



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**TEMA:**

**Propuesta de mejora en los modelos de negocios de los comuneros de Dos  
Mangas, Olón y San Pedro. Un estudio de caso**

**AUTOR (ES):**

**Yulee Endara José Javier**

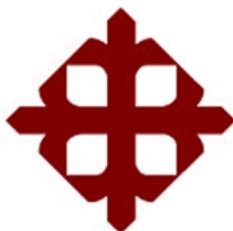
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**TUTOR:**

**Ing. Gerson Sopó Montero, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**Guayaquil, a los 31 días del mes de agosto del año 2017**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Yulee Endara José Javier como requerimiento para la obtención del título de Ingeniero/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.

**TUTOR (A)**

---

**Ing. Gerson Sopó Montero, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.**

**Guayaquil, a los 31 días del mes de agosto del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y  
HOTELERAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Yulee Endara José Javier**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejora en los modelos de negocios de los comuneros de Dos Mangas, Olón y San Pedro. Un estudio de caso** previo a la obtención del título de Ingeniero/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

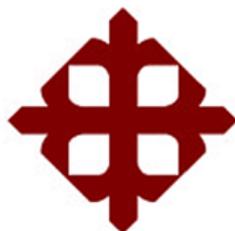
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 31 días del mes de agosto del año 2017**

**EL AUTOR (A)**

---

**Yulee Endara José Javier**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Yulee Endara José Javier**

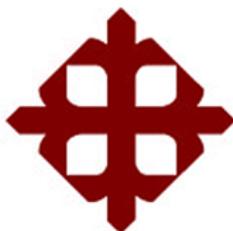
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejora en los modelos de negocios de los comuneros de Dos Mangas, Olón y San Pedro. Un estudio de caso**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 días del mes de septiembre del año 2017**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**Yulee Endara José Javier**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

### **Certificación de Antiplagio**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **Propuesta de mejora en los modelos de negocio turísticos de los comuneros de Dos Mangas, Olón y San Pedro. Un estudio de caso** presentado por la/os estudiantes **Yulee Endara José Javier**, fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 0%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

The screenshot shows the URKUND interface with the following details:

- Documento:** Borrador de tesis final (12) - copia para urkund.docx (D30283153)
- Presentado:** 2017-08-29 10:35 (-05:00)
- Presentado por:** jose\_yulee@hotmail.com
- Recibido:** gerson.sopo.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje:** Borrador de tesis para programa urkund [Mostrar el mensaje completo](#)

A green bar indicates a similarity percentage of 0%, with the text: "0% de estas 58 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes."

---

**Ing. Gerson Sopó Montero, Mgs.  
TUTOR**

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a mis padres y a mis hermanos, las personas más importantes en mi vida. Gracias por ese apoyo y amor incondicional que siempre me han dado y por siempre inspirarme a ser una mejor persona. A los docentes de mi facultad que impartieron sus conocimientos en estos cuatro años de carrera. A mi tutor, por todos sus consejos y sugerencias que fueron vitales en el desarrollo de la investigación.

También quiero agradecer a mis amigos por su honestidad y apoyo incondicional. Siempre estaré agradecido por su amistad y por ser una gran familia para mí. Finalmente, agradezco a todas las personas de Manglaralto que me dieron su tiempo para aportar en el desarrollo de este trabajo. Muchas gracias a todos.

**José Yulee**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mis padres, por ser los pilares fundamentales en el desarrollo de mi vida personal y como futuro profesional. A mis familiares que ya no se encuentran aquí y que siempre recuerdo con mucho cariño, y a mis amigos que me acompañaron en los viajes de campo durante el desarrollo del presente estudio.

**José Yulee**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y  
HOTELERAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. Gerson Sopó Montero, Mgs.**

TUTOR

---

**Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

---

**Eco. María Mercedes Baño Hifóng, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

---

**Lcda. Mariela Pinos Guerra, Mgs.**

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y  
HOTELERAS**

**Calificación**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>NOTA FINAL DEL TUTOR</b>
<b>Yulee Endara José Javier</b>	

---

**Gerson Sopó Montero  
TUTOR**

## Índice General

Introducción .....	1
Antecedentes .....	2
Árbol de problemas .....	7
Problemática.....	8
Justificación.....	10
Formulación interrogativa del problema.....	11
Objetivos .....	11
Objetivo general .....	11
Objetivos específicos .....	11
Limitaciones de la investigación.....	12
Delimitación de la investigación.....	12
Capítulo 1: Fundamentación teórica y conceptual.....	13
Marco conceptual .....	13
Módulos del Lienzo de Modelo de negocio .....	16
Factores que expandieron al turismo.....	21
Oportunidades de negocio .....	21
Marco teórico.....	21
Marco referencial.....	25
Marco legal.....	31
Capítulo 2: Metodología .....	55
Marco metodológico.....	55
Enfoque de la investigación .....	55
Método de la investigación .....	55
Tipo de investigación .....	55
Técnicas de recolección de información .....	56
Instrumento de recolección de información .....	57
Procedimiento de registro de datos .....	60
Triangulación .....	62
Capítulo 3: Análisis de los Modelos de Negocios Actuales .....	67
Propuesta de mejora de los modelos de negocio .....	78
Conclusiones.....	92
Recomendaciones .....	94
Referencias bibliográficas.....	95
Apéndices.....	102

## Índice de Figuras

Figura 1: Árbol del problema .....	12
Figura 2: Diseño del Modelo CANVAS. Adaptado de: Generación de Modelo de Negocios (Clark, Osterwalder & Pigneur, 2012) .....	63
Figura 3: Modelo CANVAS de los Senderos en Dos Mangas .....	68
Figura 4: Modelo CANVAS Hospedería Primavera del Mar .....	72
Figura 5: Modelo CANVAS Mirador Parapente San Pedro .....	76
Figura 6: Propuesta de mejora Senderos Dos Mangas .....	81
Figura 7: Propuesta de mejora Hospedería Primavera del Mar.....	85
Figura 8: Propuesta de mejora Mirador Parapente San Pedro.....	89
Figura 9: Foto de los Senderos de Dos Mangas .....	141
Figura 10: Foto Senderos Dos Mangas .....	142
Figura 11: Foto Senderos Dos Mangas .....	143
Figura 12: Foto Hospedería Primavera del Mar.....	144
Figura 13: Foto Hospedería Primavera del Mar.....	145
Figura 14: Foto Mirador Parapente San Pedro.....	146
Figura 15: Foto Mirador Parapente San Pedro.....	147

## **Índice de Apéndices**

Apéndice 1: Carta de consentimiento dirigida a los empresarios

Apéndice 2: Carta de consentimiento dirigida a los clientes

Apéndice 3: Cartas de consentimiento firmadas por los empresarios

Apéndice 4: Cartas de consentimiento firmadas por los clientes

Apéndice 5: Entrevistas realizadas a los empresarios

Apéndice 6: Entrevistas realizadas a los clientes

Apéndice 7: Fotos

## **Resumen**

La implementación de un plan de negocios es un sistema que se usa para iniciar un emprendimiento de cualquier tipo, sin embargo este a veces puede tomar ciertos costos económicos y su proceso puede ser demasiado largo. Por eso, actualmente se está cambiando este proceso por uno más sencillo, organizado y que se pueda desarrollar en el menor tiempo posible. Este se lo conoce como el Modelo CANVAS, un modelo de negocio que tiene como fin generar un sistema que permita diseñar un producto o servicio, probar si es factible lanzarlo al mercado y repetir el proceso en caso de ser necesario. La ventaja de este sistema radica en que se puede repetir las hasta cumplir el objetivo al que se quiere llegar. Muchos emprendedores que se han capacitado para operar sus negocios han sacado provecho del Modelo CANVAS, pero en el caso de las personas que viven en zonas rurales como las comunas de Manglaralto son diferentes ya que no cuentan con estos conocimientos. Por lo tanto, se investigaron tres emprendimientos de la zona que operan en el sector turístico para encontrar una forma de mejorar su calidad en los servicios prestados y aumentar su afluencia turística. Con los datos obtenidos por medio de entrevistas a los comuneros que manejan estos negocios y a sus clientes, se pudo determinar que era necesario mejorar algunos aspectos en estos emprendimientos, por lo cual, luego de una triangulación, se estructuró un modelo como sugerencia en su desarrollo económico y calidad de vida.

***Palabras clave:*** *Modelo de negocio, emprendimiento, comuna, sector turístico, triangulación, afluencia turística*

## **Abstract**

The implementation of a business plan is a system that is used to start a business of any kind, however this can sometimes take some economic costs and its process may be too long. That is why, this process is currently being changed by a more simple, organized and that can be developed in the shortest possible time. This is known as the CANVAS Model, a business model that aims to generate a system that allows designing a product or service, test if it is feasible to launch it and repeat the process if necessary. The advantage of this system is that you can repeat them until you reach the goal you want to reach. Many entrepreneurs who have been trained to operate their businesses have taken advantage of the CANVAS Model, but in the case of people living in rural areas such as the communes of Manglaralto are different because they don't have this knowledge. Therefore, three ventures of the area that operate in the tourist sector were investigated to find a way to improve their quality in the services provided and increase their tourist influx. With the data obtained through interviews with the local people that manage these businesses and their clients, it was possible to determine that it was necessary to improve some aspects in these enterprises, so, after a triangulation, a model was structured as a suggestion in its development economic and quality of life.

**Keywords:** *Business model, entrepreneurship, commune, tourism sector, triangulation, tourist influx*

## **Introducción**

El turismo es una actividad que se lleva a cabo para mejorar la calidad de vida en un lugar determinado y es considerada una de las industrias más importantes del mundo, donde es relacionada con temas de desarrollo, globalización, justicia económica y derechos a la tierra y a la cultura (Garcia & Palacios, 2003). En Ecuador, el sector turístico es uno de los principales factores que influyen en el crecimiento económico gracias a sus atractivos naturales optimizados por la población para generar mayores ingresos, habiendo aportado una tasa del 1,5% al Producto Interno Bruto (PIB) según cifras actualizadas hasta el cuarto trimestre del año 2016 (Cuenta Satélite del Turismo, 2017). Además, según la Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2015), el país cuenta con una tasa de emprendimiento temprano (TEA) de 33,3%, es decir, la más alta en América Latina, seguido por Perú con una tasa de 28,8%, Bolivia con 27,4% y Chile con 26,8% (Lasio, Caicedo, Ordeñana & Izquierdo, 2016).

Muchos emprendedores en el país y el mundo han optado por cambiar el tradicional sistema de implementar un plan de negocios, metodología que por lo general tiene un elevado costo de tiempo y de recursos necesarios para hacer un estudio, por una nueva metodología que da un nuevo giro a la hora de emprender en un nuevo proyecto. Esta metodología es conocida mundialmente como la implementación de un modelo de negocio, la cual ha revolucionado y reducido los costos y riesgos de lanzar un producto o servicio gracias a su sistema de hipótesis que son expresados en un esquema de nueve bloques conocido como el Modelo de Canvas, el cual es el más utilizado hasta la actualidad (Blank, 2013). Este modelo de negocio es usado frecuentemente por su facilidad en obtener información en corto tiempo y porque antes de lanzar un emprendimiento permite analizar y corregir errores, de los cuales se pueden tomar nota para mejorar el desempeño de la investigación.

No obstante, este modelo de negocio no es tan conocido en zonas rurales con alto potencial de emprendimiento turístico, como la provincia de Santa Elena, zona costera con hermosas playas y zonas rurales donde los turistas van en busca de recreación, descanso y deportes. En esta provincia se encuentra una gran infraestructura hotelera, una refinería de petróleo, un aeropuerto y un puerto marítimo (Gobierno de Santa Elena, 2009). Su economía se basa sobre todo en el turismo y la

pesca, principales áreas por donde entran los ingresos para el desarrollo económico de esta Provincia (Equipo Técnico de Análisis Censo Población y Vivienda, 2010).

Por lo tanto, esta investigación presentara un enfoque cualitativo para explorar el perfil y los modelos de negocio de tres emprendedores, cada uno perteneciente a una comuna, en este caso las comunas de Dos Mangas, Olón y San Pedro, ubicadas en la Parroquia de Manglaralto que pertenece a la Provincia de Santa Elena, donde se determinaran los aspectos clave que limitan su desarrollo e ingresos económicos.

### **Antecedentes**

Las comunas son espacios que suelen ser marginados económicamente por los entes gubernamentales en las asignaciones de presupuestos debido a que son independientes de la jefatura provincial, los pobladores no cuentan con el suficiente conocimiento para llevar a cabo un negocio de vanguardia, pero aprovechan los recursos naturales y el turismo para subsistir y desarrollarse. Están compuestas por una organización de control y gestión social, donde los individuos se encuentran integrados y gran parte de sus vidas son gobernadas (Ruiz, Hernández, Coca, Cantero & Del Campo, 2008). Los negocios que emprenden se rigen por reglas establecidas por los directivos comunitarios que luchan por los intereses comunes, pero no son expertos en las diferentes ramas que supervisan, es decir lo hacen de la mejor manera que pueden por lo que necesitan capacitación y ayuda profesional.

Contando con la aprobación del Congreso Nacional, La Provincia de Santa Elena obtuvo su provincialización en el año 2007 debido a que los pobladores estaban cansados del continuo centralismo que hacía que todo trámite burocrático se haga en Guayaquil o Quito (Gobierno de Santa Elena, 2009); además de los problemas judiciales y de educación; el pedido de alguna obra a una institución ajena al sector, como el caso de la Prefectura del Guayas; y entre otros inconvenientes, llevaron paso a que Santa Elena se convierta en la provincia más joven de las 24 actuales, con territorios que anterior a esa fecha formaban parte de la provincia del Guayas.

Al norte de la Provincia de Santa Elena se encuentra la Parroquia Rural Manglaralto. Está ubicada entre las cuencas de los ríos Ayampe, Manglaralto y Valdivia; cuenta con una extensión de 497,4 km<sup>2</sup> y una población de 29.512 habitantes

según el Censo Poblacional y de Vivienda del 2010, lo que arroja una densidad bruta de 59,33 hab/km<sup>2</sup> (Gobierno Autónomo Descentralizado, s. f.). La parroquia limita al norte con la Provincia de Manabí, Cantón de Puerto López; al sur con la parroquia de Colonche; al este con la provincia de Manabí, cantón de Jipijapa; y al oeste con el Océano Pacífico.

Dentro de la Parroquia de Manglaralto se encuentra la comuna Dos Mangas, la cual se ubica ingresando en el desvío de dicha parroquia, avanzando siete kilómetros hacia la cordillera y se caracteriza por la diversidad de sus paisajes entre montañas, cascadas, flora y fauna. Esta comuna se encuentra en pleno desarrollo y se va a investigar uno de sus proyectos que es el emprendimiento de las caminatas por los senderos, el cual ofrece dos alternativas: un sendero hacia las cascadas y otro hacia las pozas. El recorrido por estos senderos es de cinco a seis kilómetros cada uno y tienen duración aproximada de tres a cuatro horas, sin contar las actividades que se realicen como: bañarse en las piscinas, conocidas como pozas; escalar una cascada; o tomar fotografías del paisaje, en donde se puede observar una gran biodiversidad de plantas y árboles.

El recorrido comienza desde el Centro de Interpretación Turístico de Dos Mangas, el cual cuenta con 17 guías comuneros capacitados para llevar a los visitantes por cada uno de los dos senderos. Si se recorre el sendero que conduce a las cascadas, en él se pueden encontrar: plantaciones de caña guadua, de bambú, la fibra de la paja toquilla, palmeras de tagua o marfil vegetal, y árboles maderables como: el guayacán, el laurel, el figueroa y el quigua; por último, también se pueden observar plantas medicinales que incluyen al llantén, el paico y la zorrilla, etc. Por el lado del camino hacia las pozas, el camino es menos arborizado y en él, además de las veinte pozas naturales, se pueden encontrar plantas como: la heliconia, orquídeas, plantaciones de banano, de naranja, mandarina y otras especies de árboles frutales; si se tiene suerte, se pueden observar a los monos aulladores.

El costo del recorrido varía según el número de personas que ingresan, por ejemplo: un paquete de tres personas puede ingresar con el guía por \$27,50 e incluye botas. Si se desea ir a caballo, se le suman \$10 adicionales al costo del paquete; si solo

se desea cabalgar a caballo sin hacer el recorrido, el alquiler tiene un costo de \$10 la hora. También, en caso de que se quiera acortar el tiempo y esfuerzo del recorrido, se puede acceder con vehículo unos cuantos kilómetros adentro en los senderos, siempre y cuando no sea época de lluvias. Cabe mencionar que la comuna cuenta con camionetas de la cooperativa de Dos Mangas que ofrecen transporte por \$0,35 a los turistas, desde la entrada por el desvío de la comuna hasta los senderos.

Estos senderos también son utilizados por los mismos comuneros para acceder a sus siembras y se pueden atravesar a lomo de caballo o simplemente a pie. Sin embargo, estos resultan difíciles de recorrer en temporadas de lluvia, ya que el camino se llena de lodo y conduce a que algunos visitantes con condiciones especiales puedan perderse esta experiencia debido a la dificultad del paso. Además, siendo Manglaralto el punto más cercano y visible en la carretera, no tiene quioscos de promoción turística que llamen la atención de las personas que se transportan a través de la ruta para que deseen desviarse y conocer esta zona turística, tampoco cuentan con facilidades de pago para el turista, en caso de que este no cuente con efectivo. No obstante, sin un modelo de negocio apropiado, las probabilidades de que este emprendimiento se desarrolle en un futuro cercano son escasas.

La siguiente comuna en la que se encuentra el emprendimiento objetivo de este estudio es la de Olón, la cual evidencia un gran desarrollo del turismo que se puede observar en las calles, restaurantes y sitios de diversión nocturna. Cuenta con el emprendimiento de la Hospedería Primavera del Mar, el cual se va a investigar por encontrarse en vías de desarrollo. El hostel está ubicado en Calle Santa Lucía y Rosa Mística, en el pueblo Oloncito y lleva operando seis meses por medio del Cabildo Comunal de la zona, el cual tuvo el apoyo de la Junta Parroquial de Manglaralto para instalar este establecimiento.

Esto se debe a que los últimos años la afluencia de turistas ha ido incrementándose en Olón, por lo tanto se estableció este hostel comunero, para generar ingresos que benefician a la misma población. Sin embargo, necesitan mejorar en ciertos aspectos básicos como: sistemas de pagos, publicidad y más personal de trabajo. La hospedería cuenta con nueve habitaciones normales y dos matrimoniales,

los costos de hospedaje en las habitaciones son de \$10 por persona y tienen capacidad hasta para cinco huéspedes; en el caso de las matrimoniales, el costo es de \$25 por las dos personas.

El último emprendimiento que se va a investigar se encuentra en la Comuna de San Pedro, la cual está situada a 130 kilómetros de la ciudad de Guayaquil, en el km 41 de la Vía Santa Elena-Manglaralto, entre las comunas Ayangue y Valdivia. Tiene una extensión de 26.676 metros cuadrados, de los cuales 3.500 metros reciben mantenimiento y son utilizados por los turistas (Aguirre, Benavides & Jara, s. f.). Esta comuna se distingue por su mirador, conocido como el Mirador Parapente San Pedro, lugar en el que opera el emprendimiento de los vuelos en parapente, el cual es objeto de este estudio y cuenta con una pista de despegue y aterrizaje para practicar el deporte, que consta de dos modalidades: solitario y biplaza.

El encargado de controlar y regular el uso de la práctica de parapente en este atractivo es el Sr Gustavo Vicuña, quien fue designado por los miembros de la comuna. Entre los instructores se destaca el sr. Jorge Mora, dueño de Fly Costa que opera en el sector y ofrece sus servicios como actividad recreativa o como cursos para obtener la licencia FAI (Federation Aeronautique Internationale). El costo del vuelo en parapente es de \$30, de los cuales \$5 son destinados como impuesto a la casa comunal por la realización de este deporte en la zona.

Los parapentes son planeadores rígidos y flexibles que se pueden llevar en una mochila y tienen un costo aproximado de \$3000; los instructores suelen encargarlos para que lleguen desde Francia. Los vuelos en parapente se efectúan por depresiones de aire que vienen del oceano y pegan en el continente. Estos vuelos se realizan siempre y cuando las condiciones del viento sean óptimas.

La marca de parapente que están utilizando por ahora es Ozone, la cual a diferencia de otras marcas, no se degrada fácilmente en sectores de playa por tener un gramaje más resistente, es decir una tela más gruesa. El tiempo promedio de uso de un parapente es de trescientas horas, alcanza una velocidad máxima de 30 kilómetros por hora, dependiendo del viento y aguantan un peso máximo de 240 kilogramos. Los instructores también ofrecen cursos de vuelo en parapente a un costo de \$500 que

durante dos semanas y dependiendo de la persona, ya se podría estar volando en una semana; sin embargo en el transcurso de esas dos semanas se deben haber realizado 14 vuelos para obtener una licencia, la cual se renueva cada año.

Actualmente, este negocio no cuenta con algunas facilidades, como: un camino asfaltado que sea de fácil acceso o un sistema de pagos con tarjetas de crédito. Tampoco cuentan con un ente que regularice los precios de esta actividad y una página web oficial por el que se den a conocer, aunque si manejan redes sociales, pero por el momento la página web aún se encuentra en desarrollo.

Como se puede observar, estos tres emprendimientos no siguen un modelo de negocio adecuado que les ayude a operar de una mejor manera y poder subsistir a un nivel que les permita poder reinvertir y mejorar sus falencias. Por otra parte, los emprendimientos que si se guían por un modelo de negocio tienen un mejor clima emprendedor, especialmente los que se hallan en zonas urbanas como las ciudades principales del país, Guayaquil, Quito y Cuenca, por lo cual se mantienen estables y prósperos ya que están al alcance de ciertas iniciativas privadas como Startup Ventures y Ángeles EC, las cuales reúnen a varios inversores para que capitalicen a estas empresas dándoles potencial de crecimiento y de internacionalización (Lasio, Caicedo, Ordeñana & Izquierdo, 2016). Pero en el caso de los negocios en zonas rurales no es así, ya que carecen de la educación necesaria para seguir estos modelos, que como ya se ha mencionado, minimizan el tiempo y los gastos de un estudio para determinar si una compañía innovadora tendrá éxito cuando esta salga al mercado, siempre y cuando las hipótesis presentadas hayan sido analizadas y sus resultados sean positivos y provechosos. Esto quiere decir que un modelo de negocio permite al emprendedor aprender de sus errores y volver a empezar con otro método basado en los puntos clave de un modelo de negocio; además, estas hipótesis reducen los riesgos de ofrecer un producto o servicio que un consumidor no desea o necesita (Eisenmann, Ries & Dillard, 2013).

Los negocios de zonas alejadas de las ciudades principales, por lo general operan a su manera y no siguen un proceso adecuado basado en modelos de negocio. Esto no quiere decir que van a estar destinados al fracaso, pero tendrán menos

probabilidades de desarrollarse y seguir adelante. Por ejemplo, el emprendimiento de los senderos en Dos Mangas se encuentra aislado de las zonas más concurridas por los turistas, lo cual limita su relación con ellos, su curiosidad por conocer el lugar y por lo tanto, los ingresos para poder desarrollarse y mejorar en lo que sea necesario para aumentar la afluencia de visitantes al lugar.

El estudio por realizar se centra en la mejora de los modelos de negocio que estos emprendimientos estén usando para poder subsistir en las comunas, tomando como caso de estudio a los senderos en Dos Mangas, la Hospedería Primavera del Mar en Olón y los vuelos en parapente en San Pedro.

### Árbol del Problema

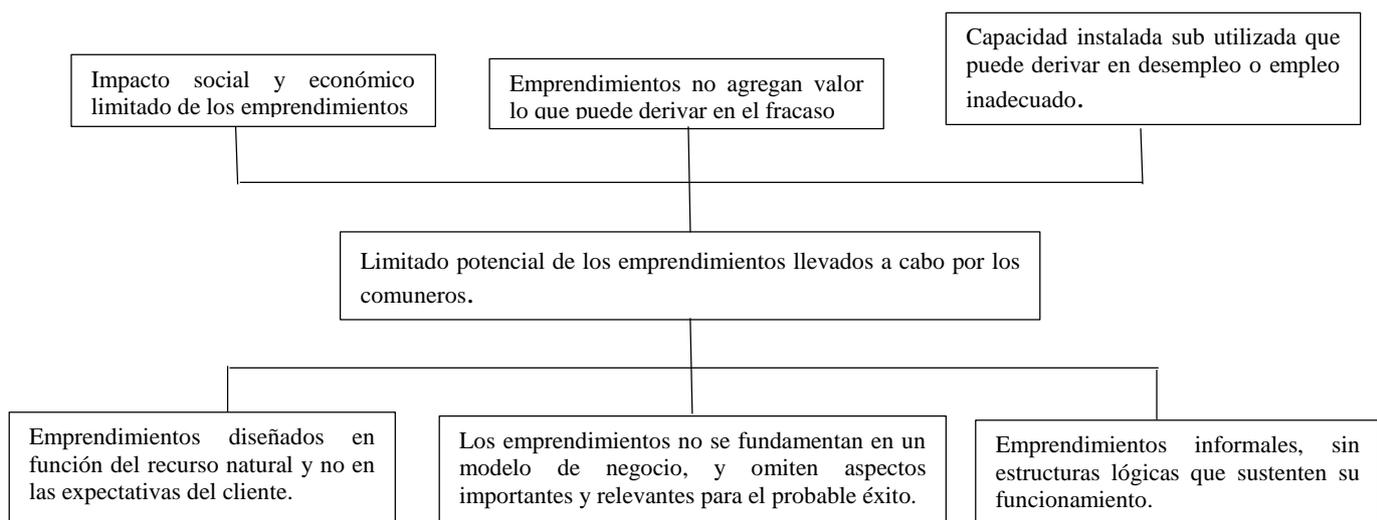


Figura 1: Árbol del problema

Fuente: Autoría propia

## **Problemática**

La Global Entrepreneurship Monitor 2015 ubica a Ecuador como el segundo país con espíritu emprendedor del mundo, superado por Senegal (Lasio et al., 2016). Sin embargo, esto no significa que sea algo positivo para el país, ya que usualmente la calidad suele ser más importante que cantidad, en este caso sobre el número de emprendimientos que hay en el Ecuador, en el que muchos de ellos operan de manera informal o no siguen una estructura bajo un modelo de negocio adecuado.

La metodología del modelo de negocio ha ayudado a reducir los riesgos que todo emprendedor enfrenta al inicio de un emprendimiento: ofrecer un producto o servicio que nadie quiere. Muchos emprendimientos fracasan porque al realizar el plan de implementación del negocio, se saltan este paso (Eisenmann et al., 2013, p. 1). La gran diferencia es que el primero se basa en un sistema de hipótesis que se debe poner a prueba para responder ciertas dudas antes de lanzar un producto al mercado, y por ende corregir errores que puedan presentarse antes, durante o después del proceso.

Con esta nueva tendencia, se ha llegado a pensar en un futuro con una economía innovadora ya que cada vez salen nuevos emprendimientos operando con este tipo de metodología, sin embargo, es necesario seguir creando nuevos modelos de negocio para asegurar la supervivencia y desarrollo de los emprendimientos existentes, especialmente en el caso de los negocios establecidos en las zonas rurales que no suelen contar con este conocimiento.

Una de las causas del limitado potencial de los emprendimientos llevados a cabo por los comuneros es que dichos emprendimientos usualmente son diseñados en función del recurso natural y no en las expectativas del cliente, es decir, no consideran las necesidades del cliente al explotar un gran recurso. Estos emprendimientos podrían ser más sostenibles si se estructuraran de manera adecuada, considerando las necesidades, frustraciones y alegrías de los clientes. Por lo general muchos turistas extranjeros buscan hacer turismo de tipo aventura, por lo que es lógico que las visitas a ciertos lugares de la zona de Manglaralto sean un poco peligrosos y no tan acogedores para todos los visitantes, ya que debe tomarse en cuenta que algunas personas solo buscan sacar fotografías, grabar videos o simplemente observar el paisaje y crear

memorias, por lo tanto, la seguridad y la comodidad del turista es un punto muy importante para tomar en cuenta.

Otra de las causas por el limitado potencial es que los emprendimientos no se fundamentan en un modelo de negocio y se omiten aspectos importantes y relevantes para asegurar un posible éxito. Por ejemplo, algunos emprendedores tienen sus establecimientos aislados o alejados de la población y son solo vistos por las personas que pasan cerca del lugar o porque simplemente oyeron del mismo. El nivel de relación con los clientes y posibles asociaciones es bajo y dificulta la operatividad del negocio para seguir obteniendo ingresos.

