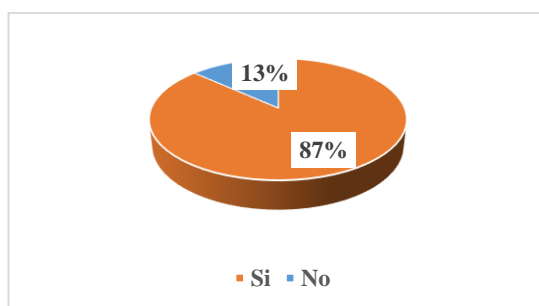
En cuanto a la época que prefieren viajar los turistas, sin duda que la mayoría de personas de las ciudades de Quito y Tulcán prefieren tomar su descanso entre los meses de julio y septiembre, pues aprovechan el periodo de vacaciones escolares. Igual situación ocurre con las personas consultadas en la ciudad de Guayaquil quienes prefieren vacacionar entre los meses de enero a marzo, al igual que la mayoría de personas extranjeras. Es preciso indicar que esta pregunta tenía la opción de escoger una o varias de las respuestas planteadas.



**Figura 48 Resultado de encuesta – Época para viajar**  
 Elaborado por: Autor

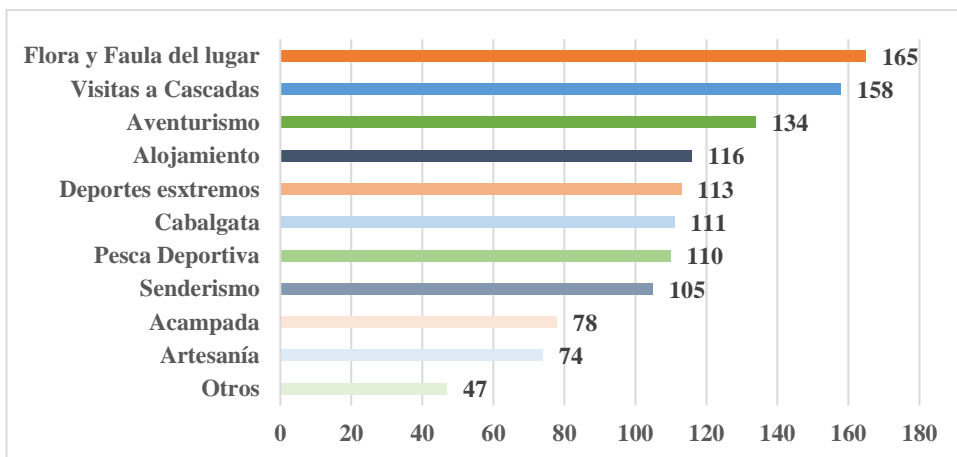
### Disposición

En cuanto a conocer y participar en actividades de turismo dentro del cantón Archidona, las personas encuestadas muestran un gran interés por conocer este cantón, sus atractivos turísticos (cascadas y flora y fauna del lugar) llaman la atención por viajar hacia este sector.



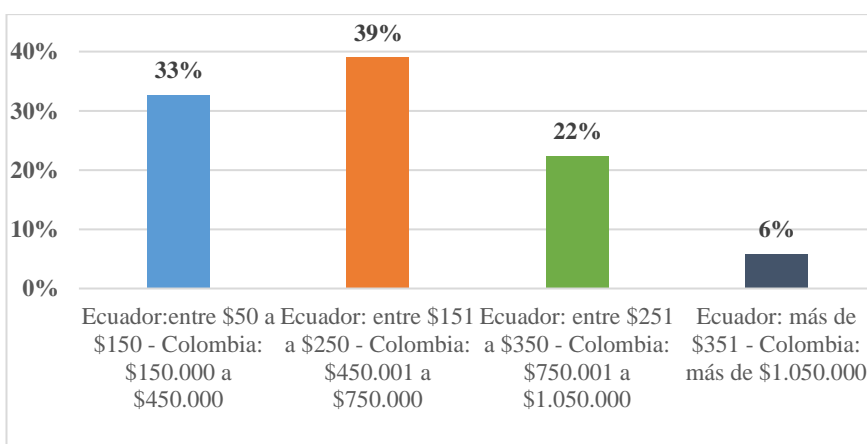
**Figura 49 Resultado de encuesta – Turismo Cantón Archidona**  
 Elaborado por: Autor

El cantón cuenta con un potencial natural y cultural, lo cual le otorga una ventaja comparativa frente a su competencia. Las personas consultadas indicaron un mayor interés por conocer y disfrutar de: la flora, fauna y Cascadas. Ésta pregunta tenía la opción de escoger una o varias de las respuestas planteadas.



**Figura 50 Resultado de encuesta – Atractivos turísticos**  
 Elaborado por: Autor

En cuanto al costo de los paquetes turísticos (en caso de Ecuador en dólares, Colombia en pesos) de los productos o servicios que se puede ofrecer a los potenciales visitantes, la mayor parte de personas encuestadas estarían dispuestas a pagar entre \$ 151 y \$ 250 dólares o su equivalente en pesos colombianos de \$ 450.001 y \$ 750.000, lo que refleja su disposición de gastar recursos moderados para sus actividades turísticas, lo cual a su vez se traducirán en ganancias para las organizaciones.

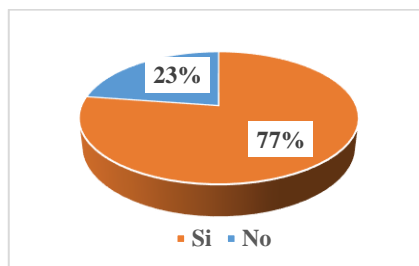


**Figura 51 Resultados de encuesta – Costo paquete turístico**  
 Elaborado por: Autor

### Actitud hacia el producto o marca

¿Sabía usted que el ecoturismo es la actividad que se desarrolla sin alterar el equilibrio del medio ambiente, evitando daños a la naturaleza?

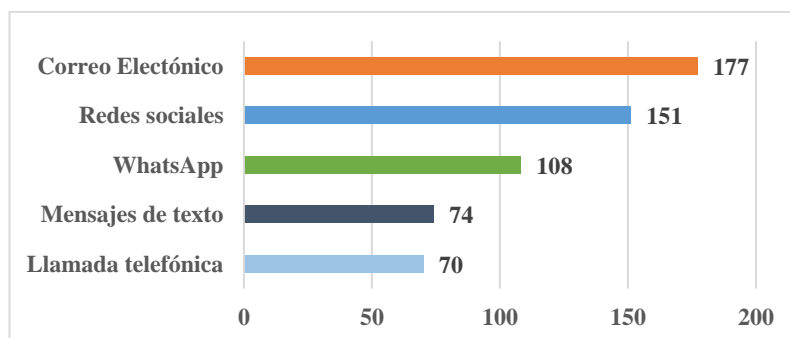
Considerando que un 23% de las personas encuestadas no conocen lo que implica el ecoturismo, será necesario implementar mecanismos de difusión de los beneficios que este tipo de turismo ofrece al cliente y al ambiente en general.



**Figura 52 Resultados de la encuesta - Ecoturismo**  
Elaborado por: Autor

### Promociones:

Para conocer las promociones y paquetes turísticos que la organización oferta, los encuestados en su mayoría han manifestado que desean recibir información mediante correo electrónico, seguido de las redes sociales, por lo tanto, su adecuado manejo por parte de la organización será una oportunidad de crecimiento. Es preciso indicar que esta pregunta tenía la opción de escoger una o varias de las respuestas planteadas.

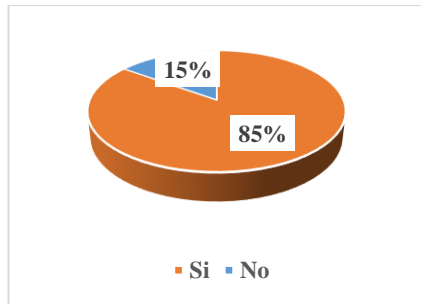


**Figura 53 Resultados de encuesta – Información de promociones**  
Elaborado por: Autor



### Nivel de lealtad

Finalmente, se consultó a las personas si les gustaría conocer y recibir información de los productos y servicios que ofrece la asociación y casi la mayoría indicó que si le gustaría, lo cual constituye una oportunidad para generar confianza y conectar a los posibles clientes.



**Figura 54 Resultados de encuesta – Información de productos y servicios**  
*Elaborado por: Autor*

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a potenciales clientes, tanto a nivel nacional como internacional, permiten determinar el segmento de mercado hacia el cual la Asociación dirigirá su accionar. En consecuencia, el perfil de los clientes es el siguiente:

- Personas residentes en el país, de las diferentes regiones, y también de la zona sur de Colombia
- Género masculino y femenino
- Personas entre 31 y 50 años
- Personas que su estado civil casado
- Grupos familiares de entre 3 a 5 personas que busquen diversión y entretenimiento
- Personas con estudios superiores

La actividad turística en el cantón Archidona es una opción válida para las personas encuestadas, lo cual se convierte en una oportunidad para que la organización crezca, incremente sus ingresos y sea sostenible en el tiempo. Sin embargo, no se debe descuidar la implementación de normas de bioseguridad en el desarrollo de las actividades turísticas, pues es lo que se requiere durante la pandemia por COVID que actualmente estamos atravesando.

### **CAPÍTULO III**

#### **PRODUCTO / RESULTADO**

La propuesta, producto de la investigación, plantea un modelo de negocios basado en el esquema CANVAS, que se adapte a las condiciones de la Asociación y contribuya al mejoramiento de la situación financiera de sus socios, dinamice la economía local y coadyuve al desarrollo humano sostenible del Cantón, garantizando una vida digna para la población actual y para las futuras generaciones.

#### **Objetivo de la propuesta**

Diseñar un modelo de negocio que genere valor agregado a los productos y servicios turísticos que ofrece la Asociación USA YAKU.

#### **Alcance de la propuesta**

El modelo planteado recogerá toda la información de la Asociación Usa Yaku recopilada y sistematizada durante la investigación y mediante su desarrollo se

planteará un conjunto de acciones tendientes a mejorar la gestión e innovar sus productos y servicios.

Por tanto, la Asociación contará con un modelo de negocio desarrollado metodológicamente, en donde se analizarán los socios, actividades y recursos clave, se establecerá con claridad la propuesta de valor, la segmentación y relación con los canales de comunicación, la estructura de costos y la fuente de ingresos.

## **Modelo Canvas**

### *Segmento de clientes*

El segmento de clientes identificado en la investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas tabuladas y analizadas en el estudio de mercado y de acuerdo a su composición y condición socio-económica son familias de estrato medio y alto, estudiantes de centros educativos, gente particular interesada por realizar actividades de turismo de los sectores aledaños, provenientes preferentemente de las provincias de Carchi, Pichincha y Guayas e incluso desde las ciudades de Cali, Pasto, Medellín, Cúcuta y la Unión de Colombia.

La edad promedio fluctúa entre 30 a 40 años, como se puede apreciar en la Figura 33 Resultado de encuesta – Edad.

Los turistas buscan tranquilidad y relajación, conforme se puede observar en la Figura 41 Resultado de encuesta – Actividad turística; y, los atractivos que busca

la mayoría son Flora y Fauna del lugar y la visitas a Cascadas según la Figura 50  
Resultado de encuesta – Atractivos turísticos.

Los servicios turísticos a ofrecer deberán adaptarse a la edad de cada segmento de clientes, en el caso de personas jóvenes se observa una preferencia por deportes de aventura, mientras que, personas adultas buscan actividades como el senderismo y la recreación.

### ***Propuesta de valor***

La propuesta de innovación de la Asociación Usa Yaku, es ofrecer servicios turísticos responsables, sostenibles y con todas las normas de bioseguridad que permita generar experiencias inolvidables y relaciones de confianza durante el tiempo con los clientes, principal diferencia con la competencia, y para ello se implementarán las siguientes acciones.

**Normas de Bioseguridad:** Las medidas de higiene y desinfección deben ser importantes y será de estricto cumplimiento por parte de los clientes como de los trabajadores. Se colocarán dispensadores de desinfectante de manos en diferentes puntos de la organización para que cualquier persona pueda desinfectarse después de cada actividad turística, considerando las medidas de bioseguridad recomendadas por las autoridades sanitarias y la organización, se debe recordar que es responsabilidad de todos para evitar contagios. También se colocarán carteles con estos recordatorios. La distancia entre personas será mínimo de dos metros, en caso de generar colas en los diferentes servicios se recordará de manera permanente

por parte de los trabajadores que hay que mantener una distancia prudente y así evitar aglomeraciones, para lo cual adicionalmente se implementará la señalética idónea.

**Uso de la tecnología:** Para los clientes que por cualquier motivo o precaución producto de la pandemia no gusten participar en alguna actividad que ofrezca la organización, se realizarán tours de realidad virtual, a quienes se presentarán documentales sobre las actividades y atractivos de la zona.

**Cancelación de reservas:** En caso de que un cliente cancele su reservación, sea por motivos del coronavirus o por otra circunstancia, la organización será flexible y facilitará la devolución de la reserva o dará la posibilidad de cambiar la fecha.

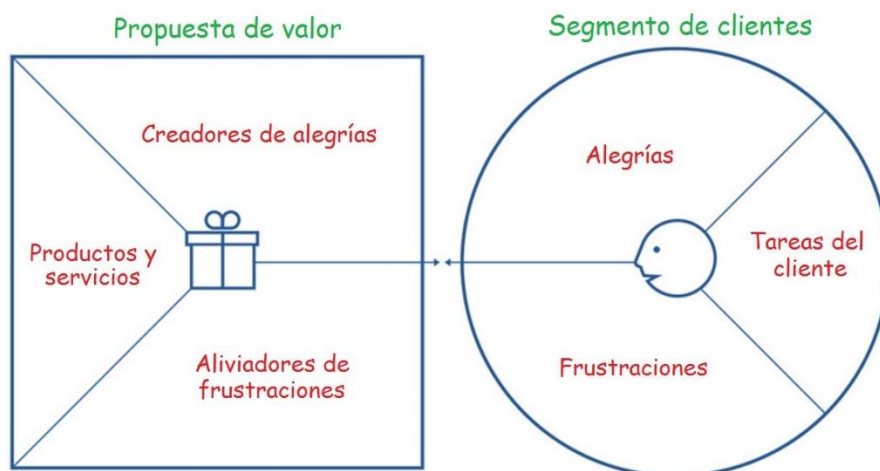
**Entrega de obsequios:** A todos los turistas que visiten la Asociación Usa Yaku, al final y una vez que se hayan realizado la encuesta de satisfacción al cliente (Anexo 5) se les entregará una artesanía de la localidad que llevará el nombre de la organización.

**Collage de fotos:** Se ofrecerá a los clientes fotografías de las actividades en las cuales hayan participado, las cuales tendrán formato digital y se entregarán al final de la estadía o visita de los turistas.

**CRM - Gestión de relaciones con los clientes:** Se creará una base de datos de las personas que visiten la organización, así como de potenciales clientes, con la

finalidad de dar a conocer futuros servicios y promociones, el mensaje a enviar se puede apreciar en el Anexo 4. El CRM permitirá mejorar la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa.

**Conexión Wifi:** Mantener la comunicación de los clientes con sus familiares es importante para Usa Yaku, por ello la organización ofrecerá el servicio de Wifi a sus clientes en las principales áreas de la asociación.



**Figura 55 Propuesta de valor**  
*Fuente: (Ruben, 2019)*

### **Canales**

Se utilizarán canales de comunicación directa e indirecta, con los cuales se mantendrá el contacto entre la organización y los clientes para dar a conocer los servicios, su innovación, las promociones y garantías de seguridad y salubridad, con lo cual se generará su fidelización.

Se mantendrá una comunicación directa con los clientes que visitan la oficina de la Asociación, la cual se encuentra ubicada a:

- 12 km del poblado de Cotundo (aprox. 14 minutos en auto)

- 30 km de la ciudad del Tena (aprox. 35 minutos en auto)
- 56 km de la ciudad de Baeza (aprox. 60 minutos en auto)

De forma indirecta, la comunicación se efectuará por medio de llamadas telefónicas, whatsapp, correo electrónico y uso masivo de redes sociales, este último como el medio más efectivo de comunicación con los clientes, dada la interacción que se puede tener con los usuarios y como una herramienta para promocionar todos los productos y servicios que oferta la organización convirtiéndose en un elemento eficaz de publicidad.

En este sentido por medio de los canales antes mencionados se pretende lo siguiente:

- Dar a conocer los productos o servicios que dispone la organización.
- Realizar la evaluación de los servicios recibidos por parte de la asociación.
- Adecuar la oferta según las necesidades de los clientes.
- Enviar información sobre promociones o paquetes especiales o de temporada.

Actualmente la organización cuenta con la red social en Facebook, su perfil es Centro Turístico Usa Yaku y cuenta con cerca de 3.500 seguidores, locales, nacionales e internacionales.

### ***Relaciones con los clientes***

La relación prevista con los clientes se centrará en ofrecer un buen servicio que permita su fidelización y que por medio de ellos se generen referencias positivas



para futuros usuarios, la satisfacción de los clientes, respecto a los servicios recibidos por la organización, permitirá generar una ventaja competitiva, lo que nos diferenciará de la competencia.

Esto se logrará, gracias a una atención eficiente y eficaz brindada por los trabajadores hacia los clientes con un servicio personalizado, con el propósito de cubrir todas las necesidades y expectativas. Finalmente, se realizará un servicio de postventa mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción. (Anexo 5).

### ***Fuente de ingresos***

Los ingresos están determinados por la cantidad y el precio del producto o servicio ofertado, en un período determinado.

Respecto al producto, los ingresos provienen de la venta de artesanías que se ofertan y que son elaboradas por los propios trabajadores. Los ingresos por servicios se refieren a la venta de alimentos y a todas las actividades de distracción, recreación natural-cultural que se detallan en la Tabla 26 Matriz de actividades y servicios, finalmente, se consideran también ingresos generados por comisiones que provienen de las alianzas estratégicas.

### ***Recursos claves***

La tierra, el trabajo, el capital, el factor empresarial y la tecnología, son importantes y necesarios para la producción de bienes y servicios, en el caso de la asociación la *tierra*, comprende los recursos naturales que posee y que son

fundamentales para el desarrollo de la actividad turística, el *trabajo* se refiere al tiempo y dedicación que todos los socios ejecutan en las diferentes actividades en la asociación, en cuanto al *capital*, por un lado tenemos los bienes tangibles e intangibles que participan en la generación de los servicios; el factor *empresarial* hace mención a las habilidades gerenciales o empresariales de los directivos. Finalmente, los recursos *tecnológicos* permiten a la organización estar en constante interacción con los clientes su correcto uso e innovación ayuda a mejorar los servicios y hace más eficientes todos los procesos internos y externos. Todos estos elementos combinados son importantes y permiten generar una propuesta de valor que mejora la competitividad.

### ***Actividades clave***

En el modelo propuesto es necesario priorizar las actividades claves, mediante las cuales se podrá diferenciar de la competencia, se logrará la fidelización de los clientes y se mejorará la situación financiera de la Asociación:

- Generación de los productos y servicios que se van a ofertar de acuerdo a la propuesta de valor definida.
- Establecer alianzas con los proveedores, con la finalidad de garantizar continuidad y calidad en los productos y servicios ofertados.
- Gestionar contactos y lograr alianzas estratégicas con organizaciones públicas, privadas y de la economía social y solidaria de la localidad involucrados en el proceso de la prestación de productos y servicios turísticos, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Capacitar a todos los socios sobre las estrategias establecidas por los directivos

para poder ejecutar la propuesta de valor determinada.

- Establecer precios por los servicios ofertados asumiendo el principio de comercio justo y considerando a la competencia.
- Informar a los potenciales y actuales clientes que se registran en el CRM sobre promociones turísticas, servicios y productos de interés.
- Aplicar la encuesta de satisfacción del servicio a todos los clientes que fueron atendidos por los socios de la organización. (servicio posventa – Anexo 5).

### ***Socios clave***

Los socios y alianzas claves que contribuirán a agregar valor a la oferta turística de la asociación son las siguientes:

- Convenios con asociaciones de la economía social y solidaria.
  - Con las cabañas Cascada Hollin y Jakuna Matata que ofrecen el servicio de alojamiento.
  - Con el Centro de Turismo Comunitario Santa Rita, para ofrecer a los clientes actividades de Agroturismo, elaboración de Chocolate Artesanal, Danza y Música originaria de las culturas de la zona.
  - Con el Parque Nacional Sumaco, que cuenta con el único volcán cercano a la zona de influencia de la asociación.
  - Con la Caverna Templo de Ceremonia, en donde se realizan actividades de Shamanismo.
  - Con la Chacra Ancestral, que ofrece actividades de interpretación de las técnicas de cultivo, manejo de la chacra, actividades de convivencia y prácticas de cultivo.

- Realizar alianzas con agencias de turismo y operadores de transporte.
- Acercamientos con entidades públicas, como el GAD Municipal de Archidona, y el GAD Provincial de Napo, con la finalidad de contar con apoyo para difundir los productos y servicios que presta la organización así como para garantizar la prestación de los servicios básicos.








### ***Estructura de costos***

Para poner en marcha la propuesta de valor es necesario identificar la estructura de costos fijos y variables, los que se detallan a continuación:

- Costo de ventas
- Gastos administrativos
- Gastos de publicidad
- Gastos financieros

## Lienzo Modelo Canvas

Tabla 44 Lienzo modelo Canvas

 <p><b>8. Socio clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con otras asociaciones</li> <li>• Alianza con agencias de turismo</li> <li>• Alianza con operadores de transporte</li> <li>• Acercamientos con entidades públicas, GAD Municipal de Archidona y Provincial de Napo</li> </ul>	 <p><b>7. Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de estrategias establecidas</li> <li>• Alianzas con proveedores y organizaciones de la localidad</li> <li>• Capacitación a socios</li> <li>• Lista de precios</li> <li>• CRM - Gestión de relaciones con los clientes</li> <li>• Servicio de posventa</li> </ul>	 <p><b>2. Propuestas de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios de calidad (Ventaja en precios y costos)</li> <li>• Marca</li> <li>• Seguridad y garantía de los servicios ofertados</li> <li>• Satisfacer necesidades (bienestar, descanso, diversión, cultura)</li> <li>• Normas de Bioseguridad</li> <li>• Uso de Tecnología</li> <li>• Cancelación de reservas</li> <li>• Entregas de obsequios</li> <li>• Collage de fotos</li> <li>• CRM - Gestión de relaciones con los clientes</li> <li>• Conexión Wifi</li> </ul>	 <p><b>4. Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de la asociación</li> <li>• Asistencia personal</li> <li>• Asistencia mediante las redes sociales</li> <li>• Servicio de Posventa</li> </ul>	 <p><b>1. Segmento de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias de estrato medio</li> <li>• Familias de estrato alto</li> <li>• Estudiantes de todas las modalidades</li> <li>• Gente particular interesada en realizar actividades de turismo.</li> </ul>
 <p><b>9. Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de ventas</li> <li>• Gastos administrativos</li> <li>• Gastos de publicidad</li> <li>• Gastos financieros</li> </ul>		 <p><b>5. Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de artesanías</li> <li>• Venta de alimentos</li> <li>• Actividades de distracción</li> <li>• Comisiones</li> </ul>		

Elaborado por: Autor

## **Viabilidad**

A fin de establecer la viabilidad del modelo Canvas, es necesario realizar un análisis de viabilidad en las áreas: comercial/marketing, financiera, técnica, legal y ambiental.