Por último, los emprendimientos operan de manera informal; no tienen estructuras lógicas que sustenten su funcionamiento. Los espacios a los alrededores están desperdiciados y no son usados para brindar servicios complementarios al emprendimiento o mejorar la infraestructura del sitio siguiendo un sistema de modelo de negocios. Por lo general, un proyecto puede contar con todos los recursos necesarios para asegurar su éxito, pero estos no son estudiados y analizados de manera que pueda sacarse provecho de ellos.

Como consecuencia de la falta de atención a los clientes, se presenta un impacto social y económico limitado, en el cual los bajos ingresos económicos se darían por las quejas de ciertos turistas que optarían por visitar otros lugares más acogedores y seguros que se ajusten a sus demandas. La falta de atención e importancia dada a las expectativas de los clientes afectaría la estabilidad y supervivencia del emprendimiento por lo que este podría perder una gran oportunidad de desarrollarse de manera eficiente.

Otra consecuencia que se da si un emprendimiento no sigue una estructura de modelo de negocio adecuada y organizada es que su producto o servicio que ofrece a los visitantes no tenga valor en el mercado turístico. Las relaciones con los clientes, colaboradores y los medios de comunicación no son óptimas y las posibilidades de éxito del proyecto solo disminuyen.

Finalmente, sin un modelo de negocio, es difícil identificar o crear oportunidades que puedan beneficiar el crecimiento de un emprendimiento. Se

desaprovechan los recursos que puede ofrecer un espacio, por lo tanto hay un gran desperdicio de estos. Esto, sumado a la capacidad instalada que no es bien utilizada genera como consecuencia un desempleo o empleo inadecuado, que podría dar lugar al cierre del negocio por falta de calidad en los equipos e instalaciones del negocio, además de la desorganización que dificulta las operaciones del mismo.

Estas causas y consecuencias expresadas dan paso al planteamiento del problema que puede afectar a los negocios establecidos en las comunas que se van a estudiar, el cual consiste en un limitado potencial de los emprendimientos llevados a cabo por los comuneros.

### **Justificación**

Los modelos de negocio, según Osterwalder & Pigneur (2010), son una especie de anteproyecto de una estrategia que siguiendo un proceso adecuado se aplica en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa, de manera que logren conseguir ingresos para la empresa mencionada. Estos modelos, como ya se mencionó antes, minimizan el tiempo de los emprendedores y les facilita el proceso para analizar ciertos parámetros necesarios para decidir si lanzarse al mercado u optar por corregir las falencias de sus emprendimientos con la ayuda de las hipótesis generadas de los modelos de negocio. Sin embargo, los emprendimientos en zonas rurales como las comunas de Olón, Dos Mangas y San Pedro que están volcadas a crecer económicamente mediante el turismo y han venido funcionando de manera adecuada, al no mantener una estructura lógica de funcionamiento, pierden posibilidades de mantenerse en el mercado o de seguir creciendo, lo cual es uno de los elementos que restringen al emprendimiento en el Ecuador, según la Global Entrepreneurship Monitor 2015 (Lasio et al. 2016). Por ende, a falta del capital necesario para una buena inversión en la educación de estas zonas, los comuneros no adquieren las destrezas y conocimientos para seguir un modelo de negocio que les genere ingresos e incentivos necesarios para tomar la iniciativa y mejorar su emprendimiento continuamente.

Tomando en cuenta lo anterior dicho, de nada sirve que los emprendimientos de estas zonas cuenten con las ventajas de contar con muchos recursos naturales debido al sitio en el que están ubicados, o que cuenten con un gran potencial para poder

desarrollarse y generar mayores ingresos económicos si los que operan estos emprendimientos no saben cómo administrar los mismos, siguiendo los procesos de un modelo de negocio adecuado. Es por eso por lo que a través de esta investigación se van a analizar los modelos de negocio bajo los cuales funcionan los emprendimientos de la zona y sugerir posibles mejoras que los potencialicen.

### **Formulación interrogativa del problema**

Basado en el problema se formula la siguiente interrogante: ¿Los emprendimientos de las comunas de Dos Mangas, Olón y San Pedro operan bajo modelos de negocio debidamente estructurados? ¿Es posible plantear una mejora a los existentes?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Estudiar los modelos de negocio bajo los cuales operan los emprendimientos de los comuneros de Dos Mangas, Olón y San Pedro y proponer un plan de mejora para los mismos

#### **Objetivos específicos**

- 1) Revisar las teorías que giran alrededor de los modelos de negocio para entender la situación en la que se encuentran los emprendimientos de los senderos en Dos Mangas, la Hospedería Primavera del Mar en Olón y los vuelos en parapentes efectuados en la Comuna San Pedro.
- 2) Desarrollar una investigación cualitativa a través de entrevistas a profundidad con los comuneros responsables de los emprendimientos y sus potenciales consumidores.
- 3) Desarrollar un análisis de los modelos de negocio bajo los cuales operan para a partir de ello, proponer mejoras en la operación de los emprendimientos objeto de estudio.

### **Limitaciones de la investigación**

Es posible que las agendas de los encargados de sus respectivos emprendimientos limiten el tiempo necesario para conceder una entrevista, la cual es necesaria para aportar datos importantes a esta investigación. También está el caso en el que no haya predisposición de parte de ellos para brindar información sobre cómo operan y administran sus negocios. Finalmente, los emprendedores pueden carecer de conocimientos técnicos en los modelos de negocio de sus proyectos, lo cual podría traducirse a información que no cumpla con los requisitos necesarios para una correcta evaluación y análisis de la operatividad de sus emprendimientos.

### **Delimitación de la investigación**

El estudio va a estar dirigido específicamente a los siguientes emprendimientos: los dos senderos que están ubicados en la Comuna Dos Mangas; uno conduce a las pozas y otro a las cascadas. El emprendimiento de la Hospedería Primavera del Mar, el cual se encuentra en la Comuna de Olón. Y por último, al emprendimiento de los vuelos en parapente que se encuentra en el mirador de la Comuna San Pedro.

## **Capítulo 1: Fundamentación teórica y conceptual**

### **Marco conceptual**

#### **Emprendimiento**

El emprendimiento es una actividad que ha ido evolucionando con el paso del tiempo y es reconocido como el principal conductor del dinamismo industrial y el desarrollo económico según (Carlsson, et al., 2013, p. 913-914). Ellos explican que esta actividad se ha desarrollado en muchas sub áreas de ciertas disciplinas como la economía hasta otras como la sociología y la psicología. Todos estos elementos ofrecen un punto de vista sobre lo que es el emprendimiento de acuerdo a Carlsson y sus colaboradores (2013) quienes citan a Casson (1982) y añaden que el emprendimiento interactúa con todo el sistema económico y sus elementos como un todo. Por lo tanto, el concepto de emprendimiento ofrece muchas definiciones dependiendo del punto de vista de un área determinado. Un término general con el que se lo suele definir según Venkataraman (1997), autor citado por Carlsson, et al (2013, p. 915), es como el conocimiento sobre cómo llevar al mercado un producto o servicio innovador y que consecuencias traerá la producción de esta idea innovadora.

#### **Emprendedor**

El concepto de emprendedor también presenta varias definiciones ya que viene directamente del emprendimiento. Basándose en los autores Hébert y Link (1989), se define generalmente al emprendedor como:

Aquella persona que se responsabiliza en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos presentes en un lugar determinado gracias a su habilidad o talento desarrollado que consiste en identificar y explotar cualquier oportunidad que se les presente (Carlsson et al., 2013, p. 915).

Remontándose muchos años atrás, la primera persona que definió el concepto de emprendedor fue Cantillon (1755), quien lo explica de esta manera: “el emprendedor es aquel que tiene el rol de coordinar y conectar al productor y al consumidor, también es aquel que toma las decisiones y los riesgos necesarios para generar ganancias en un mercado determinado” (Gebrel, Pyka & Hanusch, 2003, p.

495). Los conceptos varían un poco según las diferentes etapas de la historia económica, sin embargo, estos llegan a la misma conclusión, en la que “identificar y seleccionar las oportunidades correctas para llevar a cabo un nuevo negocio, son las habilidades más importantes con las que cuenta un emprendedor exitoso” (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003, p. 106).

### **Emprendimiento social**

Generalmente, se asocia al emprendimiento social cuando una organización o empresa emplea estrategias de mercado para satisfacer las necesidades de una sociedad en particular. En el siguiente concepto se explica que el emprendimiento social:

Es la búsqueda de la autonomía financiera por parte de las organizaciones no lucrativas a la vez que busca innovación social y nuevos valores añadidos a la sociedad. Pero no se trata solo de búsqueda de recursos financieros sino de un estilo propio en la construcción de la autonomía relativa del sector social que sin renuncia a las necesarias redes de colaboración trata de forjar un espacio de autonomía en base a la innovación social permanente y a la creación de valor social sostenible y escalable (Moreira et al, 2011, p. 11-12).

Como se mencionó antes, el emprendimiento interactúa de diferentes maneras de acuerdo al área en la que se lo asocie, y el emprendimiento social es un campo que recién fue adquiriendo notoriedad desde el año 2000 de acuerdo a los aportes investigativos de Carlsson, et al. (2013, p. 926). Por lo tanto, no hay una definición exacta de esta área del emprendimiento. Sin embargo, es una actividad que hasta hoy en día muchas organizaciones como O´livera y Aqua, por ejemplo, y una larga lista de estas compañías pone en práctica en sus proyectos.

### **Modelo de negocio**

El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplica en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. En otras palabras, tomando el siguiente punto de vista, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, capta y proporciona valor, dividiéndose en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos

nueve módulos, conocidos conjuntamente como el “Lienzo de Modelo de Negocio”, están compuestos por los segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes. Estos cubren las cuatro áreas principales de un negocio que se conforman por clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010, p. 14-15).

Por lo tanto, es una forma de clasificar y organizar todos los aspectos y requisitos necesarios para evaluar un negocio de una forma organizada y entendible y hacer una predicción sobre la eficacia de este mediante una serie de hipótesis.

Existen varios tipos de modelo de negocio para cada tipo de negocio y todos tienen la misma esencia que consiste en la generación de hipótesis para tener una idea de cómo se desarrollaría una idea emprendedora o algún proyecto en especial. Con este proceso no hay garantías de ganar a corto plazo, pero a largo plazo “si no fallas, no aprendes” (Eisenmann, et al., 2013, p. 5).

### **Lienzo de Modelo de Negocio**

Recapitulando lo anteriormente dicho, un lienzo de modelo de negocio “describe la interrelación de nueve componentes o módulos de un modelo de negocio, es una técnica eficaz para pintar un cuadro del funcionamiento de las empresas” (Clark, Osterwalder, Pigneur, 2012, p. 29). Esta técnica permite entender el funcionamiento de una organización u organizaciones grandes y complejas, los cuales a simple vista son difíciles de comprender si no se cuenta con un soporte visual que represente todo de manera simplificada, dando como resultado a una reflexión y una comunicación eficaz (Clark et al., 2012, p. 31).

“En generación de modelos de negocio se hace referencia a estos módulos como segmentos de mercado, propuesta de valor, fuentes de ingresos y estructura de costes, respectivamente” (p. 33).

## **Módulos del Lienzo de Modelo de Negocio**

### **Clientes**

“Los clientes son la razón de ser de una organización. Ninguna organización puede sobrevivir mucho tiempo sin clientes que paguen por sus servicios” (Clark et al., 2012, p. 35). Existen diferentes tipos de clientes para una organización; algunos requieren de un tipo de relación en especial, un valor y un canal en específico, incluso, hay clientes que pagan por un servicio y otros que no, como sería en el caso de alguna red social como Facebook. Sin embargo, es habitual que algunas organizaciones obtengan mejores beneficios de un grupo de clientes que de otro (2012, p. 35).

### **Valor Añadido**

Este componente consiste en los “beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los finales. A la hora de decantarse por una organización u otra, los clientes se guían principalmente por la capacidad de la organización para un valor excepcional” (Clark et al., 2012, p. 36). Algunos ejemplos que contribuyen al valor añadido de un producto o servicio, son: la comodidad del cliente, el precio del producto o servicio, el diseño de lo que se ofrece al cliente, la marca o el estatus, reducción de costes que cuenten con un aumento en los beneficios, y por último, reducción de riesgos, sobre todo en el tema de inversiones, etc. (2012, p. 37).

### **Canales**

El siguiente módulo, según Clark et al. (2012, p. 38), cuenta con cinco funciones:

1. Dar a conocer los productos o servicios.
2. Ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios.
3. Posibilitar la compra a los clientes.
4. Proporcionar valor a los clientes.
5. Garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención

posventa

Los mismos autores (2012, p. 38), mencionan algunos canales habituales que consisten en los siguientes:

- En persona o por teléfono.
- En las instalaciones del cliente o en la tienda.
- Entrega física.
- Internet (redes sociales, blogs, correo electrónico, etc.).
- Medios tradicionales (televisión, radio, periódicos, etc.)

### **Relaciones con clientes**

Son los tipos de relaciones que una organización suele tener con ciertos clientes: pueden ser de forma personal, automática, autoservicio, operación única, suscripción, entre otras. También se especifica el objetivo principal de la relación que la organización tiene con el cliente. Este objetivo puede ser para captar más clientes, fidelizar con ellos o simplemente obtener más ingresos de los clientes actuales. Hay que tener en cuenta que el objetivo puede ir cambiando con el tiempo (Clark et al., 2012, p. 39).

### **Ingresos**

Antes de analizar este módulo, hay que tener en cuenta que una organización debe averiguar el valor que los clientes estarían dispuestos a pagar y aceptar las diferentes formas de pago que estos realicen (Clark et al., 2012, p.40).

Existen dos tipos básicos de ingresos en las organizaciones, estos son los pagos puntuales que realizan los clientes y los pagos periódicos (2012, p. 40). Sin embargo, hay otras formas en las que una organización puede obtener ingresos:

Pueden ser por venta directa, donde los clientes adquieren los derechos de propiedad de un producto físico; por alquiler o lease, que consiste en la compra del derecho de uso exclusivo y temporal de un bien; cuota de servicio, uso o suscripción; concesión de licencias, en los que los titulares conceden permiso a sus clientes para utilizar una propiedad intelectual por medio de una cuota de licencia; y finalmente, por

comisiones de corretaje, en donde agentes inmobiliarios obtienen comisiones de corretaje por poner en contacto a compradores y vendedores por ejemplo, o los servicios de búsqueda de empleo que obtienen ingresos al poner en contacto a personas que buscan trabajar con empresarios (p. 41).

### **Recursos clave**

En este componente se conforman cuatro tipos de recursos clave: humanos, físicos, intelectuales y económicos (Clark et al., 2012, p. 42), los cuales se definen a continuación:

#### **Humanos**

Consiste en las personas que conforman una empresa u organización, y son un activo imprescindible en los modelos de negocio. Por ejemplo, en una clínica se necesitan médicos e investigadores que estén capacitados y conozcan los últimos avances del sector a nivel mundial; en el caso de las farmacéuticas, se necesitan científicos y un gran equipo comercial dotado de agentes experimentados (2012, p. 42).

#### **Físicos**

Aquí se componen una serie de elementos esenciales para muchos modelos de negocio, los cuales son: terrenos, edificios, maquinaria, vehículos, entre otros. Por ejemplo, la empresa Amazon necesita de grandes almacenes que estén dotados de cintas transportadoras y maquinaria especializada que tienen precios elevados (p. 42).

#### **Intelectuales**

Son bienes intangibles que pueden estar conformados por “marcas, métodos, sistemas, software, derechos de autor y patentes desarrollados por una empresa” (p. 42).

#### **Económicos**

Los recursos económicos están conformados por estos elementos: el dinero en efectivo, las líneas de crédito y las garantías financieras, etc. Estos recursos son manejados por la empresa y cada uno cumple una función en específico de acuerdo

con lo que se tenga presente en un momento determinado. Por ejemplo, una empresa de equipos móviles que solicite fondos a ciertos bancos de manera ocasional para utilizar parte de los ingresos netos y ofrecer financiación a sus clientes. De esta manera, ganan cierta ventaja sobre sus competidores, manteniendo a sus compradores habituales (p. 42).

### **Actividades clave**

Consiste en las diferentes acciones que debe hacer un emprendimiento para que su modelo de negocio funcione (Clark et al., 2012, p. 43). Aquí se incluyen tres aspectos clave:

### **Producción**

Incluye la fabricación de productos; el diseño, el desarrollo y la prestación de servicios; y la solución de problemas. En el caso de las empresas de servicios, la producción puede consistir tanto en la preparación de los servicios prestados como en la prestación propiamente dicha, ya que algunos servicios se consumen en el momento de su prestación. Por ejemplo, cuando un cliente se corta el pelo en una peluquería (2012, p. 43).

### **Venta**

Consiste en promocionar, publicitar o educar a los clientes potenciales sobre el valor de un servicio o producto. Esta acción conlleva tareas específicas como, por ejemplo, realizar llamadas comerciales, planificar o poner en marcha anuncios o promociones, y formar o instruir (p. 43).

### **SopORTE**

“Ayuda a que la organización funcione correctamente, pero no se relaciona directamente con las acciones de producción o venta. Incluye tareas como contratar personal, llevar la contabilidad o realizar trabajos administrativos” (p. 43).

## **Asociaciones clave**

Las asociaciones contribuyen a la eficacia de un modelo de negocio, puesto que no sería lógico que una organización tuviera todos los recursos disponibles y realice las actividades de forma interna. Para algunas actividades, es necesario un equipo muy caro y un grado elevado de especialización. Por eso, la mayoría de empresas externalizan sus actividades, como en el caso de tareas de contabilidad a empresas que se especializan en esa área (Clark et al., 2012, p. 44).

## **Costes**

Todos estos componentes ya mencionados, implican costes, ya que las empresas necesitan liquidez para poder producir y crear valor, manteniendo las relaciones con los clientes y generando ingresos. Si una empresa es escalable, es decir, que hace frente a un gran aumento de la demanda de forma eficaz sin que esto suponga un sobreesfuerzo o afecte la calidad de su oferta. En otras palabras, el coste adicional por servir a otro cliente disminuye de manera proporcional, en vez de ser constante o ir aumentando (Clark et al., 2012, p. 45).

## **Turismo**

Colaborando con la Organización Mundial del Turismo (OMT), Sancho (2008) define al turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (p.11). De acuerdo a la OMT, durante décadas “el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen en el mercado con mayor rapidez en el mundo” (2016). Con esta afirmación se sabe que “hoy en día es considerado como uno de los factores más importantes en la productividad de una economía nacional, generando efectos multiplicadores significativos en la actividad económica” (Brida, Lanzilotta & Risso, 2008, p. 102).

## **Factores que expandieron al turismo**

Existe una serie de factores que contribuyeron a la expansión del turismo desde los años cincuenta según Sancho (2008), estableciendo que el viaje internacional se fue haciendo cada vez más accesible a un porcentaje mayor de la población. Por ejemplo:

La aparición del avión de pasaje a reacción al término de la Segunda Guerra Mundial, el bajo precio del petróleo, la mayor renta disponible de las familias, la aparición de vacaciones pagadas y el aumento del tiempo libre del que dispone la población en los países industrializados (p.11).

## **Oportunidades de negocio**

Como ya se ha observado, un emprendedor desarrolla la habilidad de percibir oportunidades en las necesidades de un mercado determinado. De esta manera, el emprendedor organiza los recursos necesarios para poner en marcha un proyecto que podría terminar o no en la formación de un negocio (Ardichvili et al., 2003, p. 106). Ardichvili y sus colaboradores citan en su investigación a autores como Christensen et al (1989); Conway y McGuinness (1986); y a Singh et al. (1999), donde explican que para reconocer oportunidades en un posible proyecto se deben tomar en cuenta tres procesos: la percepción de necesidades de los mercados y los recursos que sean subutilizados; reconocimiento de alguna relación entre las necesidades particulares de un mercado con algunos recursos específicos que otras personas no reconocen; y la creación de un nuevo concepto de negocio que involucra redireccionar y recombinar ciertos recursos para llevar y entregar un producto que tenga valor en el mercado (2003, p. 109-110). Básicamente, estos tres procesos representan la percepción, el descubrimiento y la creación de nuevas oportunidades.

## **Marco teórico**

### **Teoría del desarrollo económico**

El desarrollo económico es un tema que ha sido abordado por muchos investigadores a lo largo de la historia en el que han aportado diferentes puntos de vista de acuerdo con sus experiencias en el funcionamiento y desenvolvimiento de la

economía. Mientras que algunos de estos puntos de vista se apoyan en otros, algunos son causantes de debates, ya que estos se suelen contradecir por razones políticas o filosóficas.

Uno de los principales contribuyentes a la teoría del desarrollo económico fue el economista Joseph Alois Schumpeter, nacido el 8 de febrero de 1883 en el pequeño pueblo de Triesch, en Moravia (Alonzo & Fracchia, 2009, p. 3). Gebrel, Pyka y Hanusch explican que “su trabajo se vio fuertemente influenciado en un análisis crítico sobre la teoría del equilibrio hecho por Walras” (2003, p. 496). En su investigación, se observa que para llegar a un estado estático, Schumpeter sugiere que “las acciones y decisiones de los agentes económicos tienen que repetirse una y otra vez para que eventualmente todos los planes interpuestos por ellos coincidan y mantengan un equilibrio sin que hayan cambios” (2003, p. 497). Este concepto se lo define como un “crecimiento económico” que se diferencia del “desarrollo económico”, término que Schumpeter analizó también, cuando se produce una destrucción creativa (Kirzner, 1999), es decir, cuando hay un disturbio en la armonía del equilibrio económico que puede dar paso a nuevas oportunidades, lo cual difiere del fenómeno estático mencionado.

De aquí entra un nuevo agente económico, el cual Schumpeter lo identifica como emprendedor. De acuerdo a los aportes de Kirzner (1999), este reconoce al emprendedor como el innovador y destructor creativo del equilibrio (2003). En otras palabras:

El emprendedor es, por ocupación, incapaz de dejar las cosas tal y como están. Si hay un equilibrio, el estado de alerta del emprendedor con sus actos innovadores va a destruir este equilibrio; por otro lado, si el estado inicial de las cosas ya se encuentra en desequilibrio, las hazañas del emprendedor no permitirán que este se regularice (Baumol, 1993, p. 8).

Con lo anterior mencionado, el emprendimiento es una función económica llevada a cabo por estos agentes individuales conocidos como emprendedores, los cuales actúan de manera independiente o junto a una organización para introducir sus ideas en el mercado. Esta actividad se ve influenciada por el entorno socioeconómico,

el cual siempre va a estar en continuo cambio. Por lo tanto, si las operaciones de un emprendedor tienen éxito en dicho entorno, sobre todo en el mercado, darán como resultado en una contribución al bienestar social y desarrollo económico (Carlsson et al, 2013, p. 914).

Hay que destacar que el emprendimiento es un elemento muy importante en el desarrollo económico, ya que de acuerdo al pensamiento schumpeteriano: si no hubiera emprendimiento, no habría innovación; tampoco habría desarrollo y por lo tanto tampoco existiría evolución en la economía (Gebrel, 2003, p. 498). Los emprendedores trabajan bajo el riesgo de lo que depare el futuro en el desarrollo económico (p. 499), por eso en la actualidad se analiza al mercado con supuestos que arrojen datos sobre posibles resultados hipotéticos, y en base a eso, tomar una decisión que genere un impacto económico, el cual puede ser negativo o positivo, si se toma en cuenta lo anteriormente dicho sobre el entorno socioeconómico que siempre está en constante movimiento.

Este entorno socioeconómico de carácter dinámico está compuesto de varios elementos que influyen a la actividad emprendedora en varios niveles. Se componen de: instituciones, normas generales y las diferentes culturas que existen en el mundo; también se incluyen: disponibilidad financiera, políticas sociales y económicas, industrias y parámetros geográficos (Carlsson et al., 2013, p. 914). En medio de estos elementos, el lado exploratorio del emprendimiento se encarga de reconocer las oportunidades que se puedan innovar o mejorar, contribuyendo de esta manera al crecimiento y desarrollo económico (2013, p. 915).

Schumpeter fue un economista que, para desarrollar su teoría económica, combinó ideas de algunas figuras conocidas como Marx, Walras, Weber, Menger, Wieser y Bawer (Montoya, 2004, p. 209). Por ejemplo: Compartía la opinión de Marx de que los procesos económicos son orgánicos y que el cambio surge desde dentro del sistema (proceso endógeno) y no desde fuera. De Walras tomó la noción de empresario, pero en lugar de su figura pasiva del sistema de equilibrio general, Schumpeter la sustituyó por un agente activo del progreso económico (2004, p. 209).

La economía a nivel productivo es percibida por Schumpeter como una combinación de fuerzas productivas que están compuestas por fuerzas materiales e inmateriales. Las fuerzas materiales están compuestas por elementos conocidos como factores originales de la producción: factor trabajo, factor tierra y factor capital; por otro lado, las fuerzas inmateriales están compuestas por: hechos técnicos y hechos de organización social. Estas fuerzas condicionan la naturaleza y el nivel del desarrollo económico (p. 209).

Otro factor importante, según Montoya (2004) en Schumpeter, que promueve al desarrollo económico y hasta la actualidad lo sigue haciendo, es el factor tecnológico que va de la mano con el proceso de innovación tecnológica. Este factor puede crear cambios radicales y revolucionarios en la sociedad y la economía. Por ejemplo: la introducción de nuevos bienes en el mercado; el surgimiento de un nuevo método de producción y transporte; la consecución de la apertura de un nuevo mercado; la generación de una nueva fuente de oferta en materia prima; y un cambio en el proceso de gestión en cualquier organización (p. 211).

Schumpeter combina todos estos factores mencionados y los atribuye como la causa de un proceso de mutación industrial que ha ido revolucionando constantemente a la estructura económica de manera endógena, destruyendo y creando continuamente nuevos elementos, lo cual puede definirse como la esencia del capitalismo, que es en donde las organizaciones se van amoldando para poder subsistir y seguir desarrollándose económicamente (2004, p. 211).

Montoya (2004) explica que:

Muchos piensan, en especial los más optimistas, que la ciencia y la tecnología pueden hacer que el crecimiento y el desarrollo económico de los países subdesarrollados pueda acelerarse; es más, estos mismos autores llegan a afirmar que esta ciencia y tecnología serían los elementos capaces de sacar del subdesarrollo a estos países (p. 212).

Por otra parte, los más pesimistas indican que la ciencia y la tecnología han contribuido con la desigualdad social y económica que existen en el mundo, ya que, según Sagasti, los países subdesarrollados tienen dificultades para aprovechar los

nuevos avances tecnológicos, particularmente si la autonomía y la autodeterminación se postulan como características deseadas del proceso de desarrollo (2004, p. 212).

Sin embargo, Montoya (2004) menciona que:

Es indudable que la ciencia y la tecnología juegan un papel importante en el desarrollo de las fuerzas productivas, pero no podemos perder de vista que éstas no son autónomas, que, por el contrario, su papel en el desarrollo lo ejerce en y desde determinadas condiciones socioeconómicas que determinan su carácter, funcionamiento e impactos (p. 212).

En otras palabras, todo esto depende del carácter que asumen las relaciones sociales de producción en un momento histórico determinado, de las estructuras de los intereses económicos y de los poderes prevalecientes en una sociedad, imprimiendo de esta manera su lógica de funcionamiento (2004, p. 212).

La teoría económica de Schumpeter es un elemento importante en este proyecto, ya que las oportunidades abundan cuando hay un estado de desequilibrio. Por eso es necesario identificar o encontrar estas oportunidades por medio de un sistema de modelo de negocio que mejore la situación de los emprendimientos de los comuneros en Manglaralto, en el caso de que sus operaciones necesiten mejorarse.

### **Marco referencial**

Para el estudio de este proyecto, se hará uso de otros estudios realizados con anterioridad para apoyar este análisis en el tipo de modelo de negocio con los que estén operando los comuneros de Dos Mangas, Olón y San Pedro. Los casos que se van a usar en este marco referencial son los siguientes:

- Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad.
- Desarrollo del turismo comunitario, en la comunidad de Monteverde, cantón Montufar, Provincia del Carchi, para impulsar la actividad turística comunitaria.