### ***Viabilidad comercial/marketing***

#### Marca comercial

La Figura 56, muestra la marca gráfica comercial que se utilizará en el mercado por parte de la organización que permite diferenciar los productos o servicios ofertados por la competencia.



***Figura 56 Marca de la asociación***  
***Fuente: Asociación Usa Yaku***

El nombre comercial como se identificará a la asociación en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás organizaciones que desarrollan actividades idénticas o similares será: Centro Turístico Usa Yaku.

Para dar a conocer y vender los productos y servicios que ofrece la asociación se utilizarán los canales detallados en el modelo Canvas, por medio de estrategias de marketing específicas para cada segmento de clientes.

### ***Viabilidad financiera***

La evaluación financiera del modelo permite conocer que el proyecto es viable y estable, además de generar rentabilidad a la asociación, así como establecer el costo y beneficio del proyecto para ello es necesario determinar los siguientes factores.

### **Inversión**

La inversión de activos fijos de la asociación necesarios para la implementación del modelo de negocios asciende a 33.545,14 dólares siendo necesaria la adquisición de equipos de computación, maquinaria y equipos para desarrollar la actividad económica.

***Tabla 45 Inversión de activos fijos***

<b>ARTÍCULO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Jarras lisas	10	1,54	15,40
Vasos lisos	50	0,46	23,00
Juegos de condimentero 4 x 1 canasta	20	3,54	70,80
Plato postre	50	3,98	199,00
Plato 26 cm <sup>2</sup>	50	5,90	295,00
Cuchillo carne Tramontina	3	11,10	33,30
Cuchillo mesa	50	2,50	125,00
Tramontina tenedor	50	1,16	58,00
Tramontina cucharita postre	50	0,56	28,00
Cuchara sopera gruesa	50	0,67	33,50
Cucharetas	5	7,33	36,65
Espumaderas	2	7,33	14,66
Cucharones	4	7,54	30,16
Bolillos de madera	2	1,2	2,40
Pinzas 23 cm	3	1,83	5,49
Pinzas multiuso	2	1,99	3,98
Tazón acero N 40	5	4,33	21,65
Tazón acero N 30	5	3,12	15,60
Indalum Sartén n 28	5	3,18	15,90
Tamalera	1	33,75	33,75
Caldero recortado	1	45,76	45,76
Olla de presión 13 litros	1	77,92	77,92

ARTÍCULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Puntillas	2	2,23	4,46
Rallador de acero	1	3,7	3,70
Tablas de picar	4	14,57	58,28
Charoles de acero	4	5,89	23,56
Sartén teflón 28 cm	2	9,79	19,58
Sartén profesional 24 cm	2	13,23	26,46
Sartén profesional 20cm	2	11,62	23,24
Paellera de teflón 45 cm	1	55,29	55,29
Refrigerador industrial TERMAL	1	2.252,24	2.252,24
Cocina industrial	1	861,24	861,24
Dispensador de jugos	2	112,21	224,42
Licuada WARING	1	519,75	519,75
TOTAL			<b>5.257,14</b>

#### EQUIPOS DE COMPUTACION

ARTÍCULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador	2	500,00	1.000,00
Sistema de alarmas	1	400,00	400,00
Impresora	2	150,00	300,00
Dispositivos electrónicos	12	380,00	4.560,00
TOTAL			<b>1.000,00</b>

#### MUEBLES Y ENSRES

ARTICULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Juego de sala	1	500,00	500,00
Microondas	1	90,00	90,00
TOTAL			<b>590,00</b>

#### VEHÍCULO

ARTICULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Camioneta Chevrolet	1	25.300,00	25.300,00
TOTAL			<b>25.300,00</b>

#### MUEBLES DE OFICINA

ARTICULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio	2	130,00	260,00
Mesa para computador	2	39,00	78,00
Sillas	6	25,00	150,00
Sillón	1	80,00	80,00
Mesa de reuniones	1	150,00	150,00
Basureros medianos	4	50,00	200,00
Pizarra para tiza líquida	1	45,00	45,00
Archivador	3	45,00	135,00
Estantería metálica	6	50,00	300,00
TOTAL			<b>1.398,00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>33.545,14</b>

*Elaborado por: Autor*

### Capital de Trabajo

El capital de trabajo mínimo para el funcionamiento de la organización por un tiempo de 2 meses es de USD 21.739,88 el mismo que constituye el valor mínimo



requerido, se considera el costo de ventas, así como el pago del personal y gastos generales.

**Tabla 46 Capital de trabajo**

CUENTA	VALOR
COSTO DE VENTAS	10.139,88
GASTOS ADMINISTRATIVOS	4.800,00
GASTOS DE VENTAS	5.600,00
GASTOS GENERALES	1.200,00
CAPITAL DE TRABAJO	21.739,88

*Elaborado por: Autor*

#### Estado de situación inicial

La Tabla 47 determina las principales cuentas de activos, pasivos y patrimonio de la organización. El estado de situación inicial alcanza un valor de 55.285,02 dólares, monto que será financiado en un 50% por parte de los socios y en un 50% se obtendrá un crédito bancario.

**Tabla 47 Estado de situación inicial**

ACTIVO	
ACTIVO CIRCULANTE	21.739,88
CAJA	21.739,88
NO CIRCULANTE	33.545,14
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5.257,14
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.000,00
MUEBLES Y ENSERES	590,00
MUEBLES DE OFICINA	1.398,00
VEHÍCULO	25.300,00
TOTAL ACTIVOS	55.285,02
PASIVO	
PASIVO A LARGO PLAZO	27.642,51
PRÉSTAMO BANCARIO POR PAGAR	27.642,51
TOTAL PASIVO	
PATRIMONIO	
CAPITAL PAGADO	27.642,51
TOTAL PATRIMONIO	27.642,51
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	55.285,02

*Elaborado por: Autor*

## Plan de ventas

La demanda insatisfecha para el año 2020 asciende a 10.162 personas como se aprecia en la Tabla 35 Demanda Insatisfecha, de la cual se plantea captar el 63%, es decir a 6.404 personas a las cuales se podría atender considerando la capacidad instalada de la organización.

De las 6.404 personas, al 80% se ofertara servicios turísticos y alimentación (5.124 personas); y, al 20% la venta de artesanías y/o comisiones generadas por otros servicios (1.280), con los datos antes mencionados se determina la siguiente frecuencia de compra.

**Tabla 48 Plan de ventas**

	Oferta turística				Total
	Artesanías	Comisiones	Alimentos	Servicios Turísticos	
Demanda Insatisfecha	640	640	2.562	2.562	6.404

*Elaborado por: Autor*

Para la proyección de ventas para servicios turísticos, alimentación, artesanías y comisiones se ha considerado un crecimiento del sector turístico un 4,86% establecida por Coordinación General de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo, Indicadores Turísticos, 2018).

Dado la crisis económica producto de la pandemia se ha considerado dos escenarios; optimista con un tasa de crecimiento del 1,50% y pesimista con el 0,50%.

**Tabla 49 Proyección de ventas – escenario optimista**

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SERVICIOS TURÍSTICOS	2.561,67	2.600,09	2.639,09	2.678,68	2.718,86
PRECIO	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00

<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
TOTAL DOLARES	58.918,33	59.802,11	60.699,14	61.609,63	62.533,77
<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ALIMENTACIÓN	2.561,67	2.600,09	2.639,09	2.678,68	2.718,86
PRECIO	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
TOTAL DOLARES	23.055,00	23.400,83	23.751,84	24.108,11	24.469,74
<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ARTESANIAS	640,33	649,94	659,69	669,58	679,63
PRECIO	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
TOTAL DOLARES	2.561,33	2.599,75	2.638,75	2.678,33	2.718,51
<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
COMISIONES (CONVENIOS)	640,33	649,94	659,69	669,58	679,63
PRECIO	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
TOTAL DOLARES	1.921,00	1.949,82	1.979,06	2.008,75	2.038,88
<b>TOTAL DEMANDA</b>	<b>6.404,00</b>	<b>6.500,06</b>	<b>6.597,56</b>	<b>6.696,52</b>	<b>6.796,97</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>86.455,67</b>	<b>87.752,50</b>	<b>89.068,79</b>	<b>90.404,82</b>	<b>91.760,89</b>

*Elaborado por: Autor*

**Tabla 50 Proyección de ventas – escenario pesimista**

<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
SERVICIOS TURÍSTICOS	2.561,67	2.574,48	2.587,35	2.600,28	2.613,29
PRECIO	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00
TOTAL DOLARES	58.918,33	59.212,93	59.508,99	59.806,53	60.105,57
<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ALIMENTACIÓN	2.561,67	2.574,48	2.587,35	2.600,28	2.613,29
PRECIO	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
TOTAL DOLARES	23.055,00	23.170,28	23.286,13	23.402,56	23.519,57
<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ARTESANIAS	640,33	643,54	646,75	649,99	653,24
PRECIO	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
TOTAL DOLARES	2.561,33	2.574,14	2.587,01	2.599,95	2.612,95
<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
COMISIONES (CONVENIOS)	640,33	643,54	646,75	649,99	653,24
PRECIO	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
TOTAL DOLARES	1.921,00	1.930,61	1.940,26	1.949,96	1.959,71

<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>TOTAL DEMANDA</b>	<b>6.404,00</b>	<b>6.436,02</b>	<b>6.468,20</b>	<b>6.500,54</b>	<b>6.533,04</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>86.455,67</b>	<b>86.887,95</b>	<b>87.322,38</b>	<b>87.759,00</b>	<b>88.197,79</b>

*Elaborado por: Autor*

### Costos totales de producción

El costo total de producción de los servicios, alimentación, artesanías y comisión de servicios por los convenios que se van a establecer, durante el periodo 2020 – 2025 son los siguientes:

**Tabla 51 Costos totales de producción – escenario optimista**

<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
SERVICIOS TURÍSTICOS	2.562	2.600	2.639	2.679	2.719
PRECIO	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>44.188,75</b>	<b>44.851,58</b>	<b>45.524,35</b>	<b>46.207,22</b>	<b>46.900,33</b>

<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ALIMENTACIÓN	2.562	2.600	2.639	2.679	2.719
PRECIO	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>14.089,17</b>	<b>14.300,50</b>	<b>14.515,01</b>	<b>14.732,74</b>	<b>14.953,73</b>

<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ARTESANIAS	640	650	660	670	680
PRECIO	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1.600,83</b>	<b>1.624,85</b>	<b>1.649,22</b>	<b>1.673,96</b>	<b>1.699,07</b>

<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
COMISIONES (CONVENIOS)	640	650	660	670	680
PRECIO	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>960,50</b>	<b>974,91</b>	<b>989,53</b>	<b>1.004,37</b>	<b>1.019,44</b>

<b>TOTAL DEMANDA</b>	<b>6.404,00</b>	<b>6.500,06</b>	<b>6.597,56</b>	<b>6.696,52</b>	<b>6.796,97</b>
<b>COSTO DE VENTAS TOTAL</b>	<b>60.839,25</b>	<b>61.751,84</b>	<b>62.678,12</b>	<b>63.618,29</b>	<b>64.572,56</b>

*Elaborado por: Autor*

**Tabla 52 Costos totales de producción – escenario pesimista**

<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
SERVICIOS TURÍSTICOS	2.562	2.574	2.587	2.600	2.613
PRECIO	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>44.188,75</b>	<b>44.409,69</b>	<b>44.631,74</b>	<b>44.854,90</b>	<b>45.079,18</b>

<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ALIMENTACIÓN	2.562	2.574	2.587	2.600	2.613
PRECIO	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
COSTO TOTAL	14.089,17	14.159,61	14.230,41	14.301,56	14.373,07
<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ARTESANIAS	640	644	647	650	653
PRECIO	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
COSTO TOTAL	1.600,83	1.608,84	1.616,88	1.624,97	1.633,09
<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
COMISIONES (CONVENIOS)	640	644	647	650	653
PRECIO	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
COSTO TOTAL	960,50	965,30	970,13	974,98	979,85
<b>TOTAL DEMANDA</b>	<b>6.404,00</b>	<b>6.436,02</b>	<b>6.468,20</b>	<b>6.500,54</b>	<b>6.533,04</b>
<b>COSTO DE VENTAS TOTAL</b>	<b>60.839,25</b>	<b>61.143,45</b>	<b>61.449,16</b>	<b>61.756,41</b>	<b>62.065,19</b>

*Elaborado por: Autor*

### Gastos generales

Los gastos generales que la organización incurriría están dados por los servicios básicos que constituyen agua, luz y teléfono, por otra parte, se encuentran las estrategias de promoción y publicidad, así como el gasto en seguridad y equipos de producción.

**Tabla 53 Gastos Generales**

<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
SERVICIOS BASICOS	100,00	1.200,00	1.238,28	1.277,78	1.318,54	1.360,60
PROMOCION Y PUBLICIDAD	100,00	1.200,00	1.238,28	1.277,78	1.318,54	1.360,60
SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO	200,00	2.400,00	2.476,56	2.555,56	2.637,08	2.721,21
SUMINISTROS Y MATERIALES	200,00	2.400,00	2.476,56	2.555,56	2.637,08	2.721,21
TOTAL	600,00	7.200,00	7.429,68	7.666,69	7.911,25	8.163,62

*Elaborado por: Autor*

### Fuentes de Financiamiento

En el estado de situación inicial se mencionó un financiado de 27.642,51 por medio de un crédito bancario, para ello se realizó el cálculo lineal, determinado por

una cuota fija de mensual de 605,57 dólares por un periodo de 60 meses, a una interés efectiva corresponde al 11,33%.

**Tabla 54** *Tabla de amortización*

N° CUOTA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				27.642,51
1	605,57	260,99	344,58	27.297,92
2	605,57	257,74	347,84	26.950,09
3	605,57	254,45	351,12	26.598,97
4	605,57	251,14	354,44	26.244,53
5	605,57	247,79	357,78	25.886,75
6	605,57	244,41	361,16	25.525,59
7	605,57	241,00	364,57	25.161,02
8	605,57	237,56	368,01	24.793,01
9	605,57	234,09	371,49	24.421,52
10	605,57	230,58	374,99	24.046,53
11	605,57	227,04	378,54	23.667,99
12	605,57	223,47	382,11	23.285,88
13	605,57	219,86	385,72	22.900,16
14	605,57	216,22	389,36	22.510,81
15	605,57	212,54	393,03	22.117,77
16	605,57	208,83	396,75	21.721,03
17	605,57	205,08	400,49	21.320,53
18	605,57	201,30	404,27	20.916,26
19	605,57	197,48	408,09	20.508,17
20	605,57	193,63	411,94	20.096,23
21	605,57	189,74	415,83	19.680,40
22	605,57	185,82	419,76	19.260,64
23	605,57	181,85	423,72	18.836,92
24	605,57	177,85	427,72	18.409,19
25	605,57	173,81	431,76	17.977,43
26	605,57	169,74	435,84	17.541,59
27	605,57	165,62	439,95	17.101,64
28	605,57	161,47	444,11	16.657,54
29	605,57	157,27	448,30	16.209,24
30	605,57	153,04	452,53	15.756,70
31	605,57	148,77	456,80	15.299,90
32	605,57	144,46	461,12	14.838,78
33	605,57	140,10	465,47	14.373,31
34	605,57	135,71	469,87	13.903,44
35	605,57	131,27	474,30	13.429,14
36	605,57	126,79	478,78	12.950,36
37	605,57	122,27	483,30	12.467,06
38	605,57	117,71	487,86	11.979,20
39	605,57	113,10	492,47	11.486,72
40	605,57	108,45	497,12	10.989,60
41	605,57	103,76	501,81	10.487,79
42	605,57	99,02	506,55	9.981,24
43	605,57	94,24	511,33	9.469,90
44	605,57	89,41	516,16	8.953,74
45	605,57	84,54	521,04	8.432,70
46	605,57	79,62	525,96	7.906,75
47	605,57	74,65	530,92	7.375,83
48	605,57	69,64	535,93	6.839,89
49	605,57	64,58	540,99	6.298,90
50	605,57	59,47	546,10	5.752,80
51	605,57	54,32	551,26	5.201,54
52	605,57	49,11	556,46	4.645,08
53	605,57	43,86	561,72	4.083,36
54	605,57	38,55	567,02	3.516,34
55	605,57	33,20	572,37	2.943,96
56	605,57	27,80	577,78	2.366,18
57	605,57	22,34	583,23	1.782,95
58	605,57	16,83	588,74	1.194,21
59	605,57	11,28	594,30	599,91
60	605,57	5,66	599,91	0,00

*Elaborado por: Autor*

## Recursos Humanos Necesarios

**Tabla 55 Gastos de personal administración**

Cargo	Sueldo	XIII	XIV	Vacac.	Fondo Res.	Aport. Patron.	Total Adicion.	Total Mes	Costo Total
Recepción	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Artesanía	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Jefe de cocina	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Cocinera	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Cocinera	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Mesero	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Total	2.400,00	200,00	200,00	100,00	200,00	291,60	991,60	2.400,00	3.391,60

Cargo	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Sueldo	Beneficios	Sueldo	Beneficios	Sueldo	Beneficios	Sueldo	Beneficios	Sueldo	Beneficios
Recepción	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Artesanía	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Jefe de cocina	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Cocinera	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Cocinera	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Mesero	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Total	28.800,00	11.899,20	29.718,72	12.278,78	30.666,75	12.670,48	31.645,02	13.074,67	32.654,49	13.491,75

**Elaborado por: Autor**

Gastos de personal de logística

**Tabla 56 Gastos de personal de logística**

Cargo	Sueldo	XIII	XIV	Vacac.	Fondo Res.	Aport. Patron.	Total Adicion.	Total Mes	Costo Total
Guía	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Guía	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Guía	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Mantenimiento	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Mantenimiento	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Mantenimiento	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Mantenimiento	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	48,60	165,27	400,00	565,27
Total	2.800,00	233,33	233,33	116,67	233,33	340,20	1.156,87	2.800,00	3.956,87

Cargo	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Sueldo	Beneficios	Sueldo	Beneficios	Sueldo	Beneficios	Sueldo	Beneficios	Sueldo	Beneficios
Guía	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Guía	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Guía	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Mantenimiento	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Mantenimiento	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Mantenimiento	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Mantenimiento	4800,00	1983,20	4953,12	2046,46	5111,12	2111,75	5274,17	2179,11	5442,42	2248,62
Total	33.600,00	13.882,40	34.671,84	14.325,25	35.777,87	14.782,22	36.919,19	15.253,78	38.096,91	15.740,37

*Elaborado por: Autor*



Estado de resultados actual y proyectado

**Tabla 57 Estado de resultados actual y proyectado - escenario optimista**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>CUENTAS</b>					
I. INGRESOS	86.455,67	87.752,50	89.068,79	90.404,82	91.760,89
1. INGRESOS OPERACIONALES	86.455,67	87.752,50	89.068,79	90.404,82	91.760,89
VENTAS NETAS	86.455,67	87.752,50	89.068,79	90.404,82	91.760,89
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
1. COSTO DE VENTAS	62.822,45	63.798,30	64.789,86	65.797,40	66.821,19
COSTO DE VENTAS	62.822,45	63.798,30	64.789,86	65.797,40	66.821,19
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	60.839,25	61.751,84	62.678,12	63.618,29	64.572,56
MANO DE OBRA PERSONAL DE LOGISTICA	1.983,20	2.046,46	2.111,75	2.179,11	2.248,62
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>23.633,22</b>	<b>23.954,20</b>	<b>24.278,93</b>	<b>24.607,42</b>	<b>24.939,71</b>
<b>2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.</b>	<b>23.011,31</b>	<b>22.937,31</b>	<b>23.397,61</b>	<b>22.957,11</b>	<b>22.066,18</b>
a. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	20.101,05	20.547,11	21.007,40	21.149,05	21.639,18
SUELDOS, SALARIOS	4.800,00	4.953,12	5.111,12	5.274,17	5.442,42
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1.983,20	2.046,46	2.111,75	2.179,11	2.248,62
ARRIENDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.200,00	1.238,28	1.277,78	1.318,54	1.360,60
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.400,00	2.476,56	2.555,56	2.637,08	2.721,21
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	1.200,00	1.238,28	1.277,78	1.318,54	1.360,60
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	6.117,85	6.117,85	6.117,85	5.784,51	5.784,51
SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO	2.400,00	2.476,56	2.555,56	2.637,08	2.721,21
GASTO ESTRATEGIAS MARKETING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTO ESTRATEGIAS AMBIENTALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b. GASTOS FINANCIEROS	2.910,27	2.390,20	2.390,20	1.808,06	427,00
INTERESES Y COMISIONES: LOCALES	2.910,27	2.390,20	2.390,20	1.808,06	427,00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>621,90</b>	<b>1.016,88</b>	<b>881,32</b>	<b>1.650,31</b>	<b>2.873,53</b>
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	621,90	1.016,88	881,32	1.650,31	2.873,53
PARTICIP. TRABAJ. E IMP. A RENTA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>621,90</b>	<b>1.016,88</b>	<b>881,32</b>	<b>1.650,31</b>	<b>2.873,53</b>