- Plan estratégico para el desarrollo del turismo comunitario en la Comuna Ayangue, Parroquia Colonche del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.
- Propuesta de desarrollo turístico comunitario en la Parroquia de Mindo.
- Plan de mejora e implementación de buenas prácticas administrativas y operativas para la empresa ``Hostal Mateo``

### **Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el Community-Based Tourism desde la comunidad**

Este es un análisis que forma parte de una gran investigación a nivel global, en el cual se hizo un estudio comunitario realizado en cinco comunidades localizadas en el Ecuador, con el objetivo de profundizar en la comprensión del Community-Based Tourism (CBT), el cual está teniendo un creciente impulso como vía para un turismo sostenible y estrategia para el desarrollo social. A partir de dicho estudio, se derivaron una serie de indicadores cualitativos para encarar, desde un punto de vista teórico, la comprensión general del CBT, los cuales son útiles para la evaluación de la sostenibilidad de proyectos y experiencias de esta organización. La metodología de la presente investigación tuvo un enfoque analítico, en el que se hizo un estudio etnográfico de cinco comunidades del Ecuador: Tunibamba, Huertas, Machacuyacu, Caguanapamba y Agua Blanca. Con este estudio se planteó un marco comprensivo del turismo comunitario para compararlo con el CBT (Ruiz, Hernández, Coca, Cantero & del Campo, 2008).

Esta investigación plasma las necesidades de comprender las modalidades y productos turísticos de diferentes culturas mediante el Community-Based Tourism (CBT), buscando fortalecer al turismo sostenible y reducir la desigualdad económica existente en varias de estas comunidades. Sin embargo, para poder comprender estos elementos, se tuvo que hacer una investigación de los diferentes puntos de vista comunitarios en el mundo; Ecuador y sus cinco comunidades ya mencionadas formaron parte de este estudio (Ruiz et al., 2008).

Las conclusiones que presentaron los autores de esta investigación indican que en Ecuador, el turismo comunitario sugiere un marco comprensivo del CBT que consta

de tres pilares básicos: “la centralidad analítica de las comunidades”, en la cual se explica que es difícil entender lo que pasa en una comunidad si no se la estudia desde dentro, por lo tanto es necesario estudiar su funcionamiento para desentrañar su capacidad de acción colectiva, la cual es base del CBT; el segundo pilar es sobre “el entendimiento de la actividad turística comunitaria como traducción antes que como adaptación al mercado”, en otras palabras, entiende al CBT como traducción de oportunidad, por lo tanto, lo comunitario se convierte en un recurso que aporta sostenibilidad a las comunidades; y el último pilar que consiste en que “el turismo supone un afianzamiento antes que una amenaza para las comunidades”, es decir, las comunidades gozan de una mayor autonomía en su gestión y se fortalecen como grupo comunitario (Ruiz et al, 2008).

Este análisis sirve de apoyo al estudio de los emprendimientos de los comuneros de Manglaralto que se mencionan en la presente investigación, ya que se observa que estos negocios pueden beneficiarse si se les hace una evaluación en el modo que operan, lo cual es muy importante si están establecidos en una localidad que ofrece un producto turístico que es un elemento clave para que la mayoría de estas zonas rurales se mantengan en pie y sigan desarrollándose.

### **Desarrollo del turismo comunitario, en la comunidad de Monteverde, cantón Montufar, provincia del Carchi, para impulsar la actividad turística comunitaria**

Esta investigación se enfocó en el desarrollo del turismo comunitario en la Comunidad de Monteverde para impulsar su actividad turística e instaurar nuevas alternativas de desarrollo social, económico y cultural para los habitantes de esta zona rural que cuenta con un gran potencial para desarrollar actividades turísticas, ecoturísticas, recreacionales y deportes de aventura (Benavides, 2013).

Con un enfoque metodológico cualitativo y con la ayuda de componentes tecnológicos, realizó este estudio para determinar el nivel de impulso que tiene la comunidad con las actividades turísticas comunitarias, lo cual dio como resultado una deficiencia en este ámbito por la falta de iniciativas y estrategias de las instituciones públicas y privadas, y la escasez de personas profesionales con conocimientos técnicos

en el área que propongan programas con sus respectivos proyectos que conlleven al desarrollo organizado de esta actividad (Benavides, 2013, p. 3).

En el estudio, Benavides menciona como principal atractivo turístico de la zona al Bosque Arrayanes, el cual es de gran interés turístico y no es aprovechado de manera racional y responsable por los pobladores para generar conciencia ambiental, además de fuentes de empleo y generar divisas económicas que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Comuna Monteverde, ya que sus ingresos económicos principales son la agricultura y la ganadería. Además, la mayoría de los habitantes no alcanzan a ganar el salario básico unificado, debido a que el jornal no les ofrece un trabajo estable que sustente las necesidades básicas de las familias (2013, p. 142-143).

Como recomendaciones de lo que se pudo determinar en el análisis de los procesos de operatividad en la Comuna Monteverde, se mencionan: poner mayor énfasis en el diseño y aplicación de proyectos encaminados a fortalecer el turismo comunitario; aprovechar el conocimiento adquirido por otras poblaciones rurales que han ingresado a esta actividad comunitaria; y beneficiar a la población mediante el aprovechamiento sustentable del potencial turístico y ecoturístico existente en el sector.

Esta investigación indica la importancia de un análisis en las operaciones turísticas que generen mayores ingresos a los pobladores y tomar nota de otras comunidades que han tenido éxito puede aportar información muy valiosa para el estudio de los modelos de negocio de los emprendimientos que se realizan en las comunas de Manglaralto para este estudio.

### **Plan estratégico para el desarrollo del turismo comunitario en la Comuna Ayangue, Parroquia Colonche del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena**

En este proyecto se diseñó un plan estratégico para el desarrollo del turismo comunitario en la Comuna Ayangue, ya que en este lugar, según Borbor, surge la necesidad de un progreso socio-económico de manera sostenible que otorgue valor a los recursos de la comunidad (Borbor, 2014, p. 2).

El proyecto fue realizado mediante un estudio sistemático que permita el desarrollo económico, social, ambiental y cultural de manera sustentable, ya que mediante un análisis e interpretación de resultados se dedujo que la población de Ayangue, la cual basa su economía en actividades turística por los paisajes, vegetación y fauna que ofrece la zona rural, no trabajan de manera planificada para desarrollar esta actividad (Borbor, 2014). Por lo tanto, el plan estratégico de desarrollo que implementó este proyecto consiste en “una organización empresarial de la comunidad de Ayangue, con el fin de conservar los recursos naturales y culturales, proveyendo servicios apropiados a los visitantes y turistas de tal manera que se garantice su satisfacción” (2014, p. 2-3).

En este proyecto puede observarse que la falta de emprendimientos, productos y servicios turísticos, según Borbor, obstaculiza el desarrollo turístico de la comunidad (p. 4). Por ejemplo, en la investigación se atribuye la falta de emprendimiento a que no hay condiciones favorables que faciliten el acceso económico para desarrollar actividades productivas; también se observó que las personas involucradas en el sector turístico tienen falencia en lo que se refiere a la atención al cliente y el manejo de alimentos, lo cual, en muchas ocasiones, genera insatisfacción en las necesidades requeridas por los turistas (p. 77).

El análisis de esta investigación determinó que la Comuna de Ayangue tiene un potencial de recursos y atractivos turísticos, además de una buena infraestructura. Sin embargo, los pobladores no siguen un sistema organizado como en el caso de los emprendedores de Dos Mangas, Olón y San Pedro, en los cuales se van a analizar sus modelos de negocios.

### **Propuesta de desarrollo turístico comunitario en la Parroquia de Mindo**

En el caso de este proyecto, se buscó que la Comunidad de Mindo, ubicada a 80 km de la Ciudad de Quito, sea parte activa de la actividad turística, contribuyendo al desarrollo económico y social de la comunidad, ya que esta comuna tiene buen potencial turístico por estar privilegiado de mucha naturaleza y de un clima muy acogedor. Además, La Comuna de Mindo es un atractivo reconocido a nivel mundial (Velasco & Zambrano, 2013).

En esta propuesta, se buscaron los puntos fuertes y débiles con la utilización de varios métodos, sobre los cuales se puedan sustentar estrategias y proyectos de desarrollo con la participación de los habitantes para elevación del nivel de vida y la búsqueda del bienestar. Por medio de esta propuesta se diseñó una ruta terrestre que conecta varios puntos con diversos atractivos y sus variantes, realizando además un análisis económico consistente en la realización de la ficha de costo partiendo de gastos e ingresos (Velasco & Zambrano, 2013, p. 3).

Como puede observarse, en este proyecto también se menciona un plan estratégico que organice y administre las operaciones turísticas de la comuna para mejorar la calidad de vida de los pobladores. Así mismo, se espera analizar en el presente proyecto, los modelos de negocio en los emprendimientos de las tres comunas a investigar en la Parroquia Manglaralto, ya que es necesario si se busca mejorar la calidad y el valor del producto que ofrecen a los turistas.

### **Plan de mejora e implementación de buenas prácticas administrativas y operativas para la empresa ``Hostal Mateo``**

En esta propuesta se tuvo como objetivo mejorar la administración de este hostel que se encuentra en Canoa, provincia de Manabí, ya que el personal no tenía la capacitación necesaria para seguir los procedimientos y requisitos necesarios en las operaciones del sitio. Además, según lo expresado por el autor de la investigación, faltaba implementar una filosofía empresarial que sirva como herramienta de apoyo en la gestión y los procesos administrativos (Fabián Alejandro Garcés Ortiz, 2016).

Por lo tanto, establecer un sistema de guías que contribuyan al mejoramiento de la calidad de los servicios es importante para mejorar la imagen de la empresa como prestador de servicio, según se detalla en la investigación del Hostal Mateo (Fabián Alejandro Garcés Ortiz, 2016). Cuando comenzó a operar, no contaba con guías para las prácticas administrativas y operativas, lo cual es necesario para su consolidación en el mercado (Fabián Alejandro Garcés Ortiz, 2016).

Como recomendación, se estableció que es importante contar con metas y objetivos para enfocar las actividades a un horizonte claro, tomando en cuenta que lo más importante es la calidad del servicio, elaborar manuales con procedimientos y

estándares del servicio, capacitar al personal e invertir en promociones para captar más clientes (Fabián Alejandro Garcés Ortiz, 2016). Estas recomendaciones pueden servir como referencia para implementar el mejoramiento del modelo de negocio de la Hospedería Primavera del Mar, en la comuna de Olón.

### **Marco legal**

Para analizar los modelos de negocios de los comuneros en Manglaralto y sugerir posibles mejoras que potencialicen sus emprendimientos mediante un estudio de caso, es necesario considerar algunos aspectos legales que hay que tomar en cuenta para verificar que los negocios están operando bajo las leyes nacionales e internacionales. Por eso, esta investigación contará con un marco legal que haga referencia a todas las leyes que estén relacionadas con el tema de este estudio.

Los modelos de negocio son un paso muy importante antes de emprender un negocio si se lo quiere operar en óptimas condiciones y bajo los reglamentos implementados por el país y las comunas en este caso, ya que también ‘‘presentan sus propios derechos indígenas que reconoce la constitución de 1998’’ (Ruiz et al, 2008, p. 403), los cuales deben analizarse, ya que los emprendimientos que están operando en estas zonas rurales deben acatar las normas establecidas por ellas, especialmente si el emprendedor no pertenece a dicha zona, que en ese caso se debe llegar a un acuerdo con los comuneros para que la armonía económica en el lugar no se vea perjudicada.

En el estudio de caso presentado por Ruiz (2008) y sus colaboradores se menciona que ‘‘las comunas poseen bienes comunitarios (tierras) y tienen un sistema de decisión radicado en la asamblea de comuneros y comuneras que elige anualmente al cabildo, órgano colegiado de gobierno y administración’’ (p. 403). Por lo tanto, en este estudio se toma en cuenta a la codificación de la Ley de Organización y Régimen de las comunas.

Por otro lado, también se toma en cuenta a la Ley del Turismo en Ecuador, modificada por última vez en el año 2015 (Ministerio de Turismo, 2015), la cual es necesaria en esta investigación por centrarse en emprendimientos ubicados en zonas turísticas; también se va a estudiar a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, el Reglamento para los Centros Turísticos

Comunitarios (C.T.C.) y por último, al Reglamento de Operación Turística de Aventura.

### **Codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas**

Hay que tener en cuenta un aspecto general sobre las áreas comunales de una parroquia, y es que de acuerdo con lo que dicta la codificación de la Ley de Organización y Régimen de las comunas en el artículo 1, un centro poblado que no sea considerado como parroquia, automáticamente pasa a ser conocido como comuna, adjetivo que debe incluirse en el nombre de la zona rural sin importar que esta sea conocida como barrio, partido, caserío u otras designaciones. Además, de acuerdo al artículo 2 de este reglamento, la comuna siempre deberá estar sujeta a la jurisdicción de la zona parroquial a la cual pertenezca (Comisión de Legislación y Codificación, 2004, p. 1).

Con estos artículos se puede observar que las comunas trabajan en conjunto para desarrollarse económica y socialmente como elementos pertenecientes a una zona parroquial, lo cual puede ser beneficioso, ya que estas áreas se encuentran por lo general alejadas de las grandes ciudades donde la mayor parte de la actividad económica se lleva a cabo. Sin embargo, hay que considerar que una ciudad también necesita de estas zonas alejadas, puesto que como en muchas partes del mundo, las ciudades importan productos ganaderos y agrícolas de estos poblados, lo cual puede observarse en el artículo 4, indicando que “administrativamente las comunas dependen del Ministerio de Agricultura y Ganadería” (2004, p.1). Por lo tanto, a nivel nacional, todos trabajan en conjunto o se relacionan de alguna manera, creando un equilibrio económico que puede variar según los acontecimientos internacionales que suelen tener un efecto dominó, generando un impacto económico a nivel global.

Otros aspectos importantes para tener en cuenta es que para que un poblado sea considerado una comuna según el artículo 5, es indispensable que el número de habitantes radicados en el área no sea menor a cincuenta; los bienes colectivos, como tierras de labranza y pastoreo, industrias, acequias, herramientas, semovientes, establecimientos educacionales, etc., pueden ser poseídos por los comuneros, de acuerdo al artículo 6; y estos bienes colectivos, según el artículo 7, serán patrimonio

de todos los habitantes, los cuales serán adecuados a la conveniencia de cada uno de ellos mediante los reglamentos que se dicten libremente por la administración de cada comuna (p. 1). Adicionalmente, sobre estos bienes colectivos, en el artículo 21 se menciona que:

Ningún notario podrá extender escritura pública que diga relación con los bienes colectivos de las comunas, sin previa comprobación de que se hayan observado fielmente las disposiciones constantes en el Art. 17. Si llegare a otorgar escritura pública en contravención con estas prescripciones, tal instrumento adolecerá de nulidad, a costa de los que hubieren intervenido en su otorgamiento, inclusive el notario y el registrador de la propiedad, de llegar a inscribirse la escritura (2004, p. 4).

Por último, en el artículo 18 de este reglamento, se menciona que las comunas, al depender del Ministerio de Agricultura y Ganadería, serán respaldadas por estos ministerios en: tareas de mejoramiento material e intelectual, en el financiamiento económico, instalación de industrias y obras de irrigación, etc. Así mismo, otras entidades u organismos del Estado que realicen otras tareas que no tengan relación con las atribuciones de estos ministerios, prestaran su colaboración cuando sea necesario.

Con esta codificación se puede tener una idea general de la constitución de una comuna, destacando aspectos importantes para tener en cuenta en el estudio de este caso en particular. Por otra parte, es importante revisar algunas normativas del reglamento turístico, es decir la Ley del Turismo, ya que el tema de esta investigación se centra en emprendimientos de carácter turístico como ya se ha mencionado antes. De esta manera se podrá tener conocimiento sobre los “procedimientos generales y la actualización general de las normas jurídicas secundarias del sector turístico” (Ministerio de Turismo, 2015, p. 1), los cuales ofrecerán datos importantes para analizar los modelos de negocio de los emprendimientos en las comunas.

### **Reglamento General a la Ley del Turismo 2015**

Por ejemplo, en este reglamento se puede observar que instituciones del Estado, como el Ministerio del Turismo y otras áreas económicas, legales y sociales relacionadas al sector turístico junto a otros elementos clave, forman parte de las

regulaciones de la Ley del Turismo, al igual que las personas naturales y jurídicas que operen en este sector, prestando sus servicios. Por lo tanto, las comunas y sus emprendimientos que realizan actividades turísticas se encuentran automáticamente bajo las normativas dictadas por esta ley turística.

Es imperativo asegurarse de que los emprendimientos que se van a estudiar en esta investigación estén operando según lo que dicten las leyes del turismo en general, ya que en el reglamento se menciona la importancia de la calidad de los servicios turísticos que ofrezca cada área dentro del territorio nacional, lo cual es parte de las funciones y atribuciones del Ministerio del Turismo que también “promueve y fomenta todo tipo de turismo, ejecuta proyectos, programas y prestación de servicios complementarios con organizaciones, entidades e instituciones públicas y privadas incluyendo comunidades indígenas y campesinas en sus respectivas localidades” (2015, p. 3).

Cabe destacar que como toda actividad económica en general, hay proyectos de carácter público y de carácter privado, por lo cual la Ley del Turismo (2015) establece en el artículo 14 sobre las actividades específicas, cuyo ejercicio puede ser contratado con la iniciativa privada por el Ministerio del Turismo, la siguiente normativa:

- a) La determinación de la clasificación y categoría que le corresponde a cada establecimiento;
  - b) La verificación del uso de los bienes turísticos exentos de impuestos;
  - c) La calificación de proyectos turísticos que se acojan a los beneficios tributarios;
  - d) Los centros de información turística;
  - e) La determinación pericial de las inversiones para efectos tributarios;
- y,
- f) Otros que resuelva el Ministerio de Turismo, excepto aquellos que se transfieran a los gobiernos provincial y cantonal producto del proceso de descentralización de competencias (Ministerio de Turismo, 2015, p. 5).

En el caso de las personas naturales, estas “deberán ser capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones conforme la legislación nacional” (p. 5). Además, como representantes de las personas jurídicas nacionales, deberán justificar dicha condición con el nombramiento debidamente registrado en el registro público competente (p. 6).

Tomando en cuenta lo anterior dicho, hay que tener presente que muchas personas trabajan movilizándose de un lugar a otro a nivel nacional e internacional, especialmente si operan en el sector turístico. Por esta razón, es indispensable mencionar que:

Las personas jurídicas extranjeras que participen en los referidos procesos deberán tener un apoderado que justifique dicha condición, así como la existencia legal de la persona jurídica a la que representa conforme la legislación nacional. Igualmente, la condición de apoderado deberá justificarse por la inscripción en el registro público competente (Ministerio de Turismo, 2015, p. 6).

En la Ley del Turismo 2015, también se menciona que las actividades turísticas, en el caso de no cumplir con ciertas normas o requisitos, o que no tengan los recursos y el presupuesto necesario para seguir operando, pueden ser respaldadas por el Ministerio del Turismo. Esto puede observarse en el artículo 26 de este reglamento, el cual dicta que dicho ministerio, “en representación de la Función Ejecutiva podrá, sin necesidad de convenio, suplir la prestación de un servicio o la ejecución de un proyecto u obra siempre y cuando se demostrase su grave y sustancial deficiencia” (p. 8), como el caso de una indebida utilización de recursos asignados por parte de un municipio, lo cual podría ser una de las posibles deficiencias que se presenten en algunas actividades turísticas en zonas rurales que sean administradas por personas que tal vez necesiten capacitación en el manejo de estos recursos.

Estos emprendimientos que son objeto de estudio en esta investigación deben cumplir con estas leyes, y para esto es necesario analizar si sus modelos de negocio necesitan ciertas recomendaciones para que sus operaciones sean más eficientes y generen mayores ingresos dentro del ámbito legal. Por eso, la Ley del Turismo consta

de un cuerpo colegiado asesor al que se lo conoce como el Consejo Consultivo de Turismo que sirve como nexo entre el sector público y privado. Este Consejo presenta resoluciones con carácter recomendatorio, y por medio del artículo 30 de la Ley de Turismo, “podrá solicitar directamente la colaboración de organismos e instituciones del sector público y privado a fin de argumentar sus recomendaciones” (Ministerio de Turismo, 2015, p. 9).

Es importante destacar que los emprendedores de las comunas que se dedican a las actividades turísticas deben operar de acuerdo con lo que el artículo 42 de la Ley del Turismo (2015, p. 10) considere como actividad turística. Estas actividades son las siguientes:

- a) Alojamiento;
- b) Servicio de alimentos y bebidas;
- c) Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d) Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e) La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos, congresos y convenciones;
- f) Casinos, salas de juego (bingo - mecánicos), hipódromos y parques de atracciones estables

En el caso de esta investigación, los emprendimientos que se van a investigar están dentro del concepto de operación, el cual la Ley de Turismo define de esta manera:

Comprende las diversas formas de organización de viajes y visitas, mediante modalidades como: Turismo cultural y/o patrimonial, etnoturismo, turismo de aventura y deportivo, ecoturismo, turismo rural, turismo educativo - científico

y otros tipos de operación o modalidad que sean aceptados por el Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo, 2015, p. 11).

Además, estas actividades son realizadas a través de agencias operadoras conocidas como empresas comerciales que están constituidas por personas naturales y/o jurídicas, quienes están debidamente autorizadas y se dedican profesionalmente a la organización de actividades turísticas y prestación de servicios que están directamente o asociados con otros proveedores que prestan servicios tales como transportación, entre otros (p. 11).

Para tener una mayor claridad sobre quien puede ejercer en las actividades que sean consideradas turísticas, el artículo 45 de este reglamento dicta lo siguiente:

El ejercicio de actividades turísticas podrá ser realizada por cualquier persona natural o jurídica, sean comercial o comunitaria que, cumplidos los requisitos establecidos en la ley y demás normas aplicables y que no se encuentren, en las prohibiciones expresas señaladas en la ley y este reglamento, se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual de las actividades turísticas establecidas en el Art. 5 de la Ley de Turismo (p. 12).

Aquí puede observarse otro aspecto importante sobre las personas que operan en este sector, ya que subraya que cualquier elemento, en este caso los emprendimientos en las comunas pueden operar siempre y cuando se encuentren dentro de las actividades permitidas por la ley, y también que se encuentren inscritas en el catastro o registro público de empresarios y establecimientos turísticos, en el Ministerio de Turismo de acuerdo con el artículo 47 de la Ley de Turismo. Además, como requisito previo a la operación se necesita de una licencia única anual de funcionamiento de acuerdo con lo que dicta el artículo 55. Esta licencia constituye la autorización legal a los establecimientos dedicados a la prestación de servicios turísticos (p. 14).

Sobre esta licencia, hay que mencionar dos artículos del reglamento general de la Ley de Turismo que explican quiénes pueden otorgarla y bajo que requerimientos puede adquirirse:

**Art. 57.-** Autoridad administrativa. - El Ministerio de Turismo concederá la licencia única anual de funcionamiento exceptuándose aquellos establecimientos turísticos que se encuentren ubicados dentro de la jurisdicción cantonal de los municipios a los cuales, a través del proceso de descentralización, se haya transferido esta competencia. En cuyo caso son estos organismos los que otorgarán el instrumento administrativo mencionado.

**Art. 58.-** Establecimiento de requisitos. - El Ministerio de Turismo, mediante acuerdo ministerial establecerá los requerimientos que, a nivel nacional deben cumplir los establecimientos de turismo con el objeto de acceder a la licencia única anual de funcionamiento, entre los que necesariamente constará la obligación de estar afiliado y al día en el cumplimiento de obligaciones para con la respectiva Cámara Provincial de Turismo de su jurisdicción. Las instituciones del régimen seccional autónomo no establecerán requisitos adicionales para tal efecto. Este particular constará obligatoriamente en los correspondientes convenios de transferencia de competencias.

Estos dos artículos deben tomarse muy en cuenta, puesto que es un requisito de carácter obligatorio y legal que puede tener serias repercusiones si se da el caso de un establecimiento que inicie sus operaciones sin esta licencia para poder funcionar, o que opere con una que se encuentre caducada. Por lo tanto, no hay que restar importancia en confirmar que los emprendimientos de esta investigación se encuentren legalmente actualizados en sus obligaciones legales, caso contrario sería una de las principales recomendaciones a sugerir, ya que es primordial si se van a analizar estos negocios.

Sobre las áreas protegidas, es facultad privativa del Presidente de la República la de declarar y aprobar las áreas turísticas protegidas y las de reserva turística, de acuerdo a lo establecido en el artículo 69 de la Ley de Turismo donde se menciona también que el sector turístico privado, formalmente organizado, podrá también sugerir la declaratoria referida, a través del Ministerio de Turismo y con el fundamento técnico establecido en el presente artículo (Ministerio de Turismo, 2015, p. 17).

La finalidad de esta declaratoria en las áreas que sean designadas, según el artículo 70 del reglamento, es la siguiente:

La protección de recursos de los entornos turísticos para, sobre esta base identificar y promocionar usos compatibles y excluir usos no compatibles, considerando la seguridad, higiene, salud y preservación ambiental, cultural y escénica. Además, en esas áreas el sector público debe priorizar la dotación de servicios e infraestructura básica que garantice el desarrollo del sector y la prestación de servicios de calidad (p. 17).

Con esta norma establecida, también se deben mencionar los requisitos para la declaratoria de las áreas turísticas protegidas que se encuentran en el artículo 71 del reglamento general de la Ley de Turismo, estos son:

1. La petición del Ministro de Turismo dirigida al Presidente de la República, especificando el área con el detalle de los linderos.

2. Adjuntar el estudio técnico que justifique la petición, con determinación de, al menos, los impactos económicos, ambientales, culturales y sociales que ocasionaría la declaratoria.

Con estos requisitos, mediante el artículo 72, la Presidencia de la República evalúa y califica la procedencia de esta petición, la cual puede ser apta o no apta para proceder a dicha declaratoria. En el caso de serlo, se procede a la inscripción del inmueble en el respectivo Registro de la Propiedad del cantón en el que se encuentre ubicado, dando paso a su publicación en el Registro Oficial y cualquier otro medio, lo cual es dictado en el artículo 73 de la Ley de Turismo.

Hasta ahora se ha hablado sobre los reglamentos generales de la Ley del Turismo desde la perspectiva de las instituciones, los prestadores de servicios y las políticas para poder operar de manera legal, pero también hay que tomar en cuenta los derechos del consumidor, en este caso los turistas que demandan estas actividades, para que tengan conocimiento a través del Ministerio de Turismo y los centros de información turística sobre los procesos administrativos y legales que le correspondan en caso de una deficiencia en el servicio ofrecido, con el fin de que puedan presentar denuncias o demandas antes los elementos u organismos policiales conformados por: comisarios nacionales, intendentes, centros de Mediación y Arbitraje, Policía Judicial e incluso la Defensoría del Pueblo (Ministerio de Turismo, 2015, p. 19).

Este aspecto del marco legal permite analizar las normas de seguridad que cada actividad turística debe tener en cuenta de manera obligatoria, para garantizar la seguridad y comodidad de los turistas que visitan estos establecimientos, por lo tanto, es necesario que los emprendedores de estos negocios en zonas comuneras tengan conocimiento y estén capacitados en todos los aspectos legales de sus proyectos o emprendimientos para poder operar de manera adecuada. Cabe mencionar, que las infracciones dependen del grado de magnitud del percance que se haya dado en el sector, por eso el Ministerio de Turismo, mediante el artículo 83, tratará de buscar soluciones alternativas que sean amigables, rápidas y efectivas mediante convenios de cooperación con los centros de Mediación y Arbitraje, legalmente reconocidos, siempre y cuando la infracción sea leve (p. 20).

En este marco también se va analizar otro aspecto legal, se trata de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno-LORTI, el cual ha presentado reformas hasta el 20 de diciembre del año 2015 y tiene como objetivo establecer el impuesto a la renta global que obtengan, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de esta ley (Servicio de Rentas Internas, 2004, p. 1).

### **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno-LORTI**

En otras palabras, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, conocido como el SRI, puede definirse de la siguiente manera:

En su calidad de Administración Tributaria, administra los tributos internos de carácter nacional en el país; entre ellos el Impuesto al Valor Agregado que se ha constituido en el tributo con mayor grado de contribución al total de la recaudación nacional y por lo tanto, de gran importancia en la economía (Vega, 2011, p. 1).