*Elaborado por: Autor*

**Tabla 58 Estado de resultados actual y proyectado - escenario pesimista**

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>CUENTAS</b>					
I. INGRESOS	86.455,67	86.887,95	87.322,38	87.759,00	88.197,79
1. INGRESOS OPERACIONALES	86.455,67	86.887,95	87.322,38	87.759,00	88.197,79
VENTAS NETAS	86.455,67	86.887,95	87.322,38	87.759,00	88.197,79
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
1. COSTO DE VENTAS	62.822,45	63.189,91	63.560,91	63.935,52	64.313,82
COSTO DE VENTAS	62.822,45	63.189,91	63.560,91	63.935,52	64.313,82
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	60.839,25	61.143,45	61.449,16	61.756,41	62.065,19
MANO DE OBRA PERSONAL DE LOGISTICA	1.983,20	2.046,46	2.111,75	2.179,11	2.248,62
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>23.633,22</b>	<b>23.698,03</b>	<b>23.761,47</b>	<b>23.823,48</b>	<b>23.883,98</b>
<b>2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.</b>	<b>23.011,31</b>	<b>22.937,31</b>	<b>23.397,61</b>	<b>22.957,11</b>	<b>22.066,18</b>
a. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	20.101,05	20.547,11	21.007,40	21.149,05	21.639,18
SUELDOS, SALARIOS	4.800,00	4.953,12	5.111,12	5.274,17	5.442,42
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1.983,20	2.046,46	2.111,75	2.179,11	2.248,62
ARRIENDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.200,00	1.238,28	1.277,78	1.318,54	1.360,60
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.400,00	2.476,56	2.555,56	2.637,08	2.721,21
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	1.200,00	1.238,28	1.277,78	1.318,54	1.360,60
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	6.117,85	6.117,85	6.117,85	5.784,51	5.784,51
SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO	2.400,00	2.476,56	2.555,56	2.637,08	2.721,21
GASTO ESTRATEGIAS MARKETING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTO ESTRATEGIAS AMBIENTALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b. GASTOS FINANCIEROS	2.910,27	2.390,20	2.390,20	1.808,06	427,00
INTERESES Y COMISIONES: LOCALES	2.910,27	2.390,20	2.390,20	1.808,06	427,00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>621,90</b>	<b>760,72</b>	<b>363,87</b>	<b>866,37</b>	<b>1.817,80</b>
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	621,90	760,72	363,87	866,37	1.817,80
PARTICIP. TRABAJ. E IMP. A RENTA					
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>621,90</b>	<b>760,72</b>	<b>363,87</b>	<b>866,37</b>	<b>1.817,80</b>

*Elaborado por: Autor*

Estado de flujo de efectivo anual y proyectado

**Tabla 59 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado – esc. optimista**

FLUJO DE EFECTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>CUENTAS</b>						
TOTAL INGRESOS		108.195,54	111.875,50	115.449,83	118.908,34	123.240,41
Saldo Inicial de Caja		21.739,88	24.123,00	26.381,04	28.503,52	31.479,52
I. INGRESOS	55.285,02	86.455,67	87.752,50	89.068,79	90.404,82	91.760,89
1. INGRESOS OPERACIONALES		86.455,67	87.752,50	89.068,79	90.404,82	91.760,89
VENTAS NETAS		86.455,67	87.752,50	89.068,79	90.404,82	91.760,89
FUENTES PROPIAS	27.642,51					
INSTITUCIONES FINANCIERAS	27.642,51					
1. COSTO DE VENTAS		62.822,45	63.798,30	64.789,86	65.797,40	66.821,19
COSTO DE PRODUCCION		62.822,45	63.798,30	64.789,86	65.797,40	66.821,19
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS DEL SERVICIO		60.839,25	61.751,84	62.678,12	63.618,29	64.572,56
MANO DE OBRA PERSONAL LOGISTICA		1.983,20	2.046,46	2.111,75	2.179,11	2.248,62
UTILIDAD OPERACIONAL		23.633,22	23.954,20	24.278,93	24.607,42	24.939,71
2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.		23.011,31	22.937,31	23.397,61	22.957,11	22.066,18
a. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		20.101,05	20.547,11	21.007,40	21.149,05	21.639,18
SUELDOS, SALARIOS		4.800,00	4.953,12	5.111,12	5.274,17	5.442,42
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		1.983,20	2.046,46	2.111,75	2.179,11	2.248,62
ARRIENDOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROMOCION Y PUBLICIDAD		1.200,00	1.238,28	1.277,78	1.318,54	1.360,60
SUMINISTROS Y MATERIALES		2.400,00	2.476,56	2.555,56	2.637,08	2.721,21
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES		1.200,00	1.238,28	1.277,78	1.318,54	1.360,60
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS		6.117,85	6.117,85	6.117,85	5.784,51	5.784,51
SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO		2.400,00	2.476,56	2.555,56	2.637,08	2.721,21
GASTO ESTRATEGIAS MARKETING		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTO ESTRATEGIAS AMBIENTALES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b. GASTOS FINANCIEROS		2.910,27	2.390,20	2.390,20	1.808,06	427,00
INTERESES		2.910,27	2.390,20	2.390,20	1.808,06	427,00
INVERSION INICIAL	33.545,14					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5.257,14					
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.000,00					
MUEBLES Y ENSERES	590,00					

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
MUEBLES DE OFICINA	1.398,00					
VEHÍCULO	25.300,00					
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO						
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		621,90	1.016,88	881,32	1.650,31	2.873,53
ACTIVO FIJO DADO DE BAJA					-1.000,00	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		621,90	1.016,88	881,32	1.650,31	2.873,53
GASTOS NO DESEMBOLSADOS		6.117,85	6.117,85	6.117,85	5.784,51	5.784,51
DEPRECIACIONES		6.117,85	6.117,85	6.117,85	5.784,51	5.784,51
DESEMBOLSO CUOTA DEL CREDITO		4.356,63	4.876,69	4.876,69	5.458,83	6.839,89
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>21.739,88</b>	<b>24.123,00</b>	<b>26.381,04</b>	<b>28.503,52</b>	<b>31.479,52</b>	<b>33.297,67</b>

*Elaborado por: Autor*

**Tabla 60 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado – esc. pesimista**

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>CUENTAS</b>						
TOTAL INGRESOS		108.195,54	111.010,95	113.447,26	115.488,90	118.119,75
Saldo Inicial de Caja		21.739,88	24.123,00	26.124,88	27.729,90	29.921,96
I. INGRESOS	55.285,02	86.455,67	86.887,95	87.322,38	87.759,00	88.197,79
1. INGRESOS OPERACIONALES		86.455,67	86.887,95	87.322,38	87.759,00	88.197,79
VENTAS NETAS		86.455,67	86.887,95	87.322,38	87.759,00	88.197,79
FUENTES PROPIAS	27.642,51					
INSTITUCIONES FINANCIERAS	27.642,51					
1. COSTO DE VENTAS		62.822,45	63.189,91	63.560,91	63.935,52	64.313,82
COSTO DE PRODUCCION		62.822,45	63.189,91	63.560,91	63.935,52	64.313,82
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS DEL SERVICIO		60.839,25	61.143,45	61.449,16	61.756,41	62.065,19
MANO DE OBRA PERSONAL LOGISTICA		1.983,20	2.046,46	2.111,75	2.179,11	2.248,62
UTILIDAD OPERACIONAL		23.633,22	23.698,03	23.761,47	23.823,48	23.883,98
2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.		23.011,31	22.937,31	23.397,61	22.957,11	22.066,18

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
a. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		20.101,05	20.547,11	21.007,40	21.149,05	21.639,18
SUELDOS, SALARIOS		4.800,00	4.953,12	5.111,12	5.274,17	5.442,42
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		1.983,20	2.046,46	2.111,75	2.179,11	2.248,62
ARRIENDOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROMOCION Y PUBLICIDAD		1.200,00	1.238,28	1.277,78	1.318,54	1.360,60
SUMINISTROS Y MATERIALES		2.400,00	2.476,56	2.555,56	2.637,08	2.721,21
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES		1.200,00	1.238,28	1.277,78	1.318,54	1.360,60
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS		6.117,85	6.117,85	6.117,85	5.784,51	5.784,51
SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO		2.400,00	2.476,56	2.555,56	2.637,08	2.721,21
GASTO ESTRATEGIAS MARKETING		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTO ESTRATEGIAS AMBIENTALES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b. GASTOS FINANCIEROS		2.910,27	2.390,20	2.390,20	1.808,06	427,00
INTERESES		2.910,27	2.390,20	2.390,20	1.808,06	427,00
INVERSION INICIAL	33.545,14					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5.257,14					
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.000,00					
MUEBLES Y ENSERES	590,00					
MUEBLES DE OFICINA	1.398,00					
VEHÍCULO	25.300,00					
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO						
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		621,90	760,72	363,87	866,37	1.817,80
ACTIVO FIJO DADO DE BAJA					-1.000,00	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		621,90	760,72	363,87	866,37	1.817,80
GASTOS NO DESEMBOLSADOS		6.117,85	6.117,85	6.117,85	5.784,51	5.784,51
DEPRECIACIONES		6.117,85	6.117,85	6.117,85	5.784,51	5.784,51
DESEMBOLSO CUOTA DEL CREDITO		4.356,63	4.876,69	4.876,69	5.458,83	6.839,89
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>21.739,88</b>	<b>24.123,00</b>	<b>26.124,88</b>	<b>27.729,90</b>	<b>29.921,96</b>	<b>30.684,38</b>

*Elaborado por: Autor*

Estados Financieros

**Tabla 61 Estados Financieros – escenario optimista**

<b>ESTADO FINANCIERO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>CUENTAS</b>						
ACTIVO	55.285,02	51.550,29	47.690,49	43.695,12	39.886,60	35.920,24
ACTIVO CORRIENTE	21.739,88	24.123,00	26.381,04	28.503,52	31.479,52	33.297,67
CAJA	21.739,88	24.123,00	26.381,04	28.503,52	31.479,52	33.297,67
NO CIRCULANTE	33.545,14	33.545,14	33.545,14	33.545,14	32.545,14	32.545,14
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5.257,14	5.257,14	5.257,14	5.257,14	5.257,14	5.257,14
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00
MUEBLES Y ENSERES	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
MUEBLES DE OFICINA	1.398,00	1.398,00	1.398,00	1.398,00	1.398,00	1.398,00
VEHÍCULO	25.300,00	25.300,00	25.300,00	25.300,00	25.300,00	25.300,00
DEPRECIACIÓN E ACTIVOS FIJOS		6.117,85	12.235,69	18.353,54	24.138,06	29.922,57
ACTIVO FIJO NETO	33.545,14	27.427,29	21.309,45	15.191,60	8.407,08	2.622,57
<b>PASIVO</b>						
PASIVO A LARGO PLAZO	27.642,51	23.285,88	18.409,19	13.532,50	8.073,67	1.233,78
PRÉSTAMO BANCARIO POR PAGAR	27.642,51	23.285,88	18.409,19	13.532,50	8.073,67	1.233,78
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL PAGADO	27.642,51	27.642,51	27.642,51	27.642,51	27.642,51	27.642,51
UTILIDAD DEL EJERCICIO		621,90	1.016,88	881,32	1.650,31	2.873,53
UTILIDADES ACUMULADA			621,90	1.638,79	2.520,11	4.170,42
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>55.285,02</b>	<b>51.550,29</b>	<b>47.690,49</b>	<b>43.695,12</b>	<b>39.886,60</b>	<b>35.920,24</b>

*Elaborado por: Autor*

**Tabla 62 Estados Financieros – escenario pesimista**

<b>ESTADO FINANCIERO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>CUENTAS</b>						
<b>ACTIVO</b>	55.285,02	51.550,29	47.434,32	42.921,50	38.329,04	33.306,95
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	21.739,88	24.123,00	26.124,88	27.729,90	29.921,96	30.684,38
CAJA	21.739,88	24.123,00	26.124,88	27.729,90	29.921,96	30.684,38
NO CIRCULANTE	33.545,14	33.545,14	33.545,14	33.545,14	32.545,14	32.545,14
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5.257,14	5.257,14	5.257,14	5.257,14	5.257,14	5.257,14
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00
MUEBLES Y ENSERES	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
MUEBLES DE OFICINA	1.398,00	1.398,00	1.398,00	1.398,00	1.398,00	1.398,00
VEHÍCULO	25.300,00	25.300,00	25.300,00	25.300,00	25.300,00	25.300,00
DEPRECIACIÓN E ACTIVOS FIJOS		6.117,85	12.235,69	18.353,54	24.138,06	29.922,57
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	33.545,14	27.427,29	21.309,45	15.191,60	8.407,08	2.622,57
<b>PASIVO</b>	27.642,51	23.285,88	18.409,19	13.532,50	8.073,67	1.233,78
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	27.642,51	23.285,88	18.409,19	13.532,50	8.073,67	1.233,78
PRÉSTAMO BANCARIO POR PAGAR	27.642,51	23.285,88	18.409,19	13.532,50	8.073,67	1.233,78
<b>PATRIMONIO</b>	27.642,51	28.264,41	29.025,13	29.389,00	30.255,37	32.073,16
CAPITAL PAGADO	27.642,51	27.642,51	27.642,51	27.642,51	27.642,51	27.642,51
UTILIDAD DEL EJERCICIO		621,90	760,72	363,87	866,37	1.817,80
UTILIDADES ACUMULADA			621,90	1.382,62	1.746,49	2.612,86
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>55.285,02</b>	<b>51.550,29</b>	<b>47.434,32</b>	<b>42.921,50</b>	<b>38.329,04</b>	<b>33.306,95</b>

*Elaborado por: Autor*

## Punto de equilibrio

Los costos determinados en la Tabla 59 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado, determinar los costos totales en la producción de los productos y servicios, con la información podemos observar el punto de equilibrio anual necesario para garantizar la rentabilidad de la organización.

**Tabla 63 Punto de equilibrio – escenario optimista**

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	86.455,67	87.752,50	89.068,79	90.404,82	91.760,89
COSTOS FIJOS	23.011,31	22.937,31	23.397,61	22.957,11	22.066,18
COSTOS VARIABLES	62.822,45	63.798,30	64.789,86	65.797,40	66.821,19
COSTO TOTAL	85.833,76	86.735,62	88.187,47	88.754,51	88.887,36
MARGEN CONTRIBUCIÓN (PE)	84.180,60	84.027,30	85.835,62	84.341,76	81.188,29

*Elaborado por: Autor*

**Tabla 64 Punto de equilibrio – escenario pesimista**

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	86.455,67	86.887,95	87.322,38	87.759,00	88.197,79
COSTOS FIJOS	23.011,31	22.937,31	23.397,61	22.957,11	22.066,18
COSTOS VARIABLES	62.822,45	63.189,91	63.560,91	63.935,52	64.313,82
COSTO TOTAL	85.833,76	86.127,22	86.958,52	86.892,63	86.379,99
MARGEN CONTRIBUCIÓN	84.180,60	84.098,79	85.985,19	84.567,54	81.485,10

*Elaborado por: Autor*

## Cálculo del TIR y VAN

Para el determinar el valor actual neto y la tasa interna de retorno, se emplea una tasa de descuento del 29%, con la cual se obtiene los siguientes resultados:

**Tabla 65 Valor actual neto escenario optimista**

PERIODO	FLUJO	FACTOR	VALOR PRESENTE	FLUJOS ACUMULADOS
0	-55.285,02		-55.285,02	
1	24.123,00	1,29	18.700,00	18.700,00
2	26.381,04	1,66	15.853,04	34.553,04
3	28.503,52	2,15	13.277,90	47.830,94
4	31.479,52	2,77	11.367,61	59.198,55
5	33.297,67	3,57	9.321,06	68.519,61
			13.234,59	

*Elaborado por: Autor*



**Tabla 66 Valor actual neto escenario pesimista**

PERIODO	FLUJO	FACTOR	VALOR PRESENTE	FLUJOS ACUMULADOS
0	-55.285,02		-55.285,02	
1	24.123,00	1,29	18.700,00	18.700,00
2	26.124,88	1,66	15.699,10	34.399,10
3	27.729,90	2,15	12.917,52	47.316,63
4	29.921,96	2,77	10.805,16	58.121,79
5	30.684,38	3,57	8.589,52	66.711,30
			11.426,29	

*Elaborado por: Autor*

El escenario optimista presenta un Valor Actual Neto de \$13.234,59 de acuerdo a los flujos de caja futuros del proyecto, menos la inversión inicial; se obtiene un resultado positivo. Aplicando los flujos de efectivo, se obtiene una tasa interna de retorno de 40,18%, lo cual indica que el proyecto ofrece un rendimiento mayor a los socios, que la tasa de descuento. En cuanto al periodo de recuperación de la inversión está establecido en 3,65 años, lo que representa que el modelo de negocios aplicar es totalmente viable.

El escenario pesimista muestra un Valor Actual Neto de \$11.426,29, una TIR 38,83% y el periodo de recuperación de la inversión está establecido en 3,74 años.

### ***Viabilidad técnica***

El presente análisis está compuesto por el factor humano y tecnológico.

#### **Recursos Humanos**

La asociación está compuesta por 13 personas que son socios y trabajadores en la organización, con los cuales se pondrá en marcha la propuesta de valor establecida considerando lo siguiente:

**Tabla 67 Recurso Humano Asociación**

Socio	Puesto	Función	Sexo	Discapacidad	Formación Académica	Conocimiento del Sector	Experiencia
1	Recepción	- Recibir a los visitantes - Responsable de las llamadas telefónicas - Gestionar el mail y redes sociales - Encargado del cuidado las mascotas (en caso de aplique)	F	No	Secundaria	Si	Si
2	Jefe de Cocina	- Vigilar el consumo medido de la materia prima - Encargado de los despieces de carnes y pescados - Coordinar todos los platos de salida	F	No	Secundaria	Si	Si
3	Cocina	- Encargado de elaborar y condimentar los alimentos - Elaboración de los platos (puesta a punto)	F	No	Secundaria	Si	Si
4		- Encargado de la limpieza de los materiales utilizados	F	No	Secundaria	Si	Si
5	Mesero	- Servicio al cliente - Organizar las mesas - Tomar el pedido de los clientes - Recoger la mesa	M	No	Secundaria	Si	Si
6	Artesanía	- Realizar las manualidades como: aretes, llaveros, pulseras, collares, shigras entre otros	M	No	Secundaria	Si	Si
7	Guía	- Recibir turista en forma individual o grupal - Responsable de las normas de Bioseguridad - Guiar a los sitios de excursión - Velar por la seguridad del grupo	M	No	Superior	Si	Si
8		- Describir los puntos de interés - Brindar asistencia a los turistas con necesidades especiales, tales como personas de tercera edad, con movilidad limitada o que lleven consigo a bebés o niños pequeños.	M	No	Secundaria	Si	Si
9		- Explicar los procedimientos de emergencia.	M	No	Secundaria	Si	Si
10		- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los senderos	M	No	Secundaria	Si	Si
11	Mantenimiento	- Limpieza de las instalaciones	F	No	Secundaria	Si	Si
12		- Realizar visitas en todas las instalaciones para detectar necesidades	F	No	Secundaria	Si	Si
13		- Dar mantenimiento a las áreas verdes	F	N	Secundaria	Si	Si

**Elaborador por: Autor**

La Asociación Usa Yaku al ser una institución legalmente constituida en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo al Art 18.- Órgano de Gobierno, la Figura 57 nos muestra como está compuesto su equipo directivo y de acuerdo con su estatuto interno cumplen con las funciones y responsabilidades apegadas a lo que exige el organismo de control.



**Figura 57 Estructura de la asociación**  
 Elaborado por: Autor

### ***Viabilidad legal***

De acuerdo con lo analizado en los factores políticos y legales establecidos en el capítulo II de esta investigación, su viabilidad legal es favorable, dado que la organización es una institución legalmente constituida (Anexo 1) y cumple con todos los requisitos que demandan los organismos de control (SEPS, SRI, Ministerio de Turismo, GAD Cantonal y Provincial).

En cuanto a su Gobierno Cooperativo cuenta con un estatuto y reglamento interno que garantiza el desempeño de todos sus socios, cumpliendo con la normatividad vigente, lo que mejora la imagen y la credibilidad de la Asociación.

### ***Viabilidad ambiental***

La organización, en sus actividades, respeta el ambiente y contribuye a su conservación, la Tabla 42 Plan Ambiental, indica las acciones que realiza la asociación para precautelar el medio natural en el cual realiza sus actividades de turismo.

El plan detallado demuestra que el proyecto es totalmente viable desde el punto de vista ambiental y garantiza su sostenibilidad.

**Tabla 68 Plan Ambiental**

Componente Ambiental	Impacto Ambiental	Motivo					Actividades Ambientales Planificadas
		Senderismo	Interpretación	Cascadas	Río	Desechos	
Aire	Emisión de gases contaminantes	x	x	x	x	x	- Cuidado del ambiente natural, que permite apreciar las interrelaciones de la naturaleza y su sonido - Se utiliza canoa a remo (killa) es un transporte amigable con el medio ambiente
Suelo	Compactación	x	x			x	- Conservar su estado natural
	Generación desechos orgánicos e inorgánicos	x	x	x	x	x	- Plan de recolección y reciclaje de basura - Mantenimiento de los senderos para la actividad de caminatas
	Perturbación de la flora	x	x			x	- Construcción de una guía de información para prevenir la destrucción de bosques - Siembra de semillas - Anidaciones de animales - Concientizar a los turistas - Cuidado de la destrucción de plantas, cortezas de los árboles y flores en su totalidad
	Especies en extinción	x	x	x	x	x	- Prohibido la cacería de animales - Inventario mínimo de aves vistas en la zona - Monitoreo de las especies en peligro de extinción.
Agua	Perturbación la naturaleza		x	x	x	x	No arrojar basura al río
	Perturbación de la fauna		x	x	x	x	Prohibido la pesca con explosivos

*Elaborado por: Autor*

## CONCLUSIONES

El trabajo de investigación cumplió con el objetivo general planteado, puesto que el modelo de negocio diseñado está enfocado en la innovación de la gestión de los servicios turísticos que oferta la Asociación Usa Yaku ubicada en la Cantón Archidona, lo que incrementará sus ingresos, generando bienestar y acrecentando el sentido de pertenencia de los socios a la organización.

Para cumplir el primer objetivo específico, se identificaron factores claves en las áreas: financiera, operativa, comercial y administrativa, para lo cual se realizó un análisis FODA, con la información sistematizada de las encuestas efectuadas a los socios de la organización y complementado con herramientas de análisis “PEST” y las “5 fuerzas de Porter”. La sistematización de esta información en las matrices FODA sirvió para establecer las estrategias e identificar los factores claves para la Asociación USA YAKU.

El levantamiento de encuestas a potenciales clientes, así como el análisis de información proveniente de fuentes secundarias, permitió determinar el segmento de mercado al cual la Asociación USA YAKU dirigirá su accionar, dando a así cumplimiento al segundo objetivo específico.

En cuanto al tercer objetivo específico, se cumplió con el diseño del modelo de negocio que genere valor agregado a los productos y servicios turísticos que ofrece la Asociación USA YAKU. El modelo planteado recoge toda la información de la

organización que fuera recopilada y sistematizada durante la investigación y para su desarrollo se utilizó el esquema CANVAS.