En el año de 1989, Ecuador, a través de la legislación tributaria, implementó el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el cual ha tenido una serie de reformas dirigidas a ampliar su función para “agregar o suprimir exenciones, establecer el hecho generador y los sujetos pasivos del impuesto, establecer las condiciones para el uso de crédito tributario, la declaración y pago del IVA” (2011, p. 11).

Los emprendedores deben estar actualizados en el conocimiento de las diferentes reformas que se van dando a lo largo de los años, puesto que cada gobierno podría establecer ciertos reglamentos en los pagos de los diferentes impuestos, contando además con los acontecimientos nacionales e internacionales que pueden crear impactos positivos o negativos en diferentes áreas económicas de un país en particular. De esto puede tomarse como ejemplo a la crisis petrolera que se ha dado a nivel global, afectando a varios países entre los que se encuentra Ecuador, país que se vio obligado a motivar previsiones de ajuste en su economía, como reducir el programa de inversión debido a los máximos históricos en el precio internacional del petróleo, lo cual disminuye el incentivo privado (El Universo, 2015).

Si estas reformas, y las que se den en el futuro llegan a causar un impacto económico negativo en el país, es muy posible que haya una desmotivación en los proyectos de emprendimiento que se quieran implementar o en los que se encuentren en fase de desarrollo, especialmente a los emprendedores que no se encuentren capacitados para enfrentar este tipo de situaciones.

### **Reglamento para los Centros Turísticos Comunitarios**

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, las comunas suelen ser sectores que están en pleno desarrollo económico, y por lo general, estas generan sus ingresos dentro del mercado turístico. Por eso, muchas de estas comunas se apoyan con el Ministerio de Turismo para quedar registradas como centros de turismo comunitario (CTC) e impulsar de esta manera su desarrollo turístico, lo cual puede ser una herramienta que sirva para enfrentar a la pobreza y mejorar la calidad de vida de los comuneros.

Según lo mencionado en el artículo 1 de este reglamento, que consta en el capítulo 1 y el cual contiene las normas generales, se tiene como objetivo normar los ejercicios de los centros turísticos comunitarios. Así mismo, en el artículo 2 se menciona que estos centros de turismo comunitario podrán realizar algunas actividades que incluyan: alojamiento, servicios de alimentos y bebidas, servicios de transporte, operación, organización de eventos, congresos y convenciones (Sión, 2010, p. 2).

Estas actividades mencionadas forman parte de las operaciones de los emprendimientos que se investigan en el presente estudio de caso y, según mencionan las personas entrevistadas que administran dichos emprendimientos, se encuentran registradas como CTC por pertenecer a una comuna y ser empresas públicas. Sin embargo, otros negocios de carácter privado que prestan servicios turísticos no comunitarios, pero que se encuentran dentro de la comuna, deben regirse bajo las normas comunitarias establecidas, y a la vez quedar registradas en el Ministerio de Turismo de forma privada (2010, p. 2).

Los requisitos para que una empresa quede registrada como centro de turismo comunitario según lo establecido en el artículo 8 del Reglamento para los Centros Comunitarios, incluyen los siguientes documentos:

- a) Solicitud de registro dirigida al Ministerio de Turismo en el que se indicará el o los servicios turísticos a prestar;
- b) Documento que demuestre la personalidad jurídica de la comunidad;
- c) Nombramiento que acredite la representación del peticionante;
- d) Acta de asamblea general de la comunidad en la que conste que ha decidido registrarse en el Ministerio de Turismo, con la firma de los miembros presentes;
- e) Documentos que demuestren que los responsables de los servicios a prestarse por la comunidad hayan recibido capacitación y/o formación profesional sobre turismo por un mínimo de 40 horas.

Adicionalmente es necesario que el CTC entregue al Ministerio de Turismo un documento de estructura orgánica del Centro de Turismo Comunitario;

- f) Pago del valor de registro estipulado por el Ministerio de Turismo;
- g) Copia certificada del registro único de contribuyentes, de la persona jurídica solicitante, en la que conste, como uno de sus objetivos la prestación de servicios turísticos; y,
- h) Informe técnico que justifique la calidad comunitaria de la iniciativa que solicita el registro, expedido por la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana (p. 10).

Una vez que se hayan presentado estos documentos, se da inicio al procedimiento de registro, el cual, al haber finalizado, se emite el certificado de registro, otorgado ``previo al pago del uno por mil de los activos fijos de uso turístico y la cancelación del valor por concepto de registro'' (p. 3). En el caso de la Licencia anual de funcionamiento, el artículo 10 del Reglamento para Centros de Turismo Comunitario, establece lo siguiente:

La licencia anual de funcionamiento será conferida por la Municipalidad de la jurisdicción donde se encuentre el Centro Turístico Comunitario, de haberse descentralizado las competencias del Ministerio de Turismo al Municipio de la jurisdicción; caso contrario, se la expedirá en la dependencia del Ministerio de Turismo competente, adjuntado la constancia de pago de la licencia y el certificado de registro (p. 3).

Sobre la capacitación de las personas que operan en el mercado turístico y su formación profesional, de acuerdo al artículo 12, una persona jurídica designada para representar a la comunidad se encargará de justificar con certificados válidos, dichas capacitaciones. Además, el Ministerio de Turismo promoverá la capacitación técnica y profesional de quienes ejerzan legalmente las actividades turísticas, de acuerdo a lo establecido en el artículo 4 de la Ley del Turismo que también se refleja en el artículo 13 del Reglamento para Centros de Turismo Comunitario. Sobre los guías nativos de las comunas que operan bajo licencia otorgada por el Ministerio de Turismo, podrán conducir a los turistas a los diferentes puntos que se encuentren en la comuna y en algunos casos interactuar con otras comunas (p. 4).

En el caso del Patrimonio, ``las comunas deben incluir en su oferta turística a los recursos naturales de la zona, su identidad cultural y la seguridad de las comunidades'' (p. 4). Por otro lado, ninguna operación turística que sea privada deberá usar de manera indebida la expresión ``turismo comunitario'', puesto que si esta no participa con las actividades de la comuna usando dicha expresión, se deberá someter a las sanciones que aplique la ley competente. Por último, los centros de turismo comunitario deberán sujetarse a los planes de manejo ambientales, establecidos por el PANE (Patrimonio de Areas Naturales del Estado) (p. 4).

## **Instructivo para para registro de CTC**

Como se dijo anteriormente, ``el Ministerio de Turismo es el encargado de normar y expedir las regulaciones que sean necesarias para el registro, clasificación, categorización y control de actividades''(Si3n, 2009, p. 1). Estas atribuciones son beneficiosas para las comunidades que buscan desarrollarse econ3micamente por medio del turismo, por lo que el Ministerio capacita al personal que trabaje en este sector y ofrece las facilidades necesarias que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los comuneros. Estas facilidades no son exclusivas en el lugar de operaci3n turística porque est3n sujetas a la Ley y a los reglamentos respectivos (2009, p. 1).

Según lo establecido en el artículo 1 del Instructivo para Registro de CTC, se entiende como actividad turística comunitaria al ``ejercicio directo y exclusivo de los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, en los términos señalados en el artículo 5 de la Ley de Turismo por parte de las comunidades legalmente acreditadas, organizadas y capacitadas'' (p. 2), Para que estas actividades queden registradas como CTC, el artículo 2 de este instructivo establece que ``las comunidades deben estar constituidas como personas jurídicas que estén aprobadas por la autoridad competente; estos registros se los lleva a cabo en las gerencias regionales o direcciones provinciales del Ministerio de Turismo del país'' (p. 2-3).

La documentación necesaria de acuerdo al Instructivo para el registro de CTC es la siguiente:

- a) Solicitud de registro dirigida a la máxima autoridad del Ministerio de Turismo en el que se consignarán las actividades que realizará;
- b) Acreditación de la organización al amparo de la Constitución Política de la República (Art. 84); Art. 1 y 3 de la Ley de Organizaciones y Régimen de Comunidades; y, demás normas, en especial el Acuerdo Ministerial No. 20070130, publicado en el Registro Oficial No. 266 de 6 de febrero del 2008 o informe técnico que justifique la calidad de comunitario del centro expedido por la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, por la Federación

Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, FEPTCE. Con excepción de las organizaciones determinadas en el Art. 7 de la Ley de Turismo;

c) Nombramiento que acredite la representación legal del peticionante de registro a nombre del centro turístico comunitario;

d) Acta, suscrita por los miembros del centro turístico comunitario, en la que conste la decisión de registrarse, así como, la delegación a la persona que actuará como representante para realizar el registro;

e) Documentos que demuestren que los responsables de los servicios a prestarse por la comunidad hayan recibido capacitación y/o formación profesional sobre turismo;

f) Pago del valor de registro estipulado por el Ministerio de Turismo; según Acuerdo No. 20050015 de fecha 26 de julio del 2005. (Numeral 1.2.3);

g) Copia certificada del Registro Único de Contribuyentes, en la que conste, como objeto de la persona jurídica, la prestación de servicios turísticos comunitarios; y,

h) Determinación de los servicios turísticos que brindarán, y la zona geográfica en la que circunscribe el servicio de turismo comunitario (p. 2).

### **Alojamientos**

Para los alojamientos, es necesario que las habitaciones, los baños, la lencería y el menaje de la instalación cumplan con las condiciones básicas que establece el reglamento. Estas condiciones son las siguientes:

### **Habitaciones**

-Camas con colchones o un lugar destinado para sleeping bag.

-Las sábanas se cambiarán diariamente o cada vez que se produzca salida de clientes.

-En zonas frías, se contará con cobijas extras para cada visitante, o un sistema de calefacción, en caso de bajas temperaturas.

- En zonas calientes tendrán cedazos en las ventanas o mosquitero sobre las camas.
- Se tendrá closet, armario o un similar con suficientes ganchos o armadores.
- Se contará con un lugar destinado para equipaje.
- Dispondrá de una mesa de noche por cada dos camas y una mesa con una silla.
- Deberá contar con ventilación e iluminación suficiente, dando prioridad a la ventilación e iluminación natural.
- Se dispondrá de una lámpara eléctrica de mesa mínimo por cada dos camas; si no ofrecerá una lámpara solar. En casos excepcionales se entregarán necesarios, vela con fósforos, tomando precauciones con los materiales que podrían ser inflamables en la habitación.
- Contará con seguridad interna en las habitaciones de los visitantes.
- Las habitaciones estarán numeradas y optativamente nombradas; se recomienda utilizar nombres con significado local.
- Las habitaciones deberán estar limpias y ordenadas.
- El equipamiento y mobiliario de las habitaciones deberán estar en buen estado de uso y conservación.
- Cuando se comparte con el visitante la vivienda de las familias, no deberá dejarse ropa sucia, u otros materiales en zonas de uso común.
- Las toallas se cambiarán mínimo, cada dos días.
- Las habitaciones y cuartos de baño se limpiarán y ventilarán a diario, a menos que el visitante exprese su deseo en sentido contrario y quede constancia de ello.
- Las instalaciones destinadas para las habitaciones deberán tener un sistema contra insectos, especialmente durante la época de mayor presencia de los mismos.
- Las habitaciones, para tres o más personas, deberán ser lo suficientemente amplias, con suficiente espacio para caminar y colocar sus pertenencias.
- La habitación debe disponer de basureros con tapa para la separación de los desechos orgánicos e inorgánicos.
- Se tendrá en la habitación folletos con recomendaciones para la separación de basura, para ahorrar agua y energía.

- En las habitaciones se ofrecerá información que contenga datos de la organización, horarios de servicios turísticos, reglas internas, servicios complementarios.
- El cliente tendrá derecho al uso de la habitación por 24 horas a partir de la hora de su ingreso.
- La limpieza de las habitaciones y de sus baños se realizará en horarios en que los visitantes por lo general se encuentran fuera de las habitaciones y/o del establecimiento.
- Las habitaciones deberán exhibir información de las normas o códigos de conducta de horarios de limpieza etc. (p. 4-5).

### **Baños de las habitaciones**

- El inodoro, el lavamanos, área de ducha, paredes y piso del baño, estarán limpios y desinfectados.
- El cuarto de baño deberá limpiarse diariamente.
- El piso del baño no deberá estar mojado.
- Las habitaciones contarán con baño privado o, en su defecto, disponer, al menos, de un cuarto de baño amplio y completo (inodoro, lavamanos, ducha) por cada dos habitaciones o cuatro plazas.
- Las duchas contarán, por lo menos, con una superficie de un metro cuadrado.
- La ducha contará con un antideslizante y una agarradera para seguridad del turista.
- La ducha tendrá agua caliente, generada por energía eléctrica, gas (externo al cuarto de baño) o energía solar y su cabezal deberá estar por lo menos a 2,10 m de altura.
- Los baños deberán tener ducha, un lavamanos, espejo, repisa o estantes, ganchos para ropa, papel higiénico en cantidad suficiente, jabón, champú y basurero que permita la separación de desechos.
- Contará con dos toallas, una para el cuerpo y otra para las manos.
- Deben disponer de un juego de sábanas para cada turista.
- Se recomienda también contar con un enchufe junto al espejo en caso de contar con electricidad, indicando el voltaje de la corriente eléctrica.

- El lavamanos, contará si es posible con accesorios ahorradores de agua.
- Todo inodoro y compostero deberán tener asiento y tapa en buen estado.
- Artículos de aseo personal mínimo, jabón biodegradable que debe ser repuesto después de cada uso y contar en lo posible con dispensadores. Provisión constante de papel higiénico. Toallas de mano y cuerpo.
- Todos los artículos y limpieza de baño deberán ajustarse a un cronograma de limpieza establecido. El baño debe tener ventilación directa o forzada.
- Las paredes y pisos deben estar contruidos o recubiertos por materiales de fácil limpieza y desinfección. Banco, mesón, colgador o repisa para que el visitante coloque sus objetos personales.
- Avisos de disposición de basura en lugares visibles para el visitante.
- Avisos de cambio de toallas en lugares visibles para el huésped. (p. 5).

### **Lencería y menaje de habitaciones**

- Las cortinas y manteles han de ser de tejidos naturales, evitando el uso del plástico.
- Se deben adquirir sábanas, toallas, colchas, cobijas, mantelerías, para uso exclusivo de los visitantes; se seleccionarán materiales de buena calidad y larga duración.
- La lencería debe estar limpia y en buen estado, sin manchas, quemaduras ni rasgaduras.
- En zonas frías, la habitación estará equipada con dos cobijas por cama, una sobrecama y el propietario deberá adquirir, al menos, dos juegos de sábanas por cama, cuatro cobijas (zonas frías) y un juego de toallas (toalla grande y pequeña) por plaza.
- Para las mesas se utilizarán manteles de tela, no de plástico.
- En las habitaciones deben contar con bancos, mesón, colgador o repisa para que el visitante coloque sus objetos personales. (p. 6).

## **Reglamento de Operación Turística de Aventura**

Este reglamento fue incluido para analizar las normativas referentes al turismo de aventura, puesto que en este estudio se presentan emprendimientos que operan en este sector, por lo que es necesario contar con los conocimientos necesarios en base a los requisitos establecidos por el Ministerio de Turismo, para poder tener una idea de cómo se llevan a cabo dichas operaciones y asegurar como se llevan a cabo dichas operaciones, en el caso del Mirador Parapente San Pedro y los recorridos por los senderos de la Comuna Dos Mangas, emprendimientos a los que se les va a poner mayor énfasis en este marco.

Es importante destacar que todas las operaciones de este ámbito a nivel nacional, son reguladas por el Ministerio de Turismo y por los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en caso de que se les haya atribuido esta competencia. Estas actividades que incluyen diversas formas de organización de viajes y visitas, son realizadas a través de las agencias de viajes u operadoras turísticas, que son definidas como empresas comerciales y se constituyen por personas naturales y jurídicas que están capacitadas y autorizadas para dedicarse a operar en los programas relacionados con el turismo aventura (Ministro de Turismo, 2014, p. 2).

Las empresas que ejercen en esta modalidad, necesitan contar con el registro de turismo y una licencia única anual para poder funcionar de acuerdo a lo que se establece en la Ley del Turismo. Este acuerdo debe cumplirse siguiendo todas las normativas que se encuentren vigentes, caso contrario, las empresas deberán someterse a las sanciones dispuestas por la ley y no podrán operar ni comercializar este tipo de modalidades en el sector turístico (2014, p. 2).

El Ministerio de Turismo ha clasificado estas modalidades de turismo aventura de acuerdo al elemento natural en el que se desarrollan, es decir, por tierra, agua o aire, y cada uno de estos elementos presenta una serie de actividades que el turista o visitante puede realizar según lo establecido en este reglamento (p. 2). A continuación, se mencionan dichas actividades:

## **Tierra**

1. Cabalgata
2. Canyoning
3. Cicloturismo
4. Escalada
5. Exploración de cuevas
6. Montañismo
7. Senderismo (p. 3).

## **Agua**

1. Modalidades recreativas en embarcaciones motorizadas (boya, banana, parasailing y esquí)
2. Buceo
3. Kayak de mar/lacustre
4. Kayak de río
5. Kite Surf
6. Rafting
7. Snorkel
8. Surf
9. Tubing (p. 3).

## **Aire**

1. Alas Delta
2. Canopy
3. Parapente (p. 3).

Con las actividades mencionadas, ahora es importante mencionar los requisitos para poder prestar los servicios a los turistas, conforme a lo establecido por la ley. Estos requisitos incluyen que las empresas tengan una buena infraestructura y equipamiento necesarios en base al tipo de operación que la empresa realiza, y que estos estén en óptimas condiciones; también se debe contar con un formulario de ``Descargo de Responsabilidad y Asunción de riesgos'', que sirva como documento habilitante al comprobante de venta; en el caso de los servicios de transporte, que los vehículos cumplan con las regulaciones de la Agencia Nacional de Tránsito; por

último, que los guías estén especializados en todas las modalidades de turismo aventura que describe el acuerdo de este reglamento, a excepción de los instructores de surf, o las personas que se dedican a las recreaciones en embarcaciones motorizadas, ya que deberán contar con un instructor especializado en el tema, que siga los siguientes requerimientos (p. 5):

### **Guías**

- Credencial otorgada por el Ministerio de Turismo
- Certificación emitida por el Organismo Competente reconocido por el Ministerio de Turismo
- Acreditar cursos de primeros auxilios en condiciones extremas y reanimación cardio-pulmonar (RCP)
- Acreditar cursos de capacitación y actualización periódica (p. 5).

### **Instructores**

- Certificación emitida por el Organismo Competente reconocido por el Ministerio de Turismo.
- Acreditar cursos de primeros auxilios en condiciones extremas y reanimación cardio-pulmonar (RCP)
- Acreditar cursos de capacitación y actualización periódica (p. 6).

En el caso de los guías que se mueven por tierra, deben estar capacitados en cursos que incluyan técnicas de rescate, supervivencia y evacuación para velar por la seguridad del turista, y en el caso de los instructores de vuelo en parapente, deberán poseer una licencia de vuelo de piloto de parapente máster o de piloto tándem comercial para parapente, que es otorgado por la autoridad competente del Ecuador (p. 6).

### **Modalidad Turística por Tierra**

Esta modalidad de turismo puede realizarse por medio de dos métodos, uno a pie y otro a cabalgata. Cuando hay grupos de turistas compuestos por un máximo de diez personas que van a realizar el recorrido a caballo, es necesario contar con dos

guías, y que el equipo del animal y su salud se encuentre en perfectas condiciones, para un recorrido sin ningún percance, ya que el camino puede presentar zonas de riesgo tanto para las personas como para el animal. Además, el turista también debe estar debidamente equipado para la actividad, por lo cual, dicho equipamiento debe ser entregado por los instructores al inicio del recorrido y devuelto al finalizar la actividad (p. 7-8).

### **Modalidad Turística por Aire**

En esta modalidad, se van a analizar las actividades de vuelos en parapente, ya que es uno de los temas de esta investigación. En este caso, se habla de un planeador aerodinámico, ultra liviano y flexible que utiliza la fuerza de tracción humana para despegar y aterrizar. ``Si el planeador está diseñado para una persona, se lo denomina monoplaza; si es para dos personas, es biplaza`` (p. 33). Por lo general, los vuelos en parapente del tipo monoplaza son realizados por los propios instructores como práctica, o por las personas que deciden tomar los cursos particulares de vuelo al estar capacitadas después de haber cumplido las horas requeridas.

Según lo establecido en el artículo 107 del Reglamento para Operaciones Turísticas de Aventura, los vuelos deben contar con los siguientes equipamientos:

#### **1. Equipo de vuelo para el pasajero turista**

- a. Arnés de pasajero
- b. Casco para el vuelo en parapente (p. 34).

#### **2. Equipo de vuelo del piloto tándem**

- a. Parapente biplaza
- b. Arnés de pilo tándem
- c. Separadores
- d. Casco para el vuelo en parapente
- e. Paracaídas de emergencia biplaza
- f. Equipo de comunicación.
- g. Botiquín para primeros auxilios equipado de acuerdo a la zona en la que se realiza la operación enfocado en traumas e hipotermia.

- h. Cuchillo, navaja o corta líneas.
- i. Anemómetro
- j. Pito
- k. Mapa de la zona de vuelo
- l. GPS obligatorio para el piloto guía, opcional para el resto de pilotos (p. 34).

### **3. Equipo de vuelo del piloto guía y de sus pilotos guiados**

- a. Parapente monoplaza
- b. Arnés
- c. Casco para el vuelo en parapente
- d. Paracaídas de emergencia
- e. Equipo de comunicación.
- f. Botiquín para primeros auxilios equipado de acuerdo a la zona en la que se realiza la operación enfocado en traumas e hipotermia.
- g. Cuchillo, navaja o corta líneas. h. Anemómetro
- i. Pito
- j. Mapa de la zona de vuelo.
- k. GPS obligatorio para el piloto guía, opcional para el resto de pilotos (p. 34).

### **4. Equipamiento complementario**

- a. Manga de viento en la zona de despegue y en la zona de aterrizaje
- b. Transporte vehicular de subida o recogida, en casos de que la zona de despegue y aterrizaje no se encuentren en el mismo lugar
- c. Una persona de apoyo administrativo y logístico en tierra, con radio y que tenga conocimientos del desarrollo de un vuelo en parapente y de la ejecución del plan de emergencia.
- d. Es obligatorio que el piloto guía o de tándem, avisen y recomienden a los turistas o pasajeros el uso del vestuario adecuado para la modalidad de acuerdo al lugar y la época que se realice, por ejemplo guantes y abrigos suficientes (si el vuelo se hace en lugares fríos) o ropa o calzados cómodos y resistentes para el aterrizaje. La agencia de viajes operadora o dual y/o piloto debe tener prendas necesarias adicionales, de este tipo como para ofrecer a los clientes si ellos no los tienen (p. 34).

## **5. Equipos y accesorios de vuelo, recomendados pero no obligatorios**

- a. Brújula
- b. Alti-vario
- c. Bengala de emergencia
- d. Agua y alimentos
- e. Baterías de repuesto
- f. Manta térmica (p. 34).

## **Mecanismos de respuesta a las emergencias en las prácticas de modalidades turísticas de aventura**

De acuerdo a lo que se menciona en el artículo 108 de este Reglamento, las agencias de viajes o las operadoras, deben establecer respuestas a las emergencias que se puedan dar en las prácticas de turismo aventura, definiendo el tipo de problema, el personal con el que se cuenta, los medios materiales; así mismo, se debe contar con un líder que esté capacitado para enfrentar y dirigir al personal cuando ocurran estos percances. Por otro lado, se deben chequear los posibles lugares en donde puedan ocurrir estos problemas, tener una buena logística y estar siempre preparados. Por último, se deben realizar evaluaciones periódicas tanto al personal como a los diferentes equipamientos que se usan en el tipo de actividad turística de aventura, con el fin de disminuir el riesgo en las operaciones de estos servicios (p. 35-36).

## **Capítulo 2: Metodología**

### **Marco metodológico**

#### **Enfoque de la investigación**

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que este estudio se centra en el análisis y recolección de datos que por medio de observaciones no estructuradas, entrevistas abiertas o evaluación de experiencias personales (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 9), se puede llegar a una conclusión más clara sobre el modelo de negocio que se esté usando en los emprendimientos de Manglaralto presentados en este estudio, y explorar los aspectos que puedan mejorarse en cada uno de estos modelos.

#### **Método de la investigación**

El método que se va a utilizar en esta investigación es el estudio de caso, el cual según Chetty (1996), “permite analizar temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas; además, se pueden estudiar fenómenos desde múltiples perspectivas y no solo desde la influencia de una sola variable” (Martínez, 2006, p. 175). Por lo tanto, este método es factible para analizar los modelos de negocio de los emprendedores de Dos Mangas, Olón y San Pedro, y determinar cómo se los puede mejorar eficientemente.

#### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se va a realizar en este trabajo va a ser de carácter exploratorio, pues este enfoque permite al investigador indagar en ciertas áreas con escasa información que se va a ir almacenando durante el proceso investigativo a medida que se van explorando todos los aspectos o elementos que formen parte del objetivo principal de la investigación. Para tener un mayor entendimiento de este concepto, se menciona lo siguiente:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el

problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández et al., 2014, p. 91).

Por otro lado, Grande y Abascal (2007), mencionan que la investigación exploratoria “persigue una aproximación a una situación o problema, y se desarrolla cuando los investigadores no tienen conocimientos profundos de los problemas que se estudian” (Ruiz, Borboa & Rodríguez, 2013, p. 4).

Las zonas de Manglaralto que se van a investigar no cuentan con mucha información; en algunos casos, es posible que la información que se obtenga de las personas en las localidades sea errónea por falta de conocimiento o algún otro factor en particular. Por lo tanto, en este trabajo es necesario almacenar la mayor cantidad de información mediante una investigación exploratoria, la cual contribuya al análisis de esta investigación.

### **Técnicas de recolección de información**

En esta investigación se van a recolectar datos mediante fuentes de información primaria y secundaria, pero primero hay que definir lo que se considera fuentes de información, lo cual se explica de la siguiente manera:

Las fuentes de información son todos los documentos que de una forma u otra difunden los conocimientos propios de un área, ya sea en administración, educación, salud, ciencias exactas, etc. Al llevar a cabo la investigación, todo investigador debe manejar fuente de información que sirva de base para desarrollar tanto el marco teórico como el trabajo de campo (Ruiz et al., 2013, p. 14).

Así mismo, “una fuente de información es la persona, organización u objeto de los que se obtienen datos para ser analizados” (2013, p. 14). Estos datos, según Santesmases (2009), pueden ser primarios o secundarios (p. 15).

Los datos primarios, son aquellos que ofrecen información de primera mano, generalmente por medio de artículos científicos, tesis, patentes, trabajos de conferencia, opiniones de expertos, entrevistas, etc. Por otro lado, los datos secundarios ofrecen compilaciones, resúmenes o referencias sobre un tema en

particular, y se los utiliza para obtener acceso a fuentes primarias. Los datos secundarios se pueden obtener por medio de bibliografías, enciclopedias, diccionarios, índices, etc. (Huamán, 2011, p. 6).

Por lo tanto, la recolección de datos primarios se obtendrá por medio de entrevistas a los emprendedores de cada emprendimiento, con preguntas en base a la información que se obtuvo de ciertos artículos científicos, patentes, entre otros; de la misma manera se procederá con las entrevistas a los clientes de cada emprendimiento.

En el caso de los datos secundarios, la información se obtendrá como acaba de mencionarse, por medio de fuentes bibliográficas, libros, y otros datos ya existentes. De esta manera, se espera desarrollar un análisis de los modelos de negocio de los emprendimientos escogidos para esta investigación, y determinar si estos podrían mejorarse.

### **Instrumento para recolección de información**

El instrumento para recolectar información consiste en entrevistas no estructuradas o de preguntas abiertas, dado que esta investigación tiene un enfoque cualitativo, lo cual permite al entrevistador tener mayor flexibilidad al formular las preguntas. Además, estas van estructurándose conforme va avanzando la investigación (Hernández et al., 2014, p. 403).

Tomando en cuenta lo anterior dicho, este tipo de entrevista es necesaria cuando: “el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (2014, p. 403). En este caso es posible que los entrevistados no cuenten con conocimientos técnicos, por lo tanto, las preguntas deben ser abiertas y de manera amistosa, para que las respuestas sean concisas y claras.

Si el entrevistado no llegara a comprender una pregunta, este podría responder con algo diferente, ya sea por sentirse un poco avergonzado o simplemente por adivinar y comentar algo totalmente ajeno a lo que se pregunta. Por eso es importante que las preguntas de las entrevistas estén a un nivel que pueda ser comprendido por cualquier persona, ya sean profesionales, estudiantes. Etc. De esta manera, la

información recolectada no se verá distorsionada o confusa para el investigador al momento de llegar a una conclusión del trabajo.

A continuación, se presentan las preguntas que se van a utilizar en las entrevistas:



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### **Trabajo de Investigación**

#### **Entrevista para empresarios**

**Nombre del entrevistado:**

**Nombre del entrevistador:**

**Fecha:**

**Año en el que comenzó con el emprendimiento del negocio:**

1. ¿De dónde vienen sus clientes con más frecuencia y que edad suele tener la mayoría?
2. ¿Cuál cree usted que es el motivo principal del cliente al visitar su establecimiento y qué beneficios desea plasmar en el con sus servicios?
3. ¿Le resulta costoso, en términos económicos, legales y humanos ofrecer sus servicios a los clientes?
4. ¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción del cliente con los servicios que presta su establecimiento?
5. ¿Cómo solucionan los problemas que se presenten sin antelación, sean estos con los clientes o con el propio negocio?
6. ¿Qué medios de comunicación suele utilizar para dar a conocer su negocio en el mercado turístico y mediante cuál capta más atención?
7. ¿Ofrece varias formas de pago por sus servicios?

8. ¿Cuenta con suficientes recursos para llevar a cabo las operaciones de su negocio? ¿Cómo lleva a cabo dichas operaciones?
9. ¿Cómo se relaciona o establece relación con sus clientes, antes de que lleguen y después de que se retiren?
10. ¿Cómo hace para captar o fidelizar clientela?
11. ¿Cuáles considera que son sus alianzas estratégicas?

Las preguntas que se van a realizar a los posibles clientes de estos emprendimientos son las siguientes:



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### **Trabajo de investigación**

#### **Entrevista a los clientes**

**Nombre del entrevistado:** *(Opcional)*

**Nombre del entrevistador:**

**Fecha:**

**Ocupación:**

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de este establecimiento?
2. ¿Tuvo dificultades para ubicar y llegar a esta instalación?
3. ¿Considera que el precio pagado va acorde con el servicio recibido? Explique sus razones
4. ¿Está satisfecho con la calidad del servicio que le ofreció el establecimiento?
5. ¿Qué expectativas tuvo sobre el servicio de la actividad?
6. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio y qué cree que se pueda mejorar o cambiar?
7. ¿Qué le pareció más importante, la experiencia del servicio o la imagen del establecimiento?

8. ¿Considera que faltaron ciertos elementos importantes que podrían haber mejorado la experiencia del servicio o la imagen de las instalaciones del lugar?  
Mencione si hay alguno que con el que le hubiera gustado contar
9. ¿Qué beneficios personales obtuvo de esta actividad turística?
10. ¿Qué opina sobre este tipo de actividades turísticas?
11. ¿Recomendaría esta experiencia a otras personas?
12. ¿Volvería a disfrutar de esta actividad en un futuro?

Con las respuestas obtenidas de estas entrevistas, se espera responder a la problemática de esta investigación sobre si los emprendimientos de las comunas de Dos Mangas, Olón y San Pedro se encuentran operando bajo modelos de negocio que estén debidamente estructurados, y si se puede plantear o sugerir ciertas mejoras a estos modelos, para que operen con mayor eficacia y generen mayores ingresos.

### **Procedimiento de registro de datos**

En el presente trabajo de investigación, al tratarse de un tema que involucra a tres comunas de la Parroquia Manglaralto, se tuvieron que hacer algunos viajes a dicha parroquia, para recaudar toda la información necesaria que aporte al análisis de este estudio. Los emprendimientos que se investigaron no contaban con suficiente cobertura mediática para darse a conocer, por lo tanto, fue necesario hacer un viaje de campo para obtener contactos y citas de los administradores de estos emprendimientos.

Al llegar a Manglaralto, la Comuna de Olón fue la primera zona que se decidió investigar debido a que es la más conocida por el investigador; en la comuna se procedió a visitar a la Casa Comunal de la población para recolectar información sobre las políticas en las actividades turísticas y como estas son administradas por sus propietarios; para esto se quiso ubicar al Presidente de la Comuna Jefferson Tigreiro del Peso, pero al no encontrarse, el Tesorero José Reyes procedió amablemente a entrevistarse y brindar información sobre los reglamentos de la zona comunal y algunos emprendimientos que operan en el lugar. Primero, se tuvo como objetivo investigar a las Cascadas de Alex, el cual era uno de los tres negocios objetivos de esta investigación, y su propietario, el señor José Zamora. Sin embargo, luego de recabar información y entrevistar al propietario, se decidió cambiar de objetivo, puesto que su

negocio era privado y no tenía como fin promocionarse turísticamente, más bien abre sus puertas al público para generar ganancias y contribuir al desarrollo ecológico del sitio. Por lo tanto se procedió a investigar a un hostel comunero ubicado en la misma comuna; la Hospedería Primavera del Mar; esto ocurrió más adelante.

Mientras, se procedió a visitar el Centro de Interpretación de Turismo en la Comuna Dos Mangas para averiguar sobre las operaciones turísticas de los Senderos que conducen a unas cascadas y a unas piscinas cuando se bifurcan en dos caminos. En dicho establecimiento, su secretaria, Carolina Baldón, proporcionó los contactos y dirección de la Casa Comunal donde trabaja el Presidente de la Comuna y quien maneja las actividades turísticas de los senderos junto a otros líderes comuneros, el señor Ángel Alfredo Merchán Chiquito y su Secretaria, Melissa Gonzáles, quien proporcionó la cita para una entrevista con el señor Merchán.

Al día siguiente, se visitó el Mirador de la Comuna San Pedro, sitio donde opera el negocio Mirador Parapente San Pedro. En la instalación se procedió a entrevistar a uno de los siete instructores del lugar que tiene más experiencia en estas actividades, el señor Lorenzo Rosales, quien indicó que estas actividades son manejadas en conjunto por los siete instructores y los comuneros de San Pedro, por lo que es una sociedad que no cuenta con un administrador principal, por eso se procedió a entrevistar a esta persona, ya que conoce los procedimientos y tiene años en el negocio de los parapentes. A la vez, también se procedió a entrevistar a sus clientes.

Una vez programada la cita con el Presidente de la Comuna de Dos Mangas, se hizo otro viaje de campo para conocer y experimentar los servicios que ofrecen, y entrevistar a sus clientes; en el caso de los vuelos de parapentes, no se vivió la experiencia por razones económicas, pero se entrevistó a los clientes del sitio por medio de grabaciones de audio; así mismo se procedió con el Presidente de la Comuna Dos Mangas, el señor Merchán, quién brindó información sobre los senderos a investigar, donde se entrevistó también a los turistas que iban recorriendo el lugar. Por último, como se había mencionado anteriormente, la Hospedería Primavera del Mar fue el siguiente objetivo en lugar de las Cascadas de Alex, puesto que este emprendimiento es comunero y lleva seis meses operando. En este caso, se visitó de

nuevo al Cabildo Comunal de Olón y se preguntó sobre este hostel y su ubicación; luego, se visitó dicho establecimiento para entrevistar a la persona encargada, quién permitió tomar fotos de las habitaciones.

Para todas estas entrevistas se formuló una carta de consentimiento que todos los entrevistados debían firmar para dejar en constancia que sus aportes pueden ser publicados en este estudio; sin embargo, en el caso de los turistas en los Senderos de Dos Mangas, debido a que los turistas a entrevistar eran extranjeros provenientes de Israel, que apenas hablaban español y debían cumplir con una agenda turística, se prosiguió a realizar una entrevista en conjunto grabada en inglés, en la que se pudo recaudar información relevante de la actividad turística que habían experimentado.

### **Triangulación**

#### **Validación de la información**

Como proceso de investigación para validar que los datos obtenidos responden a lo que los entrevistados afirmaban, se procedió a transcribir las entrevistas y posteriormente se les pidió que las revisaran. Luego de eso, se estructuró el modelo de negocio, el cual fue puesto en consideración de los entrevistados para determinar si existía algún error o solicitaban algún cambio en sus aportaciones a la investigación. Los modelos de negocio se realizaron de acuerdo a la información otorgada acerca de las operaciones de cada emprendimiento. Esto no quiere decir que ellos hayan construido un modelo como el que se va a elaborar en este estudio, sino que de toda la información recabada con las entrevistas se organizaron los nuevos módulos del lienzo del modelo y se clasificaron cada uno de los elementos de sus emprendimientos en el módulo correspondiente del lienzo, mostrando la información de su negocio en un cuadro ordenado y organizado.

Cuando dieron su aprobación sobre lo que expresaron en las entrevistas y sus operaciones detalladas en los modelos, se procedió a elaborar la propuesta de mejora. Esta propuesta se basó en las alegrías y frustraciones de los clientes habituales de cada emprendimiento junto a los elementos clave que faltan por desarrollar o modificar en sus respectivas operaciones, para luego ser estructurada en un nuevo modelo que les

sirva para desarrollar sus emprendimientos de manera eficiente y aumentar los ingresos económicos con una mayor afluencia de clientes.

A continuación se muestra un ejemplo del Modelo CANVAS o Lienzo de Modelo de Negocio, con sus nueve módulos en los que se deben indicar cada aspecto de las operaciones de los emprendedores en sus negocios a los que corresponda:

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Cliente
Estructura de costes			Fuentes de ingreso	

*Figura 2: Diseño del Modelo CANVAS. Adaptado de: Generación de Modelo de Negocios (Clark, Osterwalder & Pigneur, 2012)*

### **Análisis de los datos obtenidos**

Para analizar los emprendimientos de las comunas de Dos Mangas, Olón y San Pedro, y determinar si operan bajo modelos de negocio debidamente estructurados y plantear una mejora en caso de ser necesario, se formularon preguntas que sean comprensibles para los entrevistados, en este caso los emprendedores o administradores, ya que por ciertas razones podrían llegar a confundirse o responder algo que no sea relevante para el estudio de este caso. Estas preguntas abiertas se basaron en los nueve módulos que se presentan en el “Lienzo de Modelos de Negocios” (Clark et al, 2012, p. 31), para tener una idea de los procesos que manejan en sus operaciones.

En el caso de los turistas, las entrevistas fueron realizadas con preguntas basadas en los desencadenantes de alegrías y frustraciones del cliente (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014, p. 44-47). Del mismo modo que a los empresarios, las preguntas fueron modificadas para que sean respondidas fácilmente por los turistas una vez ya hayan recibido los servicios de los establecimientos turísticos, y determinar cuáles son sus sugerencias, quejas u opiniones del servicio que recibieron.

Como puede observarse en la transcripción de las entrevistas, los emprendedores de cada negocio que se investigó expresaron que los turistas usan sus instalaciones con el objetivo de buscar un turismo diferente, es decir, experiencias que

les brinden algo nuevo que recordar por el resto de sus vidas, ya que por lo general los extranjeros están a la expectativa de vivir aventuras extremas que incluyen deportes o recorridos por lugares rodeados de naturaleza, y mejor aún si estas actividades son encontradas a un precio económico, porque de acuerdo a los clientes entrevistados, tienen agendas que cumplir que incluyen otras actividades y lugares que visitar. De la misma manera, los sitios de hospedaje donde suelen reservar habitaciones, son sitios económicos que ofrezcan facilidades básicas, ya que solo se hospedan una o dos noches. Además, de acuerdo a la información brindada por los turistas entrevistados, cuando buscan este tipo de actividades, la imagen de ciertas instalaciones pasa a segundo plano, dejando como prioridad la experiencia que ofrece el sitio en sus servicios,

Algunos visitantes expresaron que algunos lugares perderían su identidad si se llegaran a hacer cambios estructurales que puedan afectar a las zonas ecológicas, como en el caso del recorrido por los senderos en la Comuna Dos Mangas, otros simplemente no se inmutaban en la imagen del sitio, sino que estaban a la expectativa de vivir la experiencia, lo cual se evidenció en el Mirador de San Pedro donde se ofrecen los servicios de vuelos en parapente. Sin embargo, algunos expresaron ciertas molestias con las facilidades de pago, especialmente en el caso de los hospedajes. Por ejemplo, algunos mencionan que es peligroso cargar bastante efectivo, ya que este podría perderse fácilmente por la constante movilización al cumplir sus agendas turísticas, o en otros casos por motivos de robo, lo cual es algo que puede darse en cualquier parte del mundo, por lo cual expresaron que les hubiera gustado realizar pagos con tarjetas de crédito. En este caso, ninguno de los tres emprendimientos que se investigaron en el presente estudio, ofrecen otras facilidades de pago, y ciertas personas que manejan las instalaciones turísticas expresaron que no ofrecen estas facilidades porque algunos de ellos no tienen los suficientes fondos o capacitación para esta clase de operaciones.

Por otro lado, algunos de los emprendimientos de esta investigación no cuentan con suficiente cobertura mediática que publiciten sus propuestas de valor. Ciertos medios han visitado sus instalaciones y han publicado en la prensa escrita y televisiva sus servicios y atractivos, pero es necesario que haya una cobertura permanente para que la captación de clientes sea fluida. Algunos publicitan los lugares por sus propios

medios en redes sociales, sin embargo esto no es suficiente si los turistas no tienen idea que existen cuentas promocionando actividades turísticas, especialmente si estas no son cuentas oficiales y verificadas.

Por lo general, los visitantes descubren estas actividades porque otra persona que ha experimentado el servicio se los recomienda, también algunas operadoras turísticas dan a conocer estos atractivos, pero esto no es suficiente si no se cuenta con una red social oficial o una página web que incluya información detallada sobre las actividades o servicios que se ofrece, los precios y horarios de actividad. Además, otra barrera importante que se debe superar, según algunos turistas, es la del idioma. Los emprendimientos de este estudio y otros existentes en Manglaralto no dominan mucho el inglés, idioma que es el más usado en la mayoría de los sitios turísticos del mundo para facilitar la comunicación, lo cual presenta ciertas dificultades para el extranjero de acuerdo a lo expresado por algunos visitantes que tuvieron que usar el español, teniendo en cuenta que el inglés tampoco era su idioma oficial.

Otro factor importante de acuerdo a los datos obtenidos es que ciertos emprendimientos no cuentan con suficientes asociaciones clave o alianzas estratégicas que influyan en las operaciones de sus servicios. En el caso de la Hospedería Primavera del Mar en Olón, solo opera bajo el Cabildo Comunal de la zona y no tiene ninguna cobertura mediática, sin embargo solo llevan seis meses operando y están en proceso de desarrollo. Por otra parte, el Mirador Parapente San Pedro mantiene una alianza con el Ministerio de Turismo, pero no cuenta con un ente regulador de precios como la FEDA (Federación Ecuatoriana de Vuelos Aéreos) que junto al Ministerio del Deporte se encarga de esa tarea, sin embargo están en proceso de llegar a un acuerdo.

En el caso de los senderos en Dos Mangas, se cuenta con una serie de alianzas clave además de las operadoras turísticas y el Ministerio de Turismo, como la Prefectura de Santa Elena, servicios de transporte que parten desde el ingreso a la comuna hasta el sitio donde comienza el recorrido por los senderos y las hosterías que se encuentran en la parroquia que también publicitan a los vuelos en parapente y otras actividades y atractivos que hay por la zona parroquial. Otro punto a tener en cuenta es que los servicios de los emprendimientos, a excepción de los recorridos por los

senderos en Dos Mangas, no promueven campañas de fidelización o evalúan la satisfacción de sus clientes con los servicios brindados.

Por último, queda mencionar que la Hospedería Primavera del Mar que lleva operando seis meses, aún no percibe mayor clientela internacional por falta de publicidad como se dijo anteriormente, además requiere de mayor inversión para mejorar la estancia de los huéspedes y la infraestructura del sitio. También carece de un diseño que sirva como guía para evacuar el hostel en caso de una emergencia.

### **Capítulo 3: Análisis de los Modelos de Negocios Actuales**

Los modelos de negocios actuales de los tres emprendimientos que se detallan en este capítulo, constan de una explicación en la parte inferior de cada cuadro para tener una mayor comprensión de su contenido. De igual manera, las propuestas de mejora mencionadas en los nuevos modelos de negocios estructurados, contarán con su respectiva justificación en la parte inferior del esquema; estas propuestas estarán señaladas en rojo para que sean fáciles de identificar.

Por lo tanto, en base a las entrevistas realizadas se puede establecer que los siguientes modelos de negocio en función de la Metodología CANVAS, funcionan de la siguiente manera:

### Análisis del modelo de negocio actual: Senderos de la Comuna Dos Mangas

<b>Modelo CANVAS</b>		<b>Diseñado para:</b> Senderos de Dos Mangas: Ángel Alfredo Merchán Chiquito		<b>Diseñado por:</b> José Yulee Endara		<b>Fecha:</b>			
						<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	
						16	Agosto	2017	
<b>SOCIOS CLAVE</b> Entidades que capacitan y publicitan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Turismo</li> <li>• Prefectura de Santa Elena</li> </ul> Servicios de transporte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camionetas</li> </ul> Operadoras turísticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montañita Tour</li> <li>• Go Montañita</li> <li>• Pacho Hostal</li> </ul>		<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de plantaciones para elaborar artesanías</li> <li>• Búsqueda de nuevos senderos para ofertar nuevos servicios</li> <li>• Mantenimiento de la infraestructura</li> <li>• Alimentación y cuidados de los caballos de alquiler</li> </ul>		<b>PROPUESTA DE VALOR</b> Experiencia de recreación en la que se disfruta de la biodiversidad, generando conciencia ecológica y una formación cultural a cerca de los recursos turísticos y la población de la zona		<b>RELACIONES CON CLIENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de información en el Centro de Interpretación de Turismo</li> <li>• Buzón de sugerencias y opiniones</li> </ul>		<b>CLIENTES</b> Clientes nacionales e internacionales en busca de recreación y de un turismo diferente	
		<b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder comunero</li> <li>• Guías turísticos</li> <li>• Recursos naturales</li> <li>• Caballos de alquiler</li> </ul>				<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del Ministerio de Turismo</li> <li>• A través de la Prefectura de Santa Elena</li> <li>• Red social Facebook</li> </ul>			
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios a los guías turísticos</li> <li>• Impuestos comunales</li> <li>• Alimentación y cuidado de los caballos</li> <li>• Limpieza y mantenimiento de la infraestructura</li> <li>• Cuidados ecológicos</li> </ul>				<b>FUENTES DE INGRESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobros por los recorridos guiados</li> <li>• Cobros por alquiler de caballos</li> <li>• Servicios complementarios (alimentación, venta de artesanías)</li> </ul>					

Figura 3: Modelo CANVAS de los Senderos en Dos Mangas

Fuente: Autoría propia

## **Explicación del modelo actual**

En el modelo de negocio actual que se estructuró para el emprendimiento, se pudo determinar que la propuesta de valor que ofrece la empresa al cliente es la de brindar una experiencia de recreación al visitante, con el fin de que disfrute de la biodiversidad que ofrece el lugar y al mismo tiempo que se genere conciencia ecológica en esa persona. Con esto dicho, la actividad turística del sitio consiste en un recorrido por cualquiera de los dos senderos en donde el turista entra en contacto directo con la naturaleza hasta llegar a las cascadas o a las pozas, y tener un momento de paz y relajación.

Actualmente como se detalla en el módulo de los clientes habituales, estos se conforman por personas nacionales e internacionales en busca de otra alternativa al turismo habitual, es decir, en este sitio el confort como sentarse en un buen restaurante o descansar en una cama cómoda no es el objetivo del visitante, en su lugar se experimenta una aventura inolvidable con la naturaleza del sitio. En este modelo también se puede observar que la relación con los clientes es por medio del Centro de Interpretación de Turismo en el que se brinda información acerca del recorrido y la comuna, una vez que los visitantes han terminado el recorrido y regresado al punto de inicio, se les pide amablemente sus opiniones y sugerencias voluntarias, con el objetivo de mejorar los servicios e incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

Los canales que este emprendimiento utiliza para darse a conocer en el mercado turístico son por medio de dos entidades: el Ministerio de Turismo y la Prefectura de Santa Elena, las cuales a través de su página web oficial publicitan al atractivo; otro canal del emprendimiento se maneja por medio de la red social Facebook, sin embargo esta última no presenta mucha actividad, además no cuenta con muchos internautas que sigan a la página, por lo tanto las mejores opciones en este caso son las entidades que mantienen alianza con el negocio. En el caso del módulo de las asociaciones clave, se muestran como alianzas estratégicas al ya mencionado Ministerio de Turismo, que en este caso se encarga de capacitar al personal en ciertos aspectos como atención al cliente o en servicios de primeros auxilios, además de hacer campaña de marketing en su sitio web; se cuenta con la Prefectura de Santa Elena, la cual también publicita al

emprendimiento en su respectivo sitio web; se cuenta con servicios de transporte que consisten en camionetas que parten desde el ingreso de la comuna hasta el inicio de los recorridos por los senderos; y finalmente, se cuenta con la asociación de operadoras turísticas que incluyen a: Montañita Tour, Go Montañita y Pacho Hostal, las cuales se encargan de brindar información sobre el servicio que presta el negocio.

Como actividades clave en este modelo, la empresa está en busca de nuevos senderos para ofertar nuevos servicios al visitante y mejorar su propuesta de valor; además, se realizan tareas para mantener la infraestructura del sitio, es decir en el Centro de Interpretación de Turismo, sitio donde comienzan los recorridos que incluye baño para damas y caballeros, sillas de espera, una pequeña sala en donde se brinda información sobre los dos recorridos y una oficina que administra al establecimiento; mantenimiento a las plantaciones para elaborar artesanías; y por último, se realizan los cuidados de los caballos de alquiler, los cuales son utilizados como alternativa para recorrer los senderos si el turista así lo desea. Por otro lado, los recursos con los que cuenta este emprendimiento para sus operaciones incluyen: al líder de la comuna que dirige las operaciones de la empresa, los guías turísticos que ofrecen sus servicios acompañando y explicando todas las bondades que ofrece el lugar a los visitantes durante el recorrido, se cuenta con recursos naturales como plantaciones de fibra de toquilla para elaborar los muy conocidos sombreros del mismo nombre, distintas plantas medicinales como el llantén y el paico, las cascadas y pozas de cada sendero, y como fauna entre variedades de animales, a los famosos monos aulladores.

Por otro lado, los costes más importantes que realiza esta empresa para mantener a flote sus operaciones incluyen: salarios a los guías turísticos que prestan sus servicios en los recorridos, impuestos comunales para contribuir en el desarrollo de la comuna, la alimentación y salud de los caballos puestos en alquiler, los costes de limpieza y mantenimiento de la infraestructura, y los propios cuidados ecológicos del lugar. En el caso de las fuentes de ingreso mencionadas en el respectivo módulo se incluyen: los pagos que realizan los visitantes al registrarse en el centro para hacer el recorrido, los ingresos por el alquiler de los caballos, los servicios complementarios que incluyen alimentos y bebidas, y las ventas de artesanías.



## Análisis del modelo actual: Hospedería Primavera del Mar de la Comuna de Olón

<b>Modelo CANVAS</b>		<b>Diseñado para:</b> Hospedería Primavera del Mar: Gina Rodríguez		<b>Diseñado por:</b> José Yulee Endara		<b>Fecha:</b>		
						<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
						17	Agosto	2017
<b>SOCIOS CLAVE</b>		<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>		<b>PROPUESTA DE VALOR</b>		<b>RELACIONES CON CLIENTE</b>		<b>CLIENTES</b>
Entidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Parroquial de Manglaralto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de infraestructura hotelera</li> <li>• Limpieza de las habitaciones</li> </ul>		Velar por la comodidad del huésped, ofreciendo un servicio hospitalario, a un precio asequible para todos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personal en la recepción del hostel</li> <li>• Punto de información en la Casa Comunal</li> </ul>		Clientes nacionales que buscan una opción más económica
		<b>RECURSOS CLAVE</b>				<b>CANALES</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administradora del hostel</li> <li>• Una asistente general (en feriados tres asistentes)</li> <li>• Camas</li> </ul>				Actualmente no cuentan con ningún canal de apoyo		
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>					<b>FUENTES DE INGRESO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios al personal</li> <li>• Impuesto comunal</li> <li>• Limpieza y mantenimiento del hostel</li> <li>• Gastos de servicios básicos e internet</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobros por hospedaje</li> <li>• Contribución del Cabildo Comunal</li> </ul>			

Figura 4: Modelo CANVAS Hospedería Primavera del Mar

Fuente: Autoría propia

## **Explicación del modelo actual**

La propuesta de valor que ofrece la Hospedería Primavera del Mar a diferencia de los senderos, consiste en velar por la comodidad del huésped, ofreciendo de esta manera un servicio hospitalario a un precio económico de acuerdo a lo expresado en la entrevista por la señorita Gina Rodríguez, actual administradora del hostel, lo cual atrae a clientes que prefieren recortar gastos para disfrutar de otras actividades. Como se puede observar, los principales clientes de esta empresa son nacionales, además de una cierta afluencia extranjera ya que el emprendimiento solo lleva operando seis meses por medio del Cabildo de la Comuna de Olón y La Junta Parroquial de Manglaralto, por lo tanto no cuentan con la notoriedad necesaria para darse a conocer en el mercado turístico. La relación que se tiene con los clientes al ingresar a la instalación es de carácter personal cuando la propia administradora ingresa los datos y contactos en la recepción; también por medio de la Casa Comunal en el que se brinda información a los turistas acerca de los sitios de hospedaje.

Con este corto periodo de tiempo que lleva el hostel en el mercado, se puede observar que en el módulo correspondiente a los canales aún no se cuenta con ningún medio por el que se pueda dar a conocer, incluyendo a las redes sociales, por lo tanto sus clientes descubren el hostel cuando están de pasada o cuando alguien que se ha hospedado les recomienda el sitio. Por la misma razón, no se cuenta con asociaciones clave más que la de la Junta Parroquial de Manglaralto, entidad que fue consultada por el Cabildo Comunal de Olón para implementar la instalación de este hostel, por medio de la Casa Comunal y así contribuir en el desarrollo económico de la comuna con parte de los ingresos generados en el hostel.

Dentro de las actividades que se llevan a cabo en el hostel para desarrollar su propuesta de valor al cliente se destacan: el mantenimiento de la infraestructura del hostel, el cual se encuentra en desarrollo y es muy importante para dar una buena imagen de la empresa y maximizar el nivel de calidad en los servicios al huésped, y la limpieza constante de las habitaciones y toda la instalación.

Hay que tener en cuenta que para estas actividades se debe contar con mayor personal con el fin de que no exista una sobreexplotación de trabajo, y que cada personal se encargue de ciertas tareas en específico, sin embargo como recursos clave del hostel, solo se cuenta con una asistente en la instalación, lo cual no es suficiente ya que se podrían

presentar ciertos problemas si surge una disconformidad que deba ser resuelta lo más pronto posible y demande mayor personal para atender dicha disconformidad; durante los días festivos se cuenta con el apoyo de dos asistentes de la comuna debido a que el número de clientes se incrementa y se necesita un mayor apoyo para prestar los servicios, sin embargo hay que tener en cuenta que estas personas que trabajan en los feriados podrían no estar disponibles ya que estas personas que se contratan son aleatorias o voluntarias, además es posible que no cuenten con el conocimiento necesario para prestar un servicio óptimo al cliente; por último se cuenta con la infraestructura propia del hostel y el menaje que incluye las respectivas camas y armarios en cada habitación.

La estructura de costes de la operación del hostel incluye los siguientes gastos: pagar salarios al personal que labora dentro del hostel, incluyendo a los comuneros que trabajan durante los feriados; impuestos para el desarrollo económico de la comuna, como se dijo anteriormente el objetivo de esta instalación es mejorar la calidad de vida de los comuneros en Olón; también se realiza la limpieza y mantenimiento del hostel para una buena imagen, y los respectivos gastos de servicios básicos e internet que se brindan a las personas en su estadía. Por otra parte, los ingresos del hostel solo consisten en los pagos de los clientes por la estadía y las contribuciones que hace el cabildo cuando se necesita invertir en ciertos aspectos de la instalación, lo cual no es suficiente para desarrollar al emprendimiento, además se puede observar que el módulo de la estructura de costes presenta más gastos en comparación con las fuentes de ingreso del hostel.