Adicionalmente, se realizó un análisis de factibilidad técnico, financiero, comercial, legal y ambiental. En función de la realidad en la que se encuentra el sector turístico producto de la pandemia del COVID 19, en el análisis financiero se consideraron dos escenarios: un optimista y otro pesimista, en ambos casos los indicadores permitieron evidenciar la viabilidad del Modelo de Negocios diseñado, el cual sin duda mejorará la gestión de la Asociación, dinamizará la economía local y coadyuvará al desarrollo humano sostenible del Cantón, garantizando una vida digna para la población actual y para las futuras generaciones.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda aplicar el modelo de negocio propuesto, el cual mejorará la gestión y permitirá desarrollar organizadamente cada una de las actividades de acuerdo a la metodología desarrollada en el modelo CANVAS, así como evaluar permanentemente los indicadores económicos y financieros, esto facilitará la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno, de tal modo que se pueden establecer los planes de acción necesarios para poder cumplir con los objetivos estratégicos establecidos, sin duda esto promoverá la participación de los socios y mejorará su calidad de vida y la de sus familias.

Frente al entorno cambiante, originado por la pandemia del COVID 19, se recomienda también actualizar el modelo de negocios, si fuese el caso, a fin de adaptar la oferta turística considerando las expectativas de los clientes y atendiendo a las normas de bioseguridad que garanticen la salud tanto de los turistas como de los integrantes de la Asociación USA YAKU.



## BIBLIOGRAFÍA

- Agromarketing. (2020). *Factores de Producción. Tipos y Procesos de Factores Productivos*. Obtenido de <https://www.bialarblog.com/factores-de-produccion-tierra-tecnologia/>
- Aguilar-Barojas, S. (2005). *Formulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Alvarado, V. (2011). *Sesión de Aprendizaje*. Obtenido de <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>
- Archidona, G. M. (2019). *Plan de desarrollo y Ordenamiento territorial*. Obtenido de <https://odsterritorioecuador.ec/wp-content/uploads/2019/04/PDOT-CANTON-ARCHIDONA-2014-2019.pdf>
- Archidona, G. M. (2020). *Atráctivos Turísticos*. Obtenido de <https://archidona.gob.ec/turismo/%C2%BFqu%C3%A9-visitar.html>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Asociación de Estados del Caribe. (2012). *Turismo Comunitario*. Obtenido de <http://www.acs-aec.org/index.php?q=es/sustainable-tourism/el-turismo-comunitario>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Barrios, M. (A Abril de 2010). *Modelo de Negocio*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51311816/modelo\\_de](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51311816/modelo_de)

\_negocios.pdf?response-content-  
disposition=inline%3B%20filename%3DMODELO\_DE\_NEGOCIO.pdf  
&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-  
Credential=ASIATUSBJ6BAFBKRBGUN%2F20200416%2Fus-east-  
1%2Fs3%2F

Benitez, A. (2011). *El Empresario*. Obtenido de  
<https://eempresario.mx/management-mrkt/desarrollo-modelos-negocio-herramientas-guia>

Bermejo Sánchez, F. (2020). *Scielo Perú*. Obtenido de  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1728-59172020000100088&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1728-59172020000100088&script=sci_abstract)

Bob, N. (2009). *1001 Ways to take Initiative at Work*. New York.

Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS*. Obtenido de  
<http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional para el Desarrollo 2017-2021*. Obtenido de [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

Consejo Nacional de Planificación. (s.f.). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Obtenido de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf

Coraggio, J. (2011). *Economía Social y Solidaria*. Quito: Abya-Yala.

Coraggio, J. L. (2004). *Desarrollo Local y Economía del Trabajo*. Quito: Abya Yala.

CreceNegocios. (2020). *Valor agregado*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>

Dávila Newman, G. (2006). *EL RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO*. Caracas: Laurus.

Economipedia. (2020). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html>

Economipedia. (2020). *Análisis PEST*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Fernández, F. (2012). *Formación, Investigación e Innovación en Turismo*. Sevilla: Digital @ Tres.

Fernández, H. (2013). *Economía Tic - Emprendedores*. Obtenido de <https://economiatic.com/modelo-de-negocio/>

Fors, E. (2018). *Biodiversidad del Ecuador*. Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/143260-biodiversidad-del-ecuador-resumen-y-caracter%C3%A1sticas-de-su-flora-y-fauna>

García, L. (2014). *Turismo 2.0: Una Revolución en la Forma de Viajar*. Obtenido de

[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4136/45688635D\\_GAD\\_E\\_septiembre2014.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4136/45688635D_GAD_E_septiembre2014.pdf?sequence=1)

García, M. F. (2015). Estudio de Recepción de Audiencias de la Campaña All You Need is Ecuador. En M. F. García. Quito.

García, T., & Cano, M. (2013). El FODA. *Iiesca*, 89.

Gevit Pernoctaciones. (2018). *Geoportal de Visitas Internas Turísticas*. Obtenido de <https://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec#!/vizhome/GeoVitPernoctaciones/Cartula>

Gobierno Provincial de Napo. (2015). *Plan Estratégico Institucional*. Tena.

Gomez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Tlalnepantla: Buendía Lopez.

Horton , D. (2008). *Evaluación del Desarrollo de Capacidades*. Cali.

INEC. (Febrero de 2020). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/Boletin\\_tecnico\\_12-2019-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/Boletin_tecnico_12-2019-IPC.pdf)

Leaf Group. (2020). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13182371/ventajas-y-desventajas-de-la-internalizacion>

Mañez, R. (2018). *Segmentación de Mercado*. Obtenido de <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/>

Martínez, Á. (Marzo de 2013). *Desarrollo y definición de un modelo de gestión*. Obtenido de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128)

Matriz Asociados. (2017). *Infoteca*. Obtenido de <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>

Ministerio de Finanzas. (s.f.). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito.

Ministerio de Turismo. (2004). *Ley de Turismo*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-LEY-TURISMO.pdf>

Ministerio de Turismo. (2007). *Plan de desarrollo turístico*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>

Ministerio de Turismo. (2018). *Fomento del emprendimiento turístico*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/FOMENTO-AL-EMPREDIMIENTO-TURSTICO-19102018.pdf>

Ministerio de Turismo. (2018). *Indicadores Turísticos*. Obtenido de [https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/BoletinesMensualesTurismo/2018/01-INDICADORES\\_TURISTICOS-ENERO-2018.pdf](https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/BoletinesMensualesTurismo/2018/01-INDICADORES_TURISTICOS-ENERO-2018.pdf)

Ministerio de Turismo. (2018). *Rendición de Cuentas 2018*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-2018-MINTUR.pdf>

Ministerio de Turismo. (2020). *Indicadores del Sector Financiero*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-20-08-01/analisis-macro-economico>

- Ministerio de Turismo. (2004). *Ley de Turismo*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-LEY-TURISMO.pdf>
- Mott. (2020). *Mott Glosario*. Obtenido de <https://glosario.mott.pe/marketing/palabras/microambiente>
- Muñoz, T. (2018). *Plan de desarrollo turístico comunitario, cantón Archidona, provincia de Napo*. Obtenido de <http://200.12.169.19/bitstream/25000/16848/1/T-UCE-0005-CEC-108.pdf>
- Narváez, B., & Puente, J. (2019). *Modelo de negocios para la creación de una empresa de*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/32403/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (2014). *Indicadores de Cultura para el Desarrollo*. Obtenido de [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis/resumen\\_analitico\\_ecuador\\_0\\_1.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis/resumen_analitico_ecuador_0_1.pdf)
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Terminos de Turismo*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Ovit. (2020). *Observatorio virtual de transferencia de Tecnología*. Obtenido de [https://www.ovtt.org/gestion\\_gestion\\_de\\_la\\_innovacion](https://www.ovtt.org/gestion_gestion_de_la_innovacion)
- Pérez, J. (2015). *Revista de Economía Mundial*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/866/86641407006.pdf>
- Pérez, P. (2009). *Definiciones.de*. Obtenido de <https://definicion.de/ecoturismo/>

- Pigneur, A. O. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Centros Libros PAPP.
- Plandetur. (2011). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/proyecto\\_plandetur\\_2011\\_2014VERSION2.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/proyecto_plandetur_2011_2014VERSION2.pdf)
- Ponce, H. (2006). La Matriz FOFA. *Contribuciones a la Economía*, 2.
- Ponce, H. (2007). La Matriz FODA. *Red, de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y el Portugal*, 3.
- Porte, M. (2008). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito*. Obtenido de <https://www.pinterest.com/pin/477663104227279359/>
- Presidencia de la Replública. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Presidencia de la República. (2010). *Código Orgánico de Organizaciones Territorial*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf)
- Presidencia de la República. (2010). *Registro Oficial*. Obtenido de [https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009\\_008\\_articulo004.pdf](https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009_008_articulo004.pdf)
- Ramirez, C. (2020). *Servicios Turísticos*. Obtenido de <http://utntyh.com/wp-content/uploads/2017/09/Servicios-Tur%C3%ADsticos.pdf>
- Reyes, A. (2002). *Turismo Sostenible*. Madrid: Iepala.
- Rivas, H. (2017). *Los Impactos Ambientales en áreas turísticas Rurales y propuestas para la Sostenibilidad*. Obtenido de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n3/art04.pdf>

- Ruben, C. (2019). *Contruyendo la Propuesta de Valor*. Obtenido de <https://medium.com/@rubencesar/construyendo-la-propuesta-de-valor-730988936ace>
- Salamanca , B. (2017). *Modelo Negocio para un Emprendimiento de Servicios Turísticos*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/128483856.pdf>
- SEPS. (2011). *LOEPS*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>
- Serrano, P. V. (2011). *Fomento turístico provincial: diagnóstico competencial, experiencias exitosas y propuesta de fortalecimiento institucional* . Quito: Graphus.
- Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de <https://colaisaca.gob.ec/documentos/2015/ley-regimen-tributario-interno.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Noticias SEPS*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?eps-una-oportunidad-para-potenciar-la-actividad-turistica>
- Themes, H. (2018). *Análisis FODA*. Obtenido de <https://foda-dafo.com/wp-content/uploads/2018/11/Analisis-FODA-DAFO-pdf-converted.pdf>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2014). *Patrimonio Turístico*. Obtenido de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/lic/AET/PT/S02/PT02\\_Visual.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AET/PT/S02/PT02_Visual.pdf)
- Zapata, P. (2007). *Estructura de Costos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/310525019/Contabilidad-de-Costos-Pedro-Zapata-Sanches>



## ANEXOS

### Anexo 1



Fecha de Generación de Documento: 25/abril/2020

Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

#### **COMPROBANTE DE EXISTENCIA LEGAL DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

Revisado el Catastro Digital de Organizaciones de esta Superintendencia, consta la siguiente información de la ASOCIACION DE SERVICIOS TURISTICOS USA YAKU PIOJO DE RIO ASOUSAYAKU

#### **DATOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**No. RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN:** SEPS-ROEPS-2017-905391  
**FECHA DE RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN:** 23/11/2017

<b>RUC</b>	1591718041001
<b>SECTOR:</b>	ASOCIACION-SERVICIOS
<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	ASOCIACION DE SERVICIOS TURISTICOS USA YAKU PIOJO DE RIO ASOUSAYAKU
<b>PROVINCIA:</b>	NAPO
<b>CANTÓN:</b>	ARCHIDONA
<b>PARROQUIA:</b>	COTUNDO
<b>SEGMENTO / NIVEL:</b>	
<b>ESTADO:</b>	ACTIVA

La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad de la misma. En caso de querer validar ésta información deberá ingresar en la página web: [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec)

El presente comprobante carecerá de validez probatoria en un proceso judicial; para el efecto, se solicitará la respectiva certificación.

**SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**



## Anexo 2



Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku  
Ubicada en el Cantón Archidona, Provincia del Napo - Ecuador  
Síguenos en Facebook: Centro Turístico USA YAKU  
Contacto: Rider Alvarado +593999970829  
\*Obligatorio

Dirección de correo electrónico \*

---

1. Nacionalidad.

- Ecuatoriana  
 Colombiana

2. Ciudad.

---

3. Sector donde vive.

- Norte  
 Centro  
 Sur

4. Edad.

---

5. Género.

- Masculino  
 Femenino

6. Estado civil.

- Soltero  
 Casado  
 Divorciado  
 Viudo  
 Unión Libre

7. Nivel de instrucción.

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Post-grado

8. ¿Durante el presente año, está usted dispuesto a realizar alguna actividad turística?

- Si
- No

9. ¿Cuándo usted viaja, lo hace?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Solo
- Acompañado (amigos)
- Acompañado (familia)

10. ¿Cuántas personas viajan con usted?

- Solo
- Con más de una persona
- De 3 a 5 personas
- Más de 5 personas

11. ¿Cómo organizó su último viaje?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A través de un agente turístico
- Por cuenta propia
- Por medio de las redes sociales

12. ¿En promedio con cuánto tiempo de anticipación planea sus viajes?

- Unos días antes
- Unas dos semanas antes Un mes antes
- Más de un mes de antelación

13. ¿Por cuál o cuáles de los siguientes motivos, usted viaja?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Invitación de amigos
- Trabajo
- Vacaciones
- Visita a familiares

14. ¿En promedio, cuantos días usted toma para realizar sus vacaciones?

- Entre 1 y 2 días
- Entre 3 y 4 días
- Entre 4 y 5 días
- Más de 5 días

15. ¿Cuándo usted realiza alguna actividad turística, prefiere?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Actividades de recreación
- Deportes extremos
- Tranquilidad y relajación total
- Todas las anteriores

16. ¿En qué época del año prefiere viajar?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre enero y marzo
- Entre abril a junio
- Entre julio a septiembre
- Entre octubre a diciembre

17. Para las personas extranjeras (Colombia), les gustaría realizar actividades turísticas en Ecuador. Si usted es Ecuatoriano seleccione la opción No aplica.

- Si
- No
- No aplica

18. ¿Le gustaría conocer y participar en actividades de turismo dentro del cantón Archidona, provincia del Napo en el Ecuador?

- Si
- No

19. ¿Cuál o cuáles de las siguientes actividades le gustaría conocer y disfrutar en el Cantón Archidona?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Alojamiento
- Acampada
- Artesanía
- Aventurismo
- Cabalgata
- Deportes extremos
- Flora y Fauna del lugar
- Pesca deportiva
- Senderismo
- Visitas a Cascadas de la zona
- Otros

20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por su paquete turístico? (En caso de Ecuador en dólares, Colombia en pesos)

- Ecuador: entre \$50 a \$150 - Colombia: \$150.000 a \$450.000
- Ecuador: entre \$151 a \$250 - Colombia: \$450.001 a \$750.000
- Ecuador: entre \$251 a \$350 - Colombia: \$750.001 a \$1.050.000
- Ecuador: más de \$351 - Colombia: más de \$1.050.000

21. Al momento de cancelar por sus vacaciones, usted prefiere realizarlo mediante:  
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Efectivo
- Tarjeta de Crédito

22. ¿Sabía usted que el ecoturismo es la actividad que se desarrolla sin alterar el equilibrio del medio ambiente, evitando daños a la naturaleza?

- Si
- No

23. ¿Por qué medio le gustaría obtener información de promociones y paquetes turísticos?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Mensajes de texto
- Redes sociales
- WhatsApp

24. ¿Le gustaría conocer y recibir información de los productos y servicios que ofrece la Asociación?

- Si
- No

25. ¿Al final de las vacaciones, le gustaría a usted realizar una evaluación de los productos y servicios recibidos?

- Sí
- No

Agradezco por su tiempo y paciencia, su colaboración es de gran ayuda y recuerda que los datos aquí consultados son de carácter confidencial y tienen propósitos de brindar un servicio turístico de calidad y contribuir a una investigación académica. Marca solo un óvalo.



### Anexo 3



Asociación de Servicios Turísticos Usa Yaku  
Ubicada en el Cantón Archidona, Provincia del Napo - Ecuador  
\*Obligatorio

Dirección de correo electrónico \*

---

1. Desde la creación de la Asociación ¿Se ha evaluado el impacto que ha tenido la organización?

- Sí  
 No

2. Si la pregunta 1 fue afirmativa. ¿Cuáles de los siguientes factores consideró la Asociación para realizar el análisis? (Caso contrario seleccione No Aplica)  
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Administrativos  
 Comerciales  
 Financieros  
 Operativos  
 Todas las anteriores  
 Ninguna de las anteriores  
 No aplica

3. Actualmente la condición con respecto a ingresos y gastos que percibe la Asociación son:

- Ingresos superan a los gastos  
 Ingresos iguales a los gastos  
 Gastos superan a los ingresos

4. Actualmente la Asociación cuenta con una planificación estratégica (misión, visión, objetivos y estrategias).

- Sí  
 No

5. Actualmente la Asociación cuenta con las personas suficientes para ejecutar los productos y servicios que ofrecen.

- Sí
- No

6. Actualmente la Asociación realiza evaluación de los productos y servicio que ofrecen a los clientes.

- Sí
- No

7. Se realiza seguimiento y control a las actividades internas que ejecutan los socios de la Asociación.

- Si
- No

8. Si la pregunta 7 fue afirmativa, indique las actividades de seguimiento y control internas que se realizaron.

- Puntualidad y amabilidad
- Cumplimiento de objetivos
- Calidad del servicio

9. Los Directivos, consideran su opinión para la toma de decisiones en la Asociación.

- Sí
- No

10. Considera usted, que en la Asociación existen procesos de participación equitativo de todos sus socios.

- Sí
- No

11. Cree usted que los productos y servicios ofertados actualmente por la Asociación son suficientes.

- Sí
- No

12. Cree usted que los productos y servicios ofertados actualmente por la Asociación son de calidad.

- Sí
- No

13. Actualmente la Asociación realiza un manejo conservador de los recursos ambientales.

- Sí
- No

14. Actualmente los ingresos que recibe usted de la Asociación son:

- Altos
- Medios
- Bajos

15. Considera usted, que por medio de la Asociación ha mejorado su calidad de vida.

- Sí  
 No

16. Considera usted, la necesidad de implementar un nuevo modelo de negocios en la Asociación.

- Sí  
 No

Agradezco por su tiempo y paciencia, su colaboración es de gran ayuda y recuerda que los datos aquí consultados son de carácter confidencial y tiene propósito de contribuir el servicio ofertado y contribuir a una investigación académica.





## Anexo 4

**ASOCIACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS USA YAKU PROMO 2020:**  
Reserva hasta el 31 de Diciembre con descuento directamente con nosotros para todo lo que resta del año 2020 con un anticipo del 50%.

### **TARIFA** (precios incluyen impuestos)

Paquete total Usa Yaku \$30 (Todo Incluido, Desayuno, Almuerzo y Cena con bebida soft, acceso a todos los servicios turísticos).

Paquete medio Usa Yaku \$20 (Incluye, Desayuno, Almuerzo, servicio turísticos, menos pesca deportiva).

Paquete económico Usa Yaku \$15 (Incluye, Desayuno o almuerzo, servicio turísticos, menos pesca deportiva).

### **UBICACIÓN:**

A sólo 12 km del poblado de Cotundo (aprox. 14 minutos en auto).

¡Viaja en pareja o en familia! ¡Tu mascota es bienvenida!

**USA YAKU** es un **ECOLOGDGE** que ha sido concebido para respetar y proteger la naturaleza y el lugar único donde se encuentra. Creemos en la sostenibilidad por lo que no ofrecemos piscina, televisor u aire acondicionado cuidando los recursos naturales. El sitio ha sido ideado para desconectarse de la cotidianidad y reconectarse con la naturaleza.

### **GASTRONOMIA:**

Restaurante a la Carta, Desayunos (entre 4 a 6 dólares),

Almuerzos y Cenas (entre 6 a 12 dólares)

**MENU TODO INCLUIDO:** \$15 (Desayuno, Almuerzo y Cena con bebida soft).

Consultar por los planes, previa reserva.

### **TOURS** (proveedor externo):

Conoce Parque Nacional Llanganates, Sumaco Napo-Galares, Cavernas Jumandi, El Gran Cañon Archidona y Centro TC Santa Rita - Pueblo de Cacao y Chocolate en esta última podrás disfrutar de Agroturismo, Danza, Música de la zona y elaboración de chocolate artesanal. Te ayudamos a coordinar las visitas con los guías turísticos de la zona durante tu estadía, previo requerimiento.

### **TIEMPOS ESTIMADO PARA LLEGAR EN AUTO:**

<b>Hora/Origen</b>	<b>Hora/Origen</b>
0h35 de Tena	6h30 de Tulcán
2h30 de Francisco de Orellana	7h00 de Ipiales, Quevedo
3h00 de Quito, Nueva Loja	8h00 de Guayaquil, Esmeraldas, Cuenca
4h30 de Ibarra, Riobamba, Latacunga	9h00 de Pasto, Manta
5h30 de Santo Domingo	

¡¡Los esperamos pronto en este paraíso amazónico para hacer su vacación inolvidable!! #Respect #Retreat #Relax #Recharge #Reconnect

Envíanos las fechas de tu estadía y el número de personas y nos contactaremos **ACEPTAMOS TODAS LAS TARJETAS DE CREDITO**. Puede diferir el valor de su pago a 3 o 6 MESES SIN INTERESES o realizar un pago directo por transferencia bancaria.

**CONTAMOS CON TODAS LAS NORMAS DE BIOSEGURIDAD**

\*Tarifas validas solo para reservas directas.

Más información: WhatsApp: 0984282753 Síguenos en nuestras Redes Sociales: (Facebook, Instagram, YouTube) @remo1984usayaku - @usayaku

ADJUNTO UBICACION GPS <https://goo.gl/maps/CBQ8gTMhceSgFKs1A>

## Anexo 5

### Plantilla de satisfacción al cliente

1. Califique la calidad de manera general de nuestros productos y servicios ofertados.  
 Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Pobre
  
2. Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades turísticas.  
 Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Pobre
  
3. ¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted?  
 Excelente claras  Muy claras  Un poco claras  Nada claras
  
4. ¿Qué tan informado sobre todos nuestros productos y servicios lo mantuvimos?  
 Excelente informado  Muy informado  Un poco informado  
 Nada informado
  
5. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los productos y servicios ofertados?  
 Extremadamente eficaces  Muy eficaces  Un poco eficaces  
 Nada eficaces
  
6. Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación al costo.  
 Excelente valor  Muy buen valor  Buen valor  Valor pobre
  
7. ¿Cuáles son las probabilidades que realice actividades turísticas con nosotros nuevamente en el futuro?  
 Extremadamente probable  Muy probable  Un poco probable  
 Nada probable
  
8. ¿Cuáles son las probabilidades que nos recomiende a otras personas?  
 Extremadamente probable  Muy probable  Un poco probable  
 Nada probable