**Análisis del modelo de negocio actual: Mirador Parapente San Pedro en la Comuna San Pedro.**

<b>Modelo CANVAS</b>		<b>Diseñado para:</b> Lorenzo Rosales: Mirador Parapente San Pedro		<b>Diseñado por:</b> José Yulee Endara		<b>Fecha:</b>		
						<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
						17	Agosto	2017
<b>SOCIOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Federación Ecuatoriana de Deportes Aéreos (FEDA) como ente regulador de precios (en proceso)</li> <li>Ministerio de Turismo</li> <li>Dirigentes comuneros</li> <li>Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación de los vuelos</li> <li>Verificación de las condiciones del clima y dirección del viento</li> <li>Mantenimiento de los equipos</li> <li>Establecimiento de horarios</li> <li>Logística para cumplir con requisitos de operaciones</li> <li>Inversión en mejorar la infraestructura del sitio</li> <li>Incrementar publicidad</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia inolvidable y totalmente segura a un precio accesible</li> <li>Cursos de vuelo para aquel que ame los desafíos y quiera aprender algo nuevo</li> </ul>	<b>RELACIONES CON CLIENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Puntos de información en sitios públicos y concurridos</li> </ul>	<b>CLIENTES</b> Clientes nacionales e internacionales que buscan experiencias extremas				
	<b>RECURSOS CLAVE</b> Personal <ul style="list-style-type: none"> <li>Siete Instructores</li> </ul> Equipos de vuelo <ul style="list-style-type: none"> <li>Vela, arnés, silla, casco, radio, paracaídas de emergencia</li> </ul> Infraestructura <ul style="list-style-type: none"> <li>Mirador</li> </ul>		<b>CANALES</b> Redes sociales <ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook</li> </ul> Páginas web <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Turismo</li> <li>Ruta del Sol</li> </ul>					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baños de damas y caballeros</li> </ul>			
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impuesto comunal</li> <li>Salarios a los instructores</li> <li>Compra de equipos</li> <li>Costos por envíos internacionales de los equipos</li> </ul>		<b>FUENTES DE INGRESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cobros por vuelos con instructor</li> <li>Cobros por cursos de vuelo</li> </ul>		

*Figura 5: Modelo CANVAS Mirador Parapente San Pedro*

Fuente: Autoría propia

## **Explicación del modelo actual**

En este modelo de negocio se presentan dos propuestas de valor, una consiste en ofrecer una experiencia segura e inolvidable al cliente por un precio accesible, la otra propuesta consiste en la oferta de cursos de vuelo a las personas que estén dispuestas a cualquier desafío y deseen experimentar algo fuera de lo común en su vida diaria. En el modelo se puede observar que los clientes están conformados por una gran afluencia de turistas nacionales e internacionales en busca de experiencias extremas, quienes a través de los canales del negocio que incluyen redes sociales, la página web del Ministerio de Turismo y de la Ruta del Sol, tuvieron conocimiento de esta actividad en el mirador de la Comuna San Pedro, además de las recomendaciones de otros clientes que ya recibieron el servicio. El tipo de relación del emprendimiento que se tiene con el cliente es por medio de los puntos de información en los sitios públicos y concurridos en el que los visitantes pueden averiguar sobre las distintas actividades que hay por la zona..

Actualmente, el negocio mantiene una asociación con el Ministerio de Turismo que se encarga de publicitar los servicios que ofrece este emprendimiento, además está en proceso de contar con el apoyo de la FEDA (Federación Ecuatoriana de Deportes Aéreos), la cual es una entidad reguladora de precios en este tipo de actividad ya que los precios que se manejan fueron establecidos entre la comuna y los instructores, sin embargo hay ciertas dudas sobre si esta asociación pueda elevar el costo del servicio, lo cual podría desencadenar en una disminución de sus clientes, pero necesario en caso de que en un futuro se presenten problemas con otros negocios del mismo tipo. Por otro lado, el negocio también cuenta con el apoyo de la propia comuna para que sigan operando en el sector a cambio de un impuesto comunal.

En el caso de los recursos clave para llevar a cabo las operaciones del emprendimiento se incluyen: a los propios instructores, los equipos de vuelo que se conforman por los propios parapentes que incluyen: vela, el arnés que sujeta al pasajero, una silla, un casco, radio y un paracaídas de emergencia; por último, en el caso de la infraestructura del sitio, se conforma por un mirador y los respectivos baños para damas y caballeros.

Esto conduce al módulo de la estructura de costes, en donde se incluye al ya mencionado impuesto a la comuna, los costes por salarios a los instructores, la compra de los equipos y a su vez los costos de envío internacional, ya que estos equipos son traídos desde Francia, sin embargo son equipos de muy buena calidad y resistentes a las condiciones climatológicas de la zona costera que en otras marcas suele degradarse rápidamente por los climas tropicales como en Manglaralto según lo expresado en la entrevista al encargado de seguridad y equipo de los parapentes, y finalmente se presentan costos para el mantenimiento de la infraestructura mencionada. Estos costos son llevados a cabo por medio de créditos con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

En el caso de las fuentes de ingreso, se cuenta con los cobros realizados por cada vuelo que es asistido por un instructor y los cobros por los cursos que se dan en el sitio; es importante mencionar que los cursos son tomados de vez en cuando, por lo tanto no es una actividad que se realice regularmente, sin embargo los instructores están capacitados para instruir a los clientes que deseen aplicar en este curso. Los canales principales por el que el emprendimiento se maneja incluyen: redes sociales en Facebook, aunque estas no son oficiales sino que las manejan algunos de los instructores de vuelo por su propia cuenta promocionando los servicios de los vuelos en parapente; el negocio también se maneja por medio de las páginas web del Ministerio de Turismo y la Ruta del Sol que publicitan los servicios como se dijo anteriormente, y actualmente se está construyendo una página web oficial propia del negocio con el fin de incrementar la publicidad de sus servicios a nivel internacional.

### **Propuesta de mejora de los modelos de negocio**

Con los modelos actuales de los emprendimientos ya estructurados y organizados, se pueden visualizar ciertos cambios, mejoras o implementaciones de nuevos elementos en cada uno de los módulos en los nuevos modelos de negocio actualizados, para que puedan contribuir en el mejoramiento de las operaciones de cada emprendimiento, en la calidad ofrecida al cliente, en el aumento de las alegrías y disminución de las frustraciones de los clientes que reciben habitualmente, y en los ingresos con el aumento de la afluencia turística. Estos modelos actualizados y

mejorados se basan en las entrevistas con los empresarios y los clientes que se dieron durante los viajes de campo realizados para recabar información relevante que contribuya a este estudio de caso.

Con dicha información, se conocieron los problemas que faltaban por resolverse y los proyectos que los administradores aún mantienen en desarrollo o como planificación, pero que sin embargo no se han concretado por problemas económicos o falta de conocimientos técnicos. También las necesidades de ciertos clientes que expresan ciertas mejoras que los emprendimientos deberían implementar para un mejor servicio y una mejor experiencia.

Una vez que se hayan estructurado estos nuevos modelos, se dará paso a las conclusiones del investigador y sus recomendaciones a las personas que manejan estos emprendimientos, esperando que se usen estos elementos como herramienta en el desarrollo de sus empresas, mejorando cada aspecto en el que tengan falencias durante su vida profesional y las distintas áreas de su empresa. Además, con estas propuestas no solo se fomenta el desarrollo de las empresas y el personal que las conforman, sino que al ser negocios que contribuyen con el desarrollo económico de las comunas en las que se encuentran instaladas, también se puede ver impulsado el desarrollo de dichas comunidades, al igual que otros emprendimientos que decidan tomar como referencia estas herramientas.

A continuación se presentan los modelos actualizados con las propuestas señaladas en negrillas para que no se confundan con los elementos de los modelos actuales. En este caso, solo se van a explicar los nuevos elementos que se han sugerido para una mayor comprensión y cómo van a influir en la vida futura de los negocios.

## Propuesta de mejora: Senderos de la Comuna Dos Mangas

<b>Modelo CANVAS</b>	<b>Diseñado para:</b> Senderos de Dos Mangas: Ángel Alfredo Merchán Chiquito	<b>Diseñado por:</b> José Yulee Endara	<b>Fecha:</b>		
			<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
			16	Agosto	2017
<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p>Entidades que capacitan y publicitan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Turismo</li> <li>• Prefectura de Santa Elena</li> </ul> <p>Servicios de</p> <p>Transporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camionetas</li> </ul> <p>Operadoras turísticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montañita Tour</li> <li>• Go Montañita</li> <li>• Pacho Hostal</li> </ul> <p><b>Entidades financieras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantaciones para elaborar artesanías</li> <li>• Búsqueda de nuevos senderos para ofertar nuevos servicios</li> <li>• Mantenimiento de la infraestructura</li> <li>• Alimentación y cuidados de los caballos de alquiler</li> <li>• <b>Desarrollo de agentes publicitarios</b></li> <li>• <b>Instalación de letreros y señaléticas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicaciones</li> <li>• Puntos de interés</li> <li>• Zonas de riesgo</li> </ul> </li> <li>• <b>Implementación de nuevos sistemas de pago</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de crédito</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de recreación en la que se disfruta de la biodiversidad, generando conciencia ecológica y una formación cultural a cerca de los recursos turísticos y la población de la zona</li> <li>• <b>Exploración de zonas recónditas que alimentan el espíritu aventurero del visitante</b></li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de información en el Centro de Interpretación de Turismo</li> <li>• Buzón de sugerencias y opiniones</li> </ul> <p><b>-Punto de información al ingreso de la comuna-Atención por otros medios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Red telefónica</li> </ul> <p><b>-Presencia en capacitaciones y publicidad del Ministerio de Turismo y la Prefectura de Santa Elena</b></p> <p><b>-Oferta con opciones de pago:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de crédito (diferido o corriente)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes nacionales e internacionales en busca de recreación y de un turismo diferente</li> <li>• <b>Escuelas que realicen viajes de campo</b></li> </ul>	

	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder comunero</li> <li>• Guías turísticos</li> <li>• Recursos naturales</li> <li>• Caballos de alquiler</li> <li>• <b>Baterías sanitarias</b></li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <p>Entidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Turismo</li> <li>• Prefectura de Santa Elena</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Facebook</li> </ul> <p><b>Medios exteriores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anuncios en sitios concurridos</b></li> <li>• <b>Anuncios en cooperativas interprovinciales</b></li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios a los guías turísticos</li> <li>• Impuestos comunales</li> <li>• Alimentación y cuidado de los caballos</li> <li>• Limpieza y mantenimiento de la infraestructura del centro como ingreso a los recorridos</li> <li>• Cuidados ecológicos</li> <li>• <b>Inversión en (construcción de baterías sanitarias y mayor publicidad)</b></li> <li>• <b>Costo por capacitación financiera</b></li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobros por los recorridos guiados</li> <li>• Cobros por alquiler de caballos</li> <li>• Servicios complementarios (alimentación, venta de artesanías)</li> </ul>		

Figura 6: Propuesta de mejora Senderos Dos Mangas

Fuente: Autoría propia

## **Explicación de la propuesta de mejora**

La propuesta de mejora que se presenta en este modelo incluye algunos factores que podrían mejorar el rendimiento y la calidad de los servicios de este emprendimiento. En la propuesta de valor que se ofrece al cliente se ha añadido otra opción que puede captar mayor interés en este tipo de servicio, la cual consiste en la exploración de zonas a que no se pueden observar así de simple por estar ocultas, lo cual puede alimentar la curiosidad y el espíritu aventurero de los niños en las escuelas que realizan viajes de campo educativos; estas escuelas pueden definirse como nuevos clientes. Sobre la relación con los clientes, es indispensable que haya un punto de información al ingreso de la comuna, puesto que para llegar se toman aproximadamente unos 15 minutos y el punto de información se encuentra al final de la comuna; también es necesario que se cuente con atención al cliente por medio de redes sociales, ofertas con opciones de pago, presencia en charlas y capacitaciones del Ministerio de Turismo y la Prefectura del Guayas.

Otro elemento importante para contribuir en la calidad del servicio y de acuerdo a las entrevistas realizadas a los visitantes es que no existen otras facilidades de pago, por lo cual se incluye como propuesta una relación financiera que ofrezca métodos de pago con tarjetas de crédito, ya sean pagos diferidos o corrientes ya que muchos clientes prefieren no cargar dinero en efectivo por motivos de seguridad. Para estos métodos de pago se necesita de una entidad financiera como socio clave que capacite a las personas que operan este negocio en nuevas modalidades de pago para mejorar el servicio al turista, puesto que no tienen conocimientos sobre este sistema.

Otras actividades clave que se pueden implementar incluyen: la instalación de letreros y señaléticas que detallen ubicaciones de donde se encuentra el cliente para que no se pierda en caso de que se separe de un grupo, también que sirvan como punto de interés en el caso de que se esté observando un tipo de planta en específico que pueda llamar la atención del turista y por motivos de seguridad, señalizaciones que indiquen zonas de riesgo en donde se debe tener mucho cuidado al avanzar por caminos peligrosos; también es sumamente importante construir por lo menos una batería sanitaria a mitad de camino de cada sendero ya que es un recorrido de varias

horas; finalmente, desarrollar a los agentes publicitarios para una mayor afluencia de turistas ya que la publicidad es clave para dar a conocer los servicios que se ofrecen.

Estos agentes pueden desarrollarse y reflejarse en los canales del modelo que involucra publicidad en medios exteriores, por ejemplo: anuncios creativos con pocas palabras en zonas donde haya mucha gente, como eventos o centros comerciales, también en las cooperativas interprovinciales que pueden publicitar al sitio a medida que pasan por diferentes ciudades y captan la atención de las personas. Sin embargo, para realizar esto es necesario invertir en mayor publicidad, lo cual se incluye en la estructura de costos, al igual que los costos por construir las baterías sanitarias recomendadas, sin olvidar los costos por capacitación financiera.

Estos costos, por lo tanto traerán mayores ingresos por ser una inversión en el desarrollo económico del emprendimiento, como en el aumento de visitantes que estén acostumbrados en realizar los pagos por medio de tarjetas de crédito. Estas propuestas son herramientas indispensables que si se toman en cuenta podrían impulsar el éxito de la empresa y desarrollar la calidad de vida del personal que opera en ella, así como sus conocimientos en nuevas áreas estratégicas que contribuyan a su crecimiento profesional.

## Propuesta de mejora: Hospedería Primavera del Mar en la Comuna de Olón

<b>Modelo CANVAS</b>		<b>Diseñado para:</b> Hospedería Primavera del Mar: Gina Rodríguez		<b>Diseñado por:</b> José Yulee Endara		<b>Fecha:</b>		
						Dia	Mes	Año
						17	Agosto	2017
<p style="text-align: center;"><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p>Entidades que instalaron el hostel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabildo Comunal</li> <li>• Junta Parroquial de Manglaralto</li> </ul> <p><b>-Alianzas con operadoras turísticas nacionales e internacionales</b></p> <p><b>-Alianzas con entidades turísticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministerio de Turismo</b></li> </ul> <p><b>-Alianzas con empresas que realizan actividades turísticas de cualquier tipo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Inversión en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de infraestructura del hostel</li> <li>• Instalación de televisores en las habitaciones</li> <li>• Elaboración de guías para salida de emergencia</li> <li>• <b>Mantenimiento del restaurante y diseño del menú</b></li> <li>• <b>Publicidad constante en redes sociales</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la comodidad del huésped, ofreciendo un servicio hospitalario, a un precio asequible para todos</li> <li>• <b>Accesibilidad a personas de movilidad limitada</b></li> <li>• <b>Cientes que busquen una opción alimentaria más económica</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RELACIONES CON CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personal en la recepción del hostel</li> <li>• Punto de información en la Casa Comunal</li> <li>• <b>Campaña por medio de redes sociales</b></li> <li>• <b>Página web oficial</b></li> <li>• <b>Presencia en ferias y eventos de emprendimiento</b></li> <li>• <b>Levantamiento de datos</b></li> <li>• <b>Visitas o charlas empresas</b></li> <li>• <b>Levantamiento de base de datos a empresas y envío de mails para ofrecer servicios</b></li> <li>• <b>Punto de información en el centro de la ciudad</b></li> <li>• <b>Activaciones en la playa, comunicando los servicios de la instalación</b></li> <li>• <b>Fidelización por medio de un plan de acumulación de puntos por cada visita</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes nacionales que buscan una opción más económica</li> <li>• <b>Empresas o escuelas que realicen eventos fuera de la ciudad</b></li> </ul>				

	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administradora del hostel</li> <li>• Una asistente general (en feriados dos asistentes)</li> <li>• <b>Contratar más personal</b></li> <li>• <b>Chef y asistentes de cocina</b></li> <li>• <b>Implementar una operadora turística</b></li> </ul> <p><b>-Instalaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Restaurante</b></li> <li>• <b>Televisores en cada habitación</b></li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Página web oficial</b></li> <li>• <b>Redes sociales</b></li> <li>• <b>Ministerio de Turismo</b></li> <li>• <b>Empresas que realizan actividades turísticas</b></li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios al personal</li> <li>• Impuesto comunal</li> <li>• Limpieza y mantenimiento del hostel</li> <li>• Gastos de servicios básicos e internet</li> </ul> <p><b>-Inversión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Restaurante</b></li> <li>• <b>Rampas para personas discapacitadas que usen silla de ruedas</b></li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobros por hospedaje</li> <li>• Contribución del Cabildo Comunal</li> <li>• <b>Servicios de alimentos y bebidas</b></li> </ul>		

Figura 7: Propuesta de mejora Hospedería Primavera del Mar

Fuente: Autoría propia

## **Explicación de la propuesta de mejora**

En este modelo de negocio actualizado, se detalla en la propuesta de valor un factor muy importante que muchos emprendimientos toman en cuenta, el cual consiste en la accesibilidad a las personas que cuenten con movilidad limitada, lo cual puede influir en el nivel de satisfacción del cliente. Para esto, es necesario que en las actividades clave del negocio se mencione la instalación de rampas para sillas de ruedas, facilitando de esta manera la movilidad de las personas con este tipo de condición física; por otro lado, el desarrollo de una operadora turística en el hostel podría generar ingresos por publicitar las actividades turísticas que realizan los negocios que operan en la Parroquia de Manglaralto, convirtiéndose en nuevos clientes potenciales y socios clave que se vean reflejados como un nuevo medio en el canal del modelo de negocio, captando la atención de más turistas extranjeros que disfrutan de estas actividades al brindarse información en dichas instalaciones sobre este hostel.

Por último, se tiene como sugerencia la instalación de un restaurante que brinde servicios de alimentación y bebidas a un precio económico para los huéspedes que se hospeden en el hostel, y clientes que solo opten por los servicios de alimentos y bebidas. La implementación de este restaurante implica que como nuevos recursos clave, se incluya a un chef y sus respectivos asistentes de cocina, en caso de ser necesarios. Así mismo, en la estructura de costos se debe mencionar la inversión de dicho restaurante, además de la instalación de las rampas para las personas discapacitadas. El servicio de alimentos y bebidas aumentaría el flujo de ingresos del hostel, lo cual se menciona en el módulo de las fuentes de este modelo de negocio.

Por otro lado, el emprendimiento contaba con escasas asociaciones clave que impulsen su desarrollo económico, por lo cual se sugiere que se desarrollen alianzas con operadoras turísticas nacionales e internacionales, y de igual manera con entidades turísticas como el Ministerio de Turismo para que publiciten al establecimiento como también se mencionan en el canal de este modelo y capaciten al personal en los procedimientos o requisitos necesarios para una mejor calidad en los servicios y la imagen del hostel.

Otras sugerencias como medio para publicitar los servicios del hostel incluyen: la creación de páginas en redes sociales como Facebook o Instagram, lo cual impulsaría bastante el marketing del negocio ya que hoy en día son considerados uno de los

principales medios para crear publicidad por el constante uso de estas plataformas; también la creación de una página web oficial en donde se detalle toda la información del hostel e incluya servicios de reserva de habitación, horarios de atención y publicidad sobre actividades turísticas que se realicen en las cercanías. La publicidad en esta página web es un método por el que también se podría relacionar con el cliente, al igual que otro tipo de relación personal por medio de la entrega de folletos que publiciten paquetes turísticos, como ya se había mencionado en las actividades clave sobre implementar una operadora turística, lo cual implicaría un intercambio de publicidad entre el hostel y los distintos negocios turísticos de la zona, beneficiándose mutuamente.

En el caso de las relaciones con los clientes, se sugiere hacer campaña por medio de redes sociales, contar con una página web oficial con información detallada del sitio, asistir a ferias y eventos de emprendimiento, levantamiento de base de datos a empresas y envío de mail para comunicar sobre los servicios que brinda la instalación. También se sugiere contar con un punto de información en el centro de la ciudad, activaciones en la playa comunicando los servicios de la instalación y fidelizar a los clientes por medio de un plan de acumulación de puntos por cada visita al hostel.

**Propuesta de mejora: Mirador Parapente San Pedro en la Comuna San Pedro**

Modelo CANVAS	Diseñado para:		Diseñado por:		Fecha:		
	Lorenzo Rosales: Mirador Parapente San Pedro		José Yulee Endara		Día	Mes	Año
					17	Agosto	2017
<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Federación Ecuatoriana de Deportes Aéreos (FEDA) como ente regulador de precios (en proceso)</li> <li>Ministerio de Turismo</li> <li>Dirigentes comuneros</li> <li><b>Operadoras turísticas internacionales</b></li> <li><b>Hostales de la zona parroquial</b></li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación de los vuelos</li> <li>Verificación de las condiciones del clima y dirección del viento</li> <li>Mantenimiento de los equipos</li> <li>Establecimiento de horarios</li> <li>Logística para cumplir con requisitos de operaciones</li> <li>Incrementar publicidad</li> <li><b>Realizar paquetes familiares con descuentos</b></li> </ul> <p><b>Inversión en el mejoramiento de la infraestructura del sitio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Plantas ornamentales</b></li> <li><b>Pequeños senderos</b></li> <li><b>Instalación de cafetería</b></li> <li><b>Asfalto del camino de entrada al mirador</b></li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia inolvidable y totalmente segura a un precio accesible</li> <li>Cursos de vuelo para aquel que ame los desafíos y quiera aprender algo nuevo</li> <li><b>Observación del paisaje costero, incluyendo un atardecer perfecto y un buen café</b></li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Puntos de información en sitios públicos y concurridos</li> <li><b>Eventos deportivos</b></li> <li><b>Activaciones en la playa con promociones y descuentos</b></li> </ul>	<p><b>CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cientes nacionales e internacionales que buscan experiencias extremas</li> <li><b>Empresas que realizan eventos ``outdoor`` (team building)</b></li> </ul>			

	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siete Instructores</li> <li>• Equipos de vuelo</li> <li>• Vela, arnés, silla, casco, radio, paracaídas de emergencia</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Mirador</li> <li>• Baños de damas y caballeros</li> <li>• <b>Cafetería</b></li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <p>Redes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• Páginas web</li> <li>• Ministerio de Turismo</li> <li>• Ruta del Sol</li> <li>• <b>Empresas que realizan eventos en sitios exteriores con otras empresas</b></li> <li>• <b>Operadoras turísticas internacionales</b></li> <li>• <b>Folletería en sitios de hospedaje</b></li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuesto comunal</li> <li>• Salarios a los instructores</li> <li>• Compra de equipos</li> <li>• Costos por envíos internacionales de los equipos</li> <li>• <b>Inversión en (instalación de una cafetería y mejoramiento de infraestructura)</b></li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobros por vuelos con instructor</li> <li>• Cobros por cursos de vuelo</li> <li>• <b>Alimentos y bebidas</b></li> <li>• <b>Ingresos por eventos deportivos</b></li> </ul>		

Figura 8: Propuesta de mejora Mirador Parapente San Pedro

Fuente: Autoría propia

## **Explicación de la propuesta de mejora**

Los vuelos en parapentes son una actividad turística muy frecuentada por turistas que les encanta sentir la adrenalina de sentirse libres al volar con estos equipos, sin embargo una propuesta de valor adicional que consista en la observación del paisaje costero, incluyendo un atardecer perfecto y un buen café que se ofrezca en el sitio sería un elemento adicional importante para disfrutar de la espera por el turno de vuelo. Por otro lado, ofertar paquetes familiares para un mejor servicio en la relación con los clientes es importante ya que se pueden llegar a nuevos acuerdos de pago que beneficien tanto a los clientes como al negocio. Además, la inclusión de empresas que realizan eventos ``outdoor´´, es decir eventos al aire libre, pueden ser buenos clientes potenciales; ofrecer servicios a estas empresas se reflejarían en eventos deportivos y tendría como consecuencia grandes ingresos económicos ya que también servirían como un canal por el que se den a conocer los servicios de los vuelos en parapente.

Sin embargo, es importante que se sumen otros recursos clave para el mejoramiento de la imagen de la instalación y los servicios prestados. Estos recursos incluyen: inversiones en el mejoramiento de la infraestructura del sitio, como contar con plantas ornamentales, pequeños senderos por los que se pueda caminar y apreciar la vista del paisaje además del mirador, asfaltar la ruta de ingreso a la instalación ya que esta se encuentra en mal estado y perjudica la imagen del sitio, y la instalación de una pequeña cafetería para que el cliente disfrute de un buen café mientras espera por su turno en experimentar el vuelo.

Como socios clave, se sugiere la alianza con operadoras turísticas internacionales que a la vez publiciten las actividades de este negocio, lo cual se puede ver reflejado en el canal de este modelo; lo mismo en el caso de los sitios de hospedaje que hay en la parroquia por medio de la entrega de folletos, lo cual sería un sistema de beneficio mutuo como en el caso del emprendimiento de la Hospedería Primavera del Mar al publicitar estos hostales al cliente, antes o después de haber recibido el servicio.

La instalación de la cafetería y el mejoramiento de la infraestructura del sitio anteriormente mencionado implicarían nuevos gastos en la estructura de costes, sin embargo se captarían nuevas fuentes de ingreso en alimentos y bebidas, incluyendo a nuevos clientes potenciales como las empresas que realizan los eventos deportivos. Sobre la relación con el cliente, se aconseja realizar activaciones en la playa para promocionar los servicios que se ofrecen y realizar eventos deportivos por medio de las empresas outdoor que buscan este tipo de servicios.

### **Conclusiones**

La realización de este estudio implicó que se hagan investigaciones sobre el estado económico del país, puesto que era importante que los objetivos de este caso se puedan realizar de acuerdo a las condiciones nacionales actuales, las cuales también pueden afectar a gobiernos autónomos que se rigen por sus propias normas como en el caso de las comunas de la Parroquia Manglaralto. El limitado potencial de los emprendimientos llevados a cabo por los comuneros se evidenciaba también porque no seguían una estructura adecuada para una operación más organizada; en algunos emprendimientos no se aprovechaban ciertas oportunidades debido a que las personas no estaban familiarizadas o capacitadas para identificar dichas oportunidades o para resolver ciertos problemas que afectan el desarrollo económico del negocio.

Para esto, se estudiaron varios conceptos empresariales y económicos, teorías y otros estudios de caso para tomarlos como referencia y elaborar un estudio que cabe recalcar, fue un poco limitado ya que no se encontraba mucha información fiable y comprobada acerca del tema de esta investigación. Por lo tanto, para corroborar ciertos datos se tuvo que viajar regularmente a la Parroquia de Manglaralto, en donde se hicieron las entrevistas mediante un estudio cualitativo a las personas que manejaban los emprendimientos y a sus respectivos clientes, los cuales brindaron información vital para elaborar las propuestas de mejora en los modelos de negocio actuales que se estructuraron y organizaron para dichos emprendimientos. Estos modelos sin embargo, se estructuraron no solo en base a como operaban los emprendedores y las aportaciones de sus clientes, sino en base a los conceptos e investigaciones que se realizaron a lo

largo de este estudio sobre el Modelo CANVAS, conocido también como el Lienzo de Modelos de Negocios y sobre varios conceptos turísticos.

En base a los resultados que se obtuvieron y las teorías que se revisaron, los clientes no presentaron mucho interés sobre la imagen de los establecimientos como los recorridos por los senderos en Dos Mangas o los vuelos en parapente en San Pedro debido a solo querían vivir la experiencia del servicio que estos les brindaban, esperando que sus expectativas en dichos servicios hayan sido cumplidas, lo cual se puede evidenciar en las entrevistas como algo que si se cumplía. En el caso de los clientes que se hospedaron en la Hospedería Primavera del Mar, algunos factores como las facilidades de pago fueron algunas frustraciones que se encontraron en ellos ya que cargar dinero en efectivo presentaba un problema por motivos de seguridad, además los turistas agotaban sus reservas en efectivo en otras actividades de la zona, dejando el pago a través de tarjetas de crédito como opción de pago obsoleto; esto también se evidenció en un cliente que utilizó los servicios de los recorridos por los senderos en Dos Mangas.

Hoy en día, las operaciones de cualquier tipo se manejan de manera virtual, por lo que es indispensable que las empresas, sobre todo las que trabajan en zonas rurales se acoplen a este sistema ya que de esta manera se facilitan muchos factores como: sistemas de pago, publicidad, negociaciones y alianzas, etc. Además, es importante que la calidad del servicio vaya con la imagen de la empresa. Es verdad que algunos clientes no tomaron en cuenta la imagen del emprendimiento, pero hay otros tipos de clientes que si observan estos detalles, como en el caso de otras empresas que requieran de sus servicios y posteriormente puedan convertirse en asociaciones clave para el negocio. Por lo tanto invertir en el mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura puede traer buenos beneficios a corto plazo.

Mejorar el desarrollo económico y la calidad de vida de las personas que operan estos emprendimientos por medio de los modelos de negocio es sumamente importante debido a que estas empresas contribuyen con el desarrollo de las comunas. Por la misma razón, estas personas se pueden beneficiar si se las capacita adecuadamente, siguiendo una estructura ordenada y fácil de comprender para que puedan sacar

provecho de estos nuevos conocimientos y poder afrontar cualquier obstáculo que se presente en un futuro o alguno que aún no se haya resuelto por falta de conocimientos.

### **Recomendaciones**

Con la investigación ya finalizada, es necesario mencionar algunas recomendaciones para las personas que operan en estos emprendimientos y así saquen provecho de este estudio. El objetivo de esto es que se desarrollen conocimientos acerca de este sistema de modelos de negocios, el cual es una opción que puede generar beneficios a corto y largo plazo si se ponen en práctica, además de ser un sistema en el que si se falla en algún aspecto de a donde se quiere llegar, se puede repetir y probar con otra opción ya que se pueden generar varias hipótesis con las cuales se puede experimentar.

Es importante que los comuneros tomen en cuenta este modelo y estudien sus características y los beneficios que pueden lograr, sin importar si se falla o se gana. La paciencia y la práctica es clave, y una vez que se domina se pueden llegar a encontrar muchas oportunidades que antes no eran observables a simple vista por el emprendedor. Por ejemplo, en algunos emprendimientos no se percataban de otros clientes potenciales que podían conseguir debido a la falta de canales que podrían haber utilizado antes, siguiendo la estructura del modelo de negocio

Otra recomendación se puede enfocar en un listado de todos los problemas que no se hayan resuelto en el emprendimiento y clasificarlos de acuerdo a la estructura del modelo de negocio como ya se hizo en esta investigación. Con los obstáculos organizados se puede diseñar un plan, que se pueda poner en práctica y repetirse en caso de que los resultados no sean los deseados.

Es importante escuchar al cliente y conocer sus alegrías y frustraciones para mejorar la calidad del servicio y tener una idea de que es lo que esperan de el a través de una propuesta de valor que defina a la empresa ya que de aquí parten los módulos del modelo de negocio a estructurar.

Por último, hay que tener en cuenta que todos los módulos del modelo de negocio se conectan entre sí. Una vez que se conoce como organizar este esquema, es

fácil determinar qué es lo que se necesita para dar forma al modelo. Además, estos modelos a parte de abordar problemas funcionales, abordan problemas emocionales y sociales que tienen mucho que ver con la efectividad del desarrollo de una empresa.

### **Referencias bibliográficas**

Alexander Ardichvili, Richard Cardozo, Sourav Ray. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. Elsevier. Recuperado a partir de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902601000684>

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Generacion de Modelos de Negocio* (PDF).

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Nueva Jersey: DEUSTO. Recuperado a partir de [https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv\\_cap01](https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01)

Amparo Sancho. (2008, julio 14). Introduccion al Turismo. Recuperado 21 de junio de 2017, a partir de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34235207/Introduccion\\_al\\_turismo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498075173&Signature=pSKwtr4orpGdHjK2Vgd5oRbdwks%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntroduccion\\_al\\_Turismo\\_OMT\\_Organizacion.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34235207/Introduccion_al_turismo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498075173&Signature=pSKwtr4orpGdHjK2Vgd5oRbdwks%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntroduccion_al_Turismo_OMT_Organizacion.pdf)

Ana Lucia Velasco Anago, Bernarda Cielomar Zambrano Rodríguez. (2013). *Propuesta de desarrollo turístico comunitario en la Parroquia de Mindo*.

- Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador. Recuperado a partir de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1308/1/T-UCE-0005-192.pdf>
- Bo Carlsson, Pontus Braunerhjelm, Maureen, McKelvey, Christer Olofsson, Lars Persson, Hakan Ylinenpää. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research Carlsson. Recuperado a partir de Springerlink.com
- Christian Alonzo, Eduardo Fracchia. (2009, noviembre). *El emprendedor schumpeteriano. Aportes a la teoría económica moderna*. Universidad Austral, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina. Recuperado a partir de <http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2009/alonso.pdf>
- Comisión de Legislación y Codificación. (2004). Codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas. Recuperado a partir de <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6614.pdf?view=1>
- Cuenta Satelite del Turismo. (2017, Enero). Cuenta Satélite de Turismo - Portal Servicios MINTUR. Recuperado 8 de junio de 2017, a partir de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/18-analisis-economico/cuenta-satelite-de-turismo/97>
- Denisse Aguirre, Angelica Benavides, Cynthia Jara. (s. f.). *Evaluacion del uso turistico y recreativo del mirador de San Pedro*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil. Recuperado a partir de [https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24146/1/Evaluacion%20del%20uso%20turistico%20y%20recreativo%20del%20mirador%20de%20San%20Pedro\\_fimcm.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24146/1/Evaluacion%20del%20uso%20turistico%20y%20recreativo%20del%20mirador%20de%20San%20Pedro_fimcm.pdf)
- Diana Huamán Calderón. (2011, mayo). *Fuentes de informacion*. Perú. Recuperado a partir de

[http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes\\_informacion.pdf?ua=1](http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes_informacion.pdf?ua=1)

El Universo. (2015, enero). El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015. Recuperado 6 de julio de 2017, a partir de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>

Equipo Técnico de Análisis Censo Población y Vivienda. (2010). Fascículo Provincial Santa Elena. Recuperado 7 de junio de 2017, a partir de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/santa\\_elena.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/santa_elena.pdf)

Esteban Ruiz, Macarena Hernandez, Agustin Coca, Pedro Cantero, Alberto del Campo. (2008). *Turismo Comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad* (Vol. 6). España. Recuperado a partir de [http://www.pasosonline.org/Publicados/6308/PS0308\\_2.pdf?origin=publish](http://www.pasosonline.org/Publicados/6308/PS0308_2.pdf?origin=publish)

Fabián Alejandro Garcés Ortiz. (2016, mayo). *Plan de mejora e implementación de buenas prácticas administrativas y operativas para la empresa ``Hostal Mateo´´*. UDET, Universidad de Especialidades Turísticas, Quito-Ecuador. Recuperado a partir de <http://190.95.226.74/bitstream/45000/125/1/CORREGIDO%20ESTILO%20Y%20REDACCI%c3%93N.pdf>

Gobierno de Santa Elena. (2009, octubre 29). Provincialización de Santa Elena. Recuperado 7 de junio de 2017, a partir de <http://www.santaelena.gob.ec/index.php/provincializacion>

Juan Gabriel Brida, Bibiana Lanzilotta, Wiston Adrián Risso. (2008). Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 6(Turismo y crecimiento económico: el caso Uruguay), 481-492.

Manuel Ildelfonso Ruiz Medina, María del Socorro Borboa Quintero, Julio César Rodríguez Valdez. (2013). El Enfoque Mixto de Investigación en los Estudios Fiscales, 13(TLATEMOANI), 25.

Marco Vinicio Benavides Hernández. (2013). *Desarrollo del turismo comunitario, en la comunidad de Monteverde, cantón Montúfar, provincia del Carchi, para impulsar la actividad turística comunitaria*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán-Ecuador. Recuperado a partir de file:///C:/Users/User-PC/Downloads/012%20DESARROLLO%20DEL%20TURISMO%20COMUNITARIO%20EN%20LA%20COMUNIDAD%20DE%20MONTEVERDE%20CANT%20C3%93N%20MONTUFAR,%20PROVINCIA%20DEL%20CARCHI,%20PARA%20IMPULSAR%20LA%20ACTIVIDAD%20TURISTICA%20COMUNITARIA%20-%20BENAVIDES,%20MARCO.pdf

Maria Teresa Garcia Casado, Maria Teresa Palacios Estremera. (2003). Hispana: portal de acceso al patrimonio digital y agregador nacional de Europeana > Datos de registro. *Desarrollo sostenible y turismo en Ecuador*, 91-92.

Ministerio de Turismo. (2015, Enero). Reglamento General a la Ley de Turismo 2015. Recuperado a partir de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGLAMENTO-TURISMO-2015.pdf>

Ministro de Turismo. (2014, febrero 11). Reglamento de Operación Turística de Aventura. Recuperado a partir de <http://www.turismo.gob.ec/wp->

content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-OPERACION-TURISTICA-DE-AVENTURA.pdf

Omar Montoya Suárez. (2004). Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico. Recuperado a partir de [revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/7255/4285](http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/7255/4285)

Organización Mundial del Turismo. (2016, julio). ¿Por qué el Turismo? | Organización Mundial del Turismo OMT. Recuperado 26 de junio de 2017, a partir de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Patricia Moreira, Lourdes Urriolagoitia, Ramón Fisac, Ana Moreno, Carlos Mataix, Miguel Palacios Fernandez, Alfred Vernis Domenech, Clara Navarro Colomer. (2011). *Emprendimiento Social*, (17), 13-14.

Pedro David Borbor Pozo. (2014). *Plan estratégico para el desarrollo del turismo comunitario en la comuna Ayangue, Parroquia Colonche del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad-Ecuador. Recuperado a partir de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1756/1/BORBOR%20POZO%20DAVID.pdf>

Piedad Cristina Martínez Carazo. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta). México. Recuperado a partir de <https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>

Servicio de Rentas Internas. (2004). Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno-LORTI.

Steve Blank. (2013, mayo). Why The Lean StartUp Changes All HBR R1305C-PDF-ENG.pdf. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

Thomas Eisenmann, Eric Ries, Sarah Dillard. (2013, julio 10). Hypothesis Driven Entrepreneurship The Lean StartUp.pdf. Recuperado a partir de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2037237](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2037237)

Thomas Gebrel, Andreas Pyka, Horst Hanusch. (2003). *An Evolutionary Approach to the Theory of Entrepreneurship* (Vol. 10). Carfax Publishing.

Tim Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. (2012). *Tu Modelo de Negocio* (Megan Lacey, Vol. 2). Hoboken-Nueva Jersey: Grupo Planeta. Recuperado a partir de [http://ac.itdurango.mx/araceli\\_dguez/LIBROS%20ELECTRONICOS/ADMINISTRACION%20DE%20PROYECTOS%20WEB/Tu%20modelo%20de%20negocio%202.pdf](http://ac.itdurango.mx/araceli_dguez/LIBROS%20ELECTRONICOS/ADMINISTRACION%20DE%20PROYECTOS%20WEB/Tu%20modelo%20de%20negocio%202.pdf)

Verónica Sión. (2009, Abril). Instructivo para Registro de CTC. Recuperado a partir de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/INSTRUCTIVO-PARA-REGISTRO-DE-CTC.pdf>

Verónica Sión. (2010, marzo 19). Reglamento para los Centros Turísticos Comunitarios. Recuperado a partir de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/REGLAMENTO-PARA-LOS-CENTROS-TUR%3C%8DSTICOS-COMUNITARIOS.pdf>

Virginia Lasio, Guido Caicedo, Xavier Ordeñana, Edgar Izquierdo. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015*. Guayaquil.

Viviana del Rocio Vega Ochoa. (2011). *Análisis del Impacto de la Reforma a la Ley de Régimen Tributario Interno en la Liquidación y Pago del IVA en Ventas*. Universidad de Cuenca, Cuenca Ecuador. Recuperado a partir de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2730/1/tm4531.pdf>

William Baumol. (1993). *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*.

## Apéndices

### Apéndice 1: Carta de consentimiento dirigida a los empresarios



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### Carta de consentimiento para empresarios

Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas acerca del modelo de negocio del emprendimiento. Después de que se haya recolectado y analizado la información de esta entrevista, se le enviará electrónicamente para su soporte.

\_\_\_\_\_

Firma del entrevistado

\_\_\_\_\_

Fecha

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del Investigador (José Yulee)

\_\_\_\_\_

Fecha

## Apéndice 2: Carta de consentimiento dirigida a los entrevistados



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas sobre la experiencia en la actividad turística.

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistado

\_\_\_\_\_  
Fecha

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador (José Yulee)

\_\_\_\_\_  
Fecha

### Apéndice 3: Cartas de consentimiento firmadas por empresarios

#### Empresario 1



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Carta de consentimiento para entrevistados**

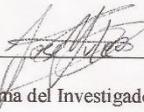
Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas sobre la experiencia en la actividad turística.

  
\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistado

30/07/2017  
\_\_\_\_\_  
Fecha

Correo Electrónico: comuna\_dosmangas@hotmail.com

  
\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador (José Yulee)

30/07/17  
\_\_\_\_\_  
Fecha

## Empresario 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Carta de consentimiento para entrevistados

#### Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas acerca del modelo de negocio del emprendimiento. Después de que se haya recolectado y analizado la información de esta entrevista, se le enviará electrónicamente para su soporte.

Firma del entrevistado

12/08/2017

Fecha

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Firma del Investigador (José Yulee)

12/08/2017

Fecha

## Empresario 3



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Carta de consentimiento para entrevistados

#### Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas acerca del modelo de negocio del emprendimiento. Después de que se haya recolectado y analizado la información de esta entrevista, se le enviará electrónicamente para su soporte.

Lorenzo Rosales

Firma del entrevistado

29/07/2017

Fecha

Correo Electrónico: lorenzo.rosales@outlook.com

J. Yulee

Firma del Investigador (José Yulee)

29/07/2017

Fecha

## Apéndice 4: Cartas de consentimiento firmadas por los clientes

### Entrevistado 1

  
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Carta de consentimiento para entrevistados**

Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas sobre la experiencia en la actividad turística.

Luis Neira 30/07/17  
Firma del entrevistado Fecha

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

[Firma] 30/07/17  
Firma del Investigador (José Yulee) Fecha

## Entrevistado 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Carta de consentimiento para entrevistados

#### Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas sobre la experiencia en la actividad turística.



29/07/17

Firma del entrevistado

Fecha

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_



29/07/17

Firma del Investigador (José Yulee)

Fecha

### Entrevistado 3



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### Carta de consentimiento para entrevistados

Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas sobre la experiencia en la actividad turística.

Steven Ledesma

29/07/17

Firma del entrevistado

Fecha

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_



29/02/17

Firma del Investigador (José Yulee)

Fecha

## Entrevistado 4



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Carta de consentimiento para entrevistados

Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas sobre la experiencia en la actividad turística.

Tahlia Smith

Firma del entrevistado

29/07/17

Fecha

Correo Electrónico: tahlia.smith12@gmail.com

[Firma manuscrita]

Firma del Investigador (José Yulee)

29/07/17

Fecha

## Entrevistado 5



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Carta de consentimiento para entrevistados

Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas sobre la experiencia en la actividad turística.

Firma del entrevistado

12/08/17

Fecha

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Firma del Investigador (José Yulee)

12/08/17

Fecha

## Entrevistado 6



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Carta de consentimiento para entrevistados

Formulario de Autorización para grabación

Acepto voluntariamente ser grabado/a durante la entrevista realizada por José Yulee, estudiante de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Entiendo que esta información será usada para propósitos académicos, la cual generará respuestas sobre la experiencia en la actividad turística.

Firma del entrevistado

12/08/12

Fecha

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Firma del Investigador (José Yulee)

12/08/12

Fecha

## **Apéndice 5: Entrevista realizada a los empresarios**

### **Empresario 1: Senderos de la Comuna Dos Mangas**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### **Trabajo de Investigación**

#### **Entrevista para empresarios**

**Nombre del entrevistado:** Ángel Alfredo Merchán Chiquito

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 30 de julio del 2017

**Año en el que comenzó con el emprendimiento del negocio:**

**Cargo que ocupa:** Presidente de la Comuna Dos Mangas

1. ¿De dónde vienen sus clientes con más frecuencia y que edad suele tener la mayoría?

*Generalmente viene gente local de Ecuador y bastante afluencia de argentinos, ingleses y americanos con edades entre nueve y sesenta años.*

2. ¿Cuál cree usted que es el motivo principal del cliente al visitar su establecimiento y qué beneficios desea plasmar en el con sus servicios?

*Bueno, Dos Mangas es una de las comunas que se diferencia de las demás, ya que se dedica al ecoturismo. No nos olvidemos que estamos a siete kilómetros de donde pasa el mar y realizamos un turismo diferente que logre crear conciencia ecológica en el turista sobre estos lugares protegidos. Los extranjeros suelen ser los más interesados en este tipo de actividad y deseamos que el turista en general siempre quiera volver a nuestras instalaciones.*

*En otras palabras, contamos con una gran biodiversidad de flora y fauna, y el turista puede venir a recrearse, lo cual vendría a ser el motivo principal del turista que decide visitarnos. Con esto, nosotros buscamos plasmar en ellos una contribución en el desarrollo de nuestra comuna y darles a conocer nuestra forma de vivir.*

3. *¿Le resulta costoso, en términos económicos, legales y humanos ofrecer sus servicios a los clientes?*

*No es costoso de acuerdo a las tarifas que nosotros manejamos dentro de la comuna. Por ejemplo, generalmente a un guía en caminata se le cobra veinte dólares que es lo que habitualmente puede ganar un jornalero. Además, muchas personas que nos visitan suelen querer contribuir en la comuna, ya sea que provengan de entidades turísticas o de manera personal.*

4. *¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción del cliente con los servicios que presta su establecimiento?*

*Bueno, la persona que está en recepción (Centro de Interpretación de Turismo) mantiene un registro o manifiesto de los turistas que ingresan a las caminatas y al final de la actividad se les pide de manera voluntaria que anoten sus observaciones a lado de sus datos personales ingresados antes de dar inicio a la actividad, pero generalmente siempre salen satisfechos con la actividad, ya que ofrecemos mucho respeto y siempre velamos por la seguridad y satisfacción del cliente.*

5. *¿Cómo solucionan los problemas que se presenten sin antelación, sean estos con los clientes o con el propio negocio?*

*Lógicamente, en el caso de una emergencia con un turista, sea esta por un accidente, se lo llevaría de inmediato al hospital más cercano que en este caso sería el ‘Hospital Manglaralto’, sin embargo, los guías siempre cuentan con un botiquín por cualquier tipo de auxilio, ya sea un dolor de cabeza o que se tenga que suturar una herida; además, siempre se mantiene la comunicación por radio para garantizar la seguridad de los turistas y del mismo guía.*

*En el caso de las personas que no pueden recorrer mucho, ya sea por ser de tercera edad o tengan condiciones físicas especiales, contamos con un área que hemos*

*adecuado y le llamamos ‘El Buen Suceso’, donde las personas que decidan optar por una actividad relajada puedan tomar fotos de los diferentes tipos de árboles, observar el paisaje y descansar. Por último, contamos con caballos que pueden ser montados por los visitantes que no deseen hacer el recorrido a pie; si lo hacen a pie, se les entrega unas botas especiales y un par de medias, si el turista lo desea, que tienen un costo a parte de un dólar con ochenta centavos.*

6. ¿Qué medios de comunicación suele utilizar para dar a conocer su negocio en el mercado turístico y mediante cuál capta más atención?

*Nosotros hicimos una asociación con diferentes medios de comunicación. En el caso de los medios televisivos, nos han visitado canales nacionales como: Telecentro, Ecuavisa, RTS, Teleamazonas y Gamavisión, y han hecho el levantamiento de la información para darnos a conocer; en este momento estamos llegando a un acuerdo con Ecuador TV. También nos hemos promocionado por medio del Ministerio de Turismo, de la prensa escrita, las redes sociales y obviamente por medio de la comunicación boca a boca.*

7. ¿Ofrece varias formas de pago por sus servicios?

*Solo nos manejamos por el pago en efectivo.*

8. ¿Cuenta con suficientes recursos para llevar a cabo las operaciones de su negocio? ¿Cómo lleva a cabo dichas operaciones?

*Dos Mangas es una comuna en desarrollo que ya tiene unos ocho años dedicándose al turismo, por lo que nos falta bastante por hacer para incrementar la afluencia turística, así que estamos pensando en buscar nuevos senderos para ofertar nuevos servicios. Por ejemplo, necesitamos mejorar la infraestructura y tener mayor publicidad.*

*Por otro lado, hemos hecho un cambio, ya que la comuna se dedicaba antes a la explotación de madera, pero ahora tenemos personas que se dedican a la artesanía en lo que es la paja toquilla, la tagua, etc., y por medio de estas labores y el ecoturismo, generamos recursos que nos ayudan a seguir operando.*

9. ¿Cómo se relaciona o establece relación con sus clientes, antes de que lleguen y después de que se retiren?

*Bueno, siempre que llegan los visitantes, les hablamos sobre nuestros atractivos, les explicamos ciertas normativas de la comuna y al final de la actividad ellos dejan sus sugerencias o comentarios personales y voluntarios sobre el lugar.*

10. ¿Cómo hace para captar o fidelizar clientela?

*Como nosotros contamos con dos senderos, uno que lleva a las cascadas y otro a las pozas, los turistas recorren uno de ellos y dejan el otro para el día siguiente o un futuro cercano, ya que no cuentan con el tiempo suficiente, además cada sendero puede resultar difícil y cansado para los turistas en general, por lo que recorrer los dos senderos en un día no sería para ellos factible. Además, tenemos contactos con operadoras turísticas y personas de confianza que nos ayudan brindando información positiva y concientizada sobre el sitio.*

11. ¿Cuáles considera que son sus alianzas estratégicas?

*Tenemos convenios con Decameron y algunas hosterías en Montañita, Olón y otras comunidades que nos publicitan y envían turistas a recorrer los senderos; también, tenemos al Ministerio de Turismo y a la Prefectura que nos aportan ayuda financiera para mejorar los senderos; y contamos con servicios de transporte como las camionetas que están ubicadas al ingreso de la Comuna Dos Mangas.*

## **Empresario 2: Mirador Parapente San Pedro**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### **Trabajo de Investigación**

#### **Entrevista para empresarios**

**Nombre del entrevistado:** Lorenzo Rosales

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 29 de julio del 2017

**Año en el que comenzó con el emprendimiento del negocio:** 2012

**Cargo que ocupa:** Instructor de Vuelo en Parapente y Seguridad del equipamiento

1. ¿De dónde vienen sus clientes con más frecuencia y que edad suele tener la mayoría?

*Los clientes que nos visitan con más frecuencia son de la ciudad de Guayaquil y atendemos a personas de cinco años en adelante; hemos tenido clientes hasta de ochenta años de edad.*

2. ¿Cuál cree usted que es el motivo principal del cliente al visitar su establecimiento y qué beneficios desea plasmar en el con sus servicios?

*Como beneficio, buscamos que el cliente se lleve una gran e inolvidable experiencia con nuestro servicio y aprecien que este es un deporte seguro, ya que cuenta con excelentes instructores experimentados.*

3. ¿Le resulta costoso, en términos económicos, legales y humanos ofrecer sus servicios a los clientes?

*Nosotros llevamos cinco años operando con el mismo valor, y consideramos que es el más económico en comparación con otros negocios nacionales que ofrecen la*

*misma actividad. Por ejemplo, en la Sierra, el valor por vuelo varía entre cincuenta y setenta dólares, en cambio, nosotros cobramos un valor de treinta dólares. Esto permite que haya gran demanda por parte de los turistas, puesto que es un valor asequible para ellos.*

4. ¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción del cliente con los servicios que presta su establecimiento?

*Evaluamos el nivel de satisfacción de los clientes por las veces que ellos regresan a volar en el parapente, ya que como mencioné antes, la mayor fuente de turistas que practican este deporte con nosotros proviene de Guayaquil y contamos con una lista de los datos personales de los visitantes.*

5. ¿Cómo solucionan los problemas que se presenten sin antelación, sean estos con los clientes o con el propio negocio?

*Bueno nosotros estamos instruidos para evitar cualquier peligro que se presente ya que este es un deporte extremo. Contamos con paracaídas de emergencia, radio y todos los equipos necesarios para salvaguardar la vida de nuestros clientes.*

6. ¿Qué medios de comunicación suele utilizar para dar a conocer su negocio en el mercado turístico y mediante cuál capta más atención?

*Principalmente nos manejamos por medio de redes sociales, y este año la comuna está creando una página web para promocionarnos y fomentarnos como centro de turismo comunitario. La página web es: [parapentesanpedro.com](http://parapentesanpedro.com), se encuentra en construcción.*

7. ¿Ofrece varias formas de pago por sus servicios?

*Por ahora solo nos manejamos mediante pagos en efectivo, pero más adelante queremos contar con un sistema de Voucher, para facilitar los pagos con tarjetas.*

8. ¿Cuenta con suficientes recursos para llevar a cabo las operaciones de su negocio? ¿Cómo lleva a cabo dichas operaciones?

*En el aspecto económico, antes trabajábamos para personas de afuera, pero ahora tuvimos la oportunidad de hacer un crédito con la Cooperativa de Ahorro y Crédito*

*Jardín Azuayo para obtener nuestros equipos y ofrecer servicios de primera con equipos nuevos y de buena calidad que garanticen la seguridad del cliente.*

*Sin embargo, aún no contamos con otras facilidades como un camino asfaltado o el sistema de pago con tarjetas de crédito. Además, tenemos algunos problemas con las personas que operan en la Sierra con esta actividad, porque quieren que normalicemos los precios; como ya había dicho antes, nosotros cobramos valores más accesibles a los turistas y esto lo ven como una competencia desleal. Actualmente no hay un ente que regularice los precios de esta actividad, sin embargo se está poniendo en marcha una normativa por medio del Ministerio del Deporte y el Ministerio de Turismo para regularizar dichos precios.*

9. *¿Cómo se relaciona o establece relación con sus clientes, antes de que lleguen y después de que se retiren?*

*Mantenemos una actitud amistosa y de confianza con el turista, sea este nacional o extranjero.*

10. *¿Cómo hace para captar o fidelizar clientela?*

*Atendiendo de manera satisfactoria a los clientes para que estos quieran volver a vivir la experiencia de volar en parapente y también que inviten a sus familiares y amistades a realizar este deporte.*

11. *¿Cuáles considera que son sus alianzas estratégicas?*

*Mantenemos una alianza estratégica con el Ministerio de Turismo que nos apoya siempre. El día jueves, tuvimos una visita de algunos medios de comunicación y algunas operadoras turísticas (no recuerda cuales) para promocionar esta actividad turística.*

### **Empresario 3: Hospedería Primavera del Mar**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### **Trabajo de Investigación**

#### **Entrevista para empresarios**

**Nombre del entrevistado:** Gina Rodríguez

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 12 de agosto del 2017

**Año en el que comenzó con el emprendimiento del negocio:** 2017

**Cargo que ocupa:** Administradora de la Hospedería Primavera del Mar

1. ¿De dónde vienen sus clientes con más frecuencia y que edad suele tener la mayoría?

*Nosotros llevamos operando seis meses, por lo que los clientes que hemos atendido hasta ahora, vienen de la Ciudad de Cuenca y Guayaquil; son adultos de entre treinta y cincuenta años.*

2. ¿Cuál cree usted que es el motivo principal del cliente al visitar su establecimiento y qué beneficios desea plasmar en el con sus servicios?

*Bueno, se debe a que somos una zona turística con mucho que ofrecer en la comuna: tenemos un paisaje bellissimo, restaurantes, y sitios de hospedaje; sobre los beneficios que queremos plasmar al huésped, a través de nuestro servicio, es que se sientan cómodos y bien atendidos para que siempre estén dispuestos a hospedarse con nosotros cada vez que visiten la comuna.*

3. ¿Le resulta costoso, en términos económicos, legales y humanos ofrecer sus servicios a los clientes?

*Ofrecer el servicio, no, pero si me gustaría contar con una página para tener acceso a más clientes; sobre el personal no tenemos mucho, sin embargo en días festivos si se contrata a mas comuneros. Por ejemplo, normalmente solo somos dos personas ya que la afluencia es baja, pero en los feriados somos cuatro personas. Como puede observar, este hostel solo cuenta con nueve habitaciones normales y dos que son matrimoniales.*

4. ¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción del cliente con los servicios que presta su establecimiento?

*Bueno, hasta ahora nuestros clientes se han ido satisfechos y agradecidos con nuestro servicio; siempre se les atiende cordial y respetuosamente a cada uno de ellos, incluso nos han solicitado contacto para volver a hospedarse en el hostel.*

5. ¿Cómo solucionan los problemas que se presenten sin antelación, sean estos con los clientes o con el propio negocio?

*Bueno, si se tratara de problemas eléctricos o de servicios básicos como el agua, nosotros contamos con los respectivos contactos para solucionar estos problemas en la mayor brevedad posible; contamos con una planta, y en el caso del agua, la comuna está muy abastecida, ya que contamos con muchas pozas por lo que es casi imposible que se presente este problema. Sobre la salud del huésped, la comuna cuenta con muchos doctores que atienden en un centro que se está implementando por el parque y se va a inaugurar este fin de semana (no recuerda el nombre), para atender algún malestar que se presente en los clientes o en los mismos pobladores.*

6. ¿Qué medios de comunicación suele utilizar para dar a conocer su negocio en el mercado turístico y mediante cuál capta más atención?

*Aún no tenemos un medio de comunicación por el cual promocionarnos, ya que solo llevamos operando seis meses, pero estamos en eso. Ahora, solo nos hemos*

*dado a conocer porque estamos ubicados en un lugar por el que transitan muchos turistas; recién nos estamos dando a conocer.*

7. *¿Ofrece varias formas de pago por sus servicios?*

*Por el momento solo nos manejamos por medio del pago en efectivo. Ya que a veces los cheques salen sin fondo y en el caso de los pagos con tarjetas de crédito, todavía no; quizás más adelante.*

8. *¿Cuenta con suficientes recursos para llevar a cabo las operaciones de su negocio? ¿Cómo lleva a cabo dichas operaciones?*

*La verdad nos falta mucho para mejorar. Queremos instalar televisores en las habitaciones, por lo que se deben invertir cuatro mil dólares, que es nuestra principal prioridad al momento; por otro lado, aún no tenemos guías de salida de emergencia. De ahí, contamos con servicios de internet y wifi.*

*Nosotros llevamos seis meses y nos vamos a manejar por medio de rotaciones cada seis meses, en el que una persona de la comunidad se encargará de administrar el hostel.*

9. *¿Cómo se relaciona o establece relación con sus clientes, antes de que lleguen y después de que se retiren?*

*Bueno, cuando ingresan al hostel se les atiende de forma amable y se les muestra las habitaciones; luego se procede a tomar sus datos personales y se les entrega las llaves; por último, se los lleva a sus respectivas habitaciones.*

10. *¿Cómo hace para captar o fidelizar clientela?*

*Bueno, como dije anteriormente, estamos ubicados en una zona en la que tenemos visibilidad, por lo que somos fáciles de encontrar y llegar; además tenemos un gran letrero con información general de nosotros.*

11. *¿Cuáles considera que son sus alianzas estratégicas?*

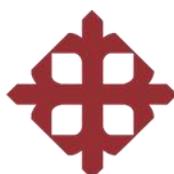
*Bueno, nosotros solo operamos por medio del Cabildo Comunal que se elige cada año. Es la Casa Comunal que se encarga de solucionar cualquier problema dentro de la comuna. Como estos últimos años la presencia de turistas ha ido*

*incrementándose, el Cabildo decidió instalar este hostel con la ayuda de la Junta Parroquial de Manglaralto.*

## **Apéndice 6: Entrevista realizada a los clientes**

### **Parapentes San Pedro**

#### **Entrevistado 1**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### **Trabajo de investigación**

#### **Entrevista a los clientes**

**Nombre del entrevistado:** Humberto Grisales

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 29 de julio del 2017

**Ocupación:** Estudiante

1. *¿Cómo se enteró de la existencia de este establecimiento?*

*Bueno, la verdad yo no tenía conocimiento de este lugar porque vivo en Estados Unidos, pero mi tía me invitó a realizar este deporte. Ella se enteró de este sitio por casualidad, al ver el letrero grande que está en la carretera.*

2. *¿Tuvo dificultades para ubicar y llegar a esta instalación?*

*En el caso de mi familia, no, porque ya están familiarizados con las direcciones en este sector y siempre han pasado por San Pedro. Como ahora estoy de visita, decidimos visitar el Mirador.*

3. ¿Considera que el precio pagado va acorde con el servicio recibido? Explique sus razones

*Sí, yo creo que sí, porque el servicio fue muy bueno y el tiempo de quince minutos que dura el vuelo, a mi criterio es suficiente; por lo tanto, creo que el precio si va acorde con el servicio.*

4. ¿Está satisfecho con la calidad del servicio que le ofreció el establecimiento?

*Sí, si me gusto bastante. Es la primera vez que participo en este deporte, por lo que no puedo hacer una comparación, pero si me siento satisfecho con el servicio recibido.*

5. ¿Qué expectativas tuvo sobre el servicio de la actividad?

*Bueno, al comienzo sentí algo de miedo porque nunca había volado en parapente, pero con la confianza de los instructores que se comportaron muy amables, la experiencia fue muy grata, al igual que el servicio.*

6. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio y qué cree que se pueda mejorar o cambiar?

*Me gustó la confianza que tienen los instructores y el trato que me dieron; obviamente el vuelo fue lo mejor. De ahí, no creo que haya algo que se tenga que mejorar en el servicio, a mi parecer.*

7. ¿Qué le pareció más importante, la experiencia del servicio o la imagen del establecimiento?

*En este caso, me importó más la experiencia vivida, y sobre mejorar el sitio, a mi parecer creo que está bien.*

8. ¿Considera que faltaron ciertos elementos importantes que podrían haber mejorado la experiencia del servicio o la imagen de las instalaciones del lugar? Mencione si hay alguno con el que le hubiera gustado contar

*No la verdad, porque me siento contento con el servicio recibido. Quizás haya que mejorar en ciertos aspectos que desconozco, pero al ser una actividad de deporte extremo, creo que solo con la ubicación estratégica de estas operaciones es suficiente.*

9. ¿Qué beneficios personales obtuvo de esta actividad turística?

*Bueno, no sé cómo explicarlo, pero el vuelo en parapente será una experiencia que no voy a olvidar, ya que es algo fuera de lo común en las actividades que realizo cuando viajo.*

10. ¿Qué opina sobre este tipo de actividades turísticas?

*Creo que es algo que todo el mundo debería hacer, ya que es algo que no se hace todos los días o en cualquier sitio.*

11. ¿Recomendaría esta experiencia a otras personas?

*Sí, la verdad es que nadie debería dejar pasar esta oportunidad.*

12. ¿Volvería a disfrutar de esta actividad en un futuro?

*Por supuesto, no sé cuándo, pero lo volvería hacer siempre que se me presente la oportunidad.*

## Entrevistado 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Trabajo de investigación

#### Entrevista a los clientes

**Nombre del entrevistado:** Steven Ledesma

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 29 de agosto del 2017

**Ocupación:** Estudiante

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de este establecimiento?

*Bueno, estábamos de pasada y vimos el letrero de los vuelos en parapentes, por lo que nos llamó la atención y decidimos ingresar por curiosidad.*

2. ¿Tuvo dificultades para ubicar y llegar a esta instalación?

*Para ubicar el lugar, no, pero el ingreso si es un poco difícil ya que el camino no está asfaltado.*

3. ¿Considera que el precio pagado va acorde con el servicio recibido? Explique sus razones

*Sí, el precio no fue tan costoso en comparación con otros lugares que he escuchado que son más caros.*

4. ¿Está satisfecho con la calidad del servicio que le ofreció el establecimiento?

*Sí, los instructores me explicaron todo para tener un vuelo placentero y estoy satisfecho con el servicio recibido.*

5. ¿Qué expectativas tuvo sobre el servicio de la actividad?

*Bueno, pensé que me iba a asustar, pero al estar en el vuelo con el instructor, todo fue tranquilo.*

6. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio y qué cree que se pueda mejorar o cambiar?

*Me gustó mucho el vuelo y el trato del instructor, por lo que no tengo ninguna queja sobre el servicio.*

7. ¿Qué le pareció más importante, la experiencia del servicio o la imagen del establecimiento?

Bueno, las dos cosas siempre deberían ir de la mano. Tal vez sería bueno que arreglen y mejoren un poco el lugar, pero por ser una actividad deportiva con paisajes alrededor, estoy contento con el servicio.

8. ¿Considera que faltaron ciertos elementos importantes que podrían haber mejorado la experiencia del servicio o la imagen de las instalaciones del lugar? Mencione si hay alguno con el que le hubiera gustado contar

*No la verdad, creo que toda la experiencia y el servicio que ofrecen se encuentran muy bien. Sin embargo, como ya dije, sería bueno que se mejore un poco el sitio.*

9. ¿Qué beneficios personales obtuvo de esta actividad turística?

*Quizás, enfrentar los miedos. De ahí simplemente fue una experiencia que no voy a olvidar jamás.*

10. ¿Qué opina sobre este tipo de actividades turísticas?

*Pienso que siempre es bueno ser participe en este tipo de actividades.*

11. ¿Recomendaría esta experiencia a otras personas?

*Si, por supuesto.*

12. ¿Volvería a disfrutar de esta actividad en un futuro?

*Sí, me gustaría volver a vivir esta experiencia en un futuro cercano.*

### Entrevistado 3



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### Trabajo de investigación

#### Entrevista a los clientes

**Nombre del entrevistado:** Thalía Smith

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 29 de agosto del 2017

**Ocupación:** Estudiante

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de este establecimiento?

*Bueno yo vengo de Australia y un amigo que tengo en Montañita me trajo aquí.*

2. ¿Tuvo dificultades para ubicar y llegar a esta instalación?

*Sí, creo que si hubiera venido sola, no hubiera ubicado este lugar.*

3. ¿Considera que el precio pagado va acorde con el servicio recibido? Explique sus razones

*Sí, creo que sí. Aunque me hubiera gustado pagar un poco menos, pero fuera de eso sí creo que el valor va acorde con el servicio que acabo de recibir.*

4. ¿Está satisfecho con la calidad del servicio que le ofreció el establecimiento?

*Sí, estoy muy satisfecha, es la primera vez que vivo esta experiencia y me gustó mucho.*

5. ¿Qué expectativas tuvo sobre el servicio de la actividad?

*Es lo que esperaba, todo fue muy bonito. Estuve un poco asustada pero es normal; además, valió mucho la pena.*

6. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio y qué cree que se pueda mejorar o cambiar?

*Me gustó todo en general, desde las indicaciones que me daban los instructores hasta volver a pisar tierra; fue algo increíble.*

7. ¿Qué le pareció más importante, la experiencia del servicio o la imagen del establecimiento?

*En este caso, me quedo con la experiencia, ya que la disfruté mucho.*

8. ¿Considera que faltaron ciertos elementos importantes que podrían haber mejorado la experiencia del servicio o la imagen de las instalaciones del lugar? Mencione si hay alguno con el que le hubiera gustado contar

*No se me ocurre nada por ahora; simplemente me siento muy contenta con el servicio.*

9. ¿Qué beneficios personales obtuvo de esta actividad turística?

*Pues logré una meta, ya que siempre soñé con volar en parapente; también me sentí muy libre y feliz.*

10. ¿Qué opina sobre este tipo de actividades turísticas?

*A mí me encantan los deportes extremos.*

11. ¿Recomendaría esta experiencia a otras personas?

*Sí, eso es un hecho.*

12. ¿Volvería a disfrutar de esta actividad en un futuro?

*Me encantaría y espero hacerlo pronto.*

## Senderos de la Comuna Dos Mangas

### Entrevistado 1



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Trabajo de investigación

#### Entrevista a los clientes

**Nombre del entrevistado:** Entrevista grupal

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 29 de julio del 2017

**Ocupación:** Estudiante

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de este establecimiento?

*Bueno, nos enteramos por el guía de una agencia de viajes aquí en Ecuador. Nosotros somos de Israel y a pesar de que sobre este establecimiento no encontramos una red social oficial, en Israel hay un foro que habla y recomienda sobre muchos lugares, incluyendo Ecuador; el idioma del foro solo está en hebreo y explica todo lo que se puede y no se puede hacer. Por ejemplo, advierten sobre la seguridad en Montañita y sobre los vuelos en parapente que pueden llegar a ser peligrosos; por otra parte, recomiendan la gastronomía del lugar y otras visitas que se pueden hacer, como la Isla de la Plata y nuestra siguiente parada que es Galápagos.*

2. ¿Tuvo dificultades para ubicar y llegar a esta instalación?

*Bueno, el problema para nosotros fue la barrera del idioma. Nosotros nos defendemos en el inglés como puedes escuchar en esta conversación, pero a muchas personas de las que trabajan aquí les falta mejorar el idioma para que haya una buena comunicación con los turistas.*

3. ¿Considera que el precio pagado va acorde con el servicio recibido? Explique sus razones

*Sí, creo que el precio es justo; además la gente de aquí es muy amable y ofrecen un buen trato.*

4. ¿Está satisfecho con la calidad del servicio que le ofreció el establecimiento?

*Sí, la gente y el guía fueron muy amables con nosotros; también tuvimos la oportunidad de recorrer el sendero a caballo, lo cual fue una buena experiencia.*

5. ¿Qué expectativas tuvo sobre el servicio de la actividad?

*Tenía una idea y de hecho fue como lo imaginé. En esta clase de tour, el turista debe vivir la experiencia haciendo un esfuerzo físico para sentir que la aventura si valió la pena.*

6. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio y qué cree que se pueda mejorar o cambiar?

*Todo en general, el paisaje, la gente, el recorrido. Lo único que se podría mejorar sería el idioma.*

7. ¿Qué le pareció más importante, la experiencia del servicio o la imagen del establecimiento?

*La experiencia, ya que esta clase de turismo se basa en vivir una aventura en donde recorres lugares que en otras partes del mundo no se explotan turísticamente con conciencia ecológica. Además, sobre la imagen de la instalación, esta es su identidad, por lo que no creo que deban hacerse cambios estructurales que quizás afecten la naturaleza del sitio.*

8. ¿Considera que faltaron ciertos elementos importantes que podrían haber mejorado la experiencia del servicio o la imagen de las instalaciones del lugar? Mencione si hay alguno con el que le hubiera gustado contar

*Bueno, sería bueno que el guía perfeccione su inglés, ya que es un idioma universal que generalmente se habla cuando se atiende a extranjeros de cualquier nacionalidad. Por otra parte, la accesibilidad es un poco confusa y por lo que vimos, no todos los transportes de afuera conocen este sitio con exactitud. Por ejemplo, tuvimos que coger un taxi desde Montañita para llegar aquí.*

9. ¿Qué beneficios personales obtuvo de esta actividad turística?

*Ahora somos más conscientes sobre el cuidado y la importancia del ecosistema, hemos observado que la gente de la zona se preocupa mucho por la naturaleza y creo que es una responsabilidad que debe tomarse en cuenta en todo el mundo.*

10. ¿Qué opina sobre este tipo de actividades turísticas?

*Pienso que debería haber más de este tipo de programas, y no solo aquí, en todo el mundo. Hoy en día muchas personas optan por ir a fiestas o bares cuando podrían estar viviendo una gran experiencia en la naturaleza. Este lugar es especial porque no ves mucha gente afectando la armonía del lugar. En el caso de Galápagos, hemos escuchado que hay mucha afluencia de turistas, lo cual puede afectar su biodiversidad.*

*También podemos ver que este lugar puede ser visitado en cualquier fecha del año, ya que por estar ubicado geográficamente en la mitad del mundo, las estaciones no impiden que uno visite estos lugares.*

11. ¿Recomendaría esta experiencia a otras personas?

*Claro que sí, es una experiencia muy interesante que creo que todo el mundo disfrutaría.*

12. ¿Volvería a disfrutar de esta actividad en un futuro?

*Probablemente sí.*

## Entrevistado 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Trabajo de investigación

#### Entrevista a los clientes

**Nombre del entrevistado:** Luis Neira

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 29 de julio del 2017

**Ocupación:** Arquitecto

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de este establecimiento?

*Me enteré por mis amistades que me recomendaron visitar el lugar y alguna vez me pasaron un volante cuando estuve en Montañita.*

2. ¿Tuvo dificultades para ubicar y llegar a esta instalación?

*Ubicar el lugar fue un poco difícil para mí; en cuanto a dificultades para llegar, cuento con un carro 4x4 que me permite ingresar por sitios que quizás sean difíciles para otros vehículos. Por otro lado, no pude observar señaléticas en la carretera de Manglaralto que indiquen como llegar a Dos Mangas y a sus senderos, solo hay un letrero en la bifurcación que lleva a la comuna.*

3. ¿Considera que el precio pagado va acorde con el servicio recibido? Explique sus razones

*Sí, creo que el valor va acorde con el servicio; además, es una sustentación que puede ayudar en la calidad de vida de los comuneros y el cuidado del sitio.*

4. ¿Está satisfecho con la calidad del servicio que le ofreció el establecimiento?

*Sí, la verdad que sí. Va acorde con el tipo de actividad que se realiza.*

5. ¿Qué expectativas tuvo sobre el servicio de la actividad?

*Bueno, me gustó bastante, era lo que esperaba al encontrarme con la naturaleza del sitio.*

6. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio y qué cree que se pueda mejorar o cambiar?

*Bueno el servicio fue muy bueno, el guía estaba muy preparado. Quizás lo que falte aquí sean las facilidades de pago como por medio de tarjetas de crédito, ya que para cualquier turista que no tenga efectivo, ya sea por seguridad, no debería ser un impedimento para disfrutar esta clase de experiencias.*

7. ¿Qué le pareció más importante, la experiencia del servicio o la imagen del establecimiento?

*Las dos cosas van de la mano en muchos lugares. En este caso me gustó la instalación desde donde se arranca, porque va acorde con la identidad del lugar, y sobre el servicio que estuvo muy bien, creo que es muy importante, ya que el turismo se trata de relacionarse con personas de diferentes culturas.*

8. ¿Considera que faltaron ciertos elementos importantes que podrían haber mejorado la experiencia del servicio o la imagen de las instalaciones del lugar? Mencione si hay alguno con el que le hubiera gustado contar

*No, la identidad del lugar esta tal y como está y el servicio fue satisfactorio. Solo el asunto de las facilidades de pago me llama la atención y quisiera que ofrezcan otros métodos a parte del pago solo en efectivo.*

9. ¿Qué beneficios personales obtuvo de esta actividad turística?

*Bueno, nunca esperé encontrar un lugar como este en Manglaralto y puedo darme cuenta que también hay otros sitios interesantes en la parroquia que están escondidos, por lo que si uno se adentra un poco en la zona y desea descubrir nuevas sitios, la Parroquia de Manglaralto y su Comuna Dos Mangas, es una muy buena opción.*

10. ¿Qué opina sobre este tipo de actividades turísticas?

*Siempre es bueno tener una variedad de actividades que realizar. Es cierto que en Montañita y otras localidades de Manglaralto no hay mucho que hacer durante el*

*día si no se conoce sobre este tipo de actividades, por lo tanto siempre es bueno que se publiciten más estas actividades por los medios de comunicación. Además, con los ingresos recibidos por estos servicios se puede proveer a las comunas y salir todos beneficiados.*

11. ¿Recomendaría esta experiencia a otras personas?

*Sí, me gustaría que mis amistades y familiares vivan esta experiencia.*

12. ¿Volvería a disfrutar de esta actividad en un futuro?

*Sí, me gustaría repetir esta actividad con un grupo grande en un futuro cercano.*

## **Hospedería Primavera del Mar**

### **Entrevistado 1**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### **Trabajo de investigación**

#### **Entrevista a los clientes**

**Nombre del entrevistado:** Bécquer García

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 12 de agosto del 2017

**Ocupación:** Nutricionista

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de este establecimiento?

*Bueno, simplemente estábamos de pasada y nos fijamos en el letrero.*

2. ¿Tuvo dificultades para ubicar y llegar a esta instalación?

*El hostel está en una buena zona, por lo que supongo que si me hubieran indicado como llegar, lo hubiera ubicado rápidamente*

3. ¿Considera que el precio pagado va acorde con el servicio recibido? Explique sus razones

*Bueno, se trata de una hostería y nosotros solo buscamos un sitio donde dormir y dejar nuestras cosas, así que no tuvimos problema con el precio, de hecho si nos pareció económico.*

4. ¿Está satisfecho con la calidad del servicio que le ofreció el establecimiento?

*Bueno, las habitaciones son acogedoras y limpias. Los baños si tenían agua tibia por lo que sí, no tengo problema con el servicio.*

5. ¿Qué expectativas tuvo sobre el servicio de la actividad?

*La verdad no me percaté sobre eso, porque solo buscábamos un sitio para dormir y dejar las cosas*

6. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio y qué cree que se pueda mejorar o cambiar?

*Bueno las camas eran cómodas y pude dormir tranquilamente. Quizás en el asunto de la forma de pago. Me hubiera gustado que cuenten con un sistema de pagos por tarjeta.*

7. ¿Qué le pareció más importante, la experiencia del servicio o la imagen del establecimiento?

*En este caso me pareció más importante la comodidad de la habitación, sin embargo no está de más en que se mejore un poco el aspecto del hostel.*

8. ¿Considera que faltaron ciertos elementos importantes que podrían haber mejorado la experiencia del servicio o la imagen de las instalaciones del lugar? Mencione si hay alguno con el que le hubiera gustado contar

*Bueno, como dije anteriormente me hubiera gustado que cuenten con otra facilidad de pago, porque la verdad es que con los gastos que he realizado me estoy quedando sin efectivo.*

9. ¿Qué beneficios personales obtuvo con el servicio recibido?

*La verdad es que tuvimos suerte de encontrar este hostel a un precio económico.*

10. ¿Qué opina sobre este tipo de establecimientos?

*Me parecen una buena opción ya que hay muchas actividades que realizar en la zona y los precios en otros hoteles son elevados.*

11. ¿Recomendaría este hostel a otras personas?

*Si es alguien que solo desea un lugar para dejar las cosas y dormir un par de horas, sí.*

12. ¿Volvería a hospedarse en este hostel en un futuro?

*Claro, me parece muy buena opción económica.*

## Entrevistado 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Trabajo de investigación

#### Entrevista a los clientes

**Nombre del entrevistado:** Sandra Garcia

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 12 de agosto del 2017

**Ocupación:** Ingeniera Comercial

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de este establecimiento?

*Caminando con mi hermano, nos fijamos en el letrero y nos pareció un buen sitio para dejar las cosas y descansar un poco*

2. ¿Tuvo dificultades para ubicar y llegar a esta instalación?

*Bueno, encontrar este sitio fue inesperado. Nadie nos recomendó este sitio.*

3. ¿Considera que el precio pagado va acorde con el servicio recibido? Explique sus razones

*Sí, me parece el precio adecuado para el tipo de servicio que se presta en el hostel.*

4. ¿Está satisfecho con la calidad del servicio que le ofreció el establecimiento?

*Bueno, como solo vinimos a dejar las cosas y descansar un poco, supongo que está bien. Aparte de eso, no veo otros servicios que ofrezca el hostel. Quizás servicios con desayuno o almuerzo hubiera mejorado la estadía.*

5. ¿Qué expectativas tuvo sobre el servicio de la actividad?

*Esperé sobre todo comodidad y seguridad. No sé cómo será en los feriados, pero me pareció que solo había una señora como asistente de la que administraba el lugar. Pero el servicio que recibimos fue normal, nada novedoso.*

6. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio y qué cree que se pueda mejorar o cambiar?

*Como dijo mi hermano, si se hubiera podido pagar con tarjeta de crédito hubiera sido genial porque hay otras actividades que nos gustaría realizar y en las que ya hicimos, tampoco se contaba con otras facilidades de pago.*

7. ¿Qué le pareció más importante, la experiencia del servicio o la imagen del establecimiento?

*Bueno, un buen servicio siempre tiene que ir de la mano de una buena imagen. Creo que es un hostel que recién está operando, por lo que tal vez estén en proceso de desarrollo. Por lo tanto sería bueno que se invierta en infraestructura y en capacitación.*

8. ¿Considera que faltaron ciertos elementos importantes que podrían haber mejorado la experiencia del servicio o la imagen de las instalaciones del lugar?

Mencione si hay alguno con el que le hubiera gustado contar

*Bueno, la persona que nos atendió fue muy amable, sin embargo el servicio recibido solo consistió en una cama donde dormir. Aunque si estaba cómoda y había agua caliente. Además se ofrece servicio de Internet con wifi. Como dije antes, un servicio de desayuno o almuerzo a un precio económico no estaría mal.*

9. ¿Qué beneficios personales obtuvo con el servicio recibido?

*Bueno, la verdad no presento quejas, fue un servicio normal y económico. De ahí no veo algún beneficio personal.*

10. ¿Qué opina sobre este tipo de establecimientos?

*Vienen muy bien si se planea realizar varias actividades por la zona, ya que el servicio que ofrece es económico, especialmente si vienes en grupo.*

11. ¿Recomendaría este hostel a otras personas?

*Sí, por qué no. Creo que muchas personas optarían por una estadía económica si se van a realizar muchos gastos en alimentación o en otras actividades.*

12. ¿Volvería a hospedarse en este hostel en un futuro?

*Si vengo en grupo sí.*

### **Entrevistado 3**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### **Trabajo de investigación**

##### **Entrevista a los clientes**

**Nombre del entrevistado:** Mónica Rivera

**Nombre del entrevistador:** José Yulee Endara

**Fecha:** 12 de agosto del 2017

**Ocupación:** Estilista

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de este establecimiento?

*No teníamos conocimiento acerca de este hostel, pero por pura casualidad y suerte lo encontramos al pasar por aquí.*

2. ¿Tuvo dificultades para ubicar y llegar a esta instalación?

*Creo que si regreso, no tendría ningún problema en encontrar el hostel.*

3. ¿Considera que el precio pagado va acorde con el servicio recibido? Explique sus razones

*Me parece un precio normal de acuerdo al tipo de servicio que recibimos. Simplemente es un lugar para descansar y tener donde poner tus cosas.*

4. ¿Está satisfecho con la calidad del servicio que le ofreció el establecimiento?

*Sí, supongo que sí. Si se ofrecieran servicios complementarios sería interesante.*

5. ¿Qué expectativas tuvo sobre el servicio de la actividad?

*Bueno, yo no esperé recibir un servicio de hotel siete estrellas, pero es un sitio simpático que también se podría mejorar.*

6. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio y qué cree que se pueda mejorar o cambiar?

*Me gustaría que haya otras facilidades de pago y tal vez una página en Facebook o Instagram.*

7. ¿Qué le pareció más importante, la experiencia del servicio o la imagen del establecimiento?

*El sitio podría mejorar un poco su imagen. La calle donde se encuentra debería arreglarse también. Sobre el servicio, me pareció normal. No tengo quejas, pero como sugerencia se debería mejorar un poco la infraestructura.*

8. ¿Considera que faltaron ciertos elementos importantes que podrían haber mejorado la experiencia del servicio o la imagen de las instalaciones del lugar?

Mencione si hay alguno con el que le hubiera gustado contar

*Tal vez una sala de recreación en el hostel sería agradable para relajarse o pintar la fachada del sitio, quizás.*

9. ¿Qué beneficios personales obtuvo con el servicio recibido?

*Nada nuevo, solo un sitio donde quedarse que no está mal.*

10. ¿Qué opina sobre este tipo de establecimientos?

*Una muy buena opción económica para dormir después de un largo día de actividades.*

11. ¿Recomendaría este hostel a otras personas?

*De hecho sí. Si se viene en grupo, se hace aún más económico.*

12. ¿Volvería a hospedarse en este hostel en un futuro?

*Sería una de las opciones cuando vuelva a estar por acá.*

## Apéndice 7: Fotos

### Senderos de Dos Mangas



*Figura 9:* Foto de los Senderos de Dos Mangas

Fuente: Autoría propia



Figura 10: Foto Senderos Dos Mangas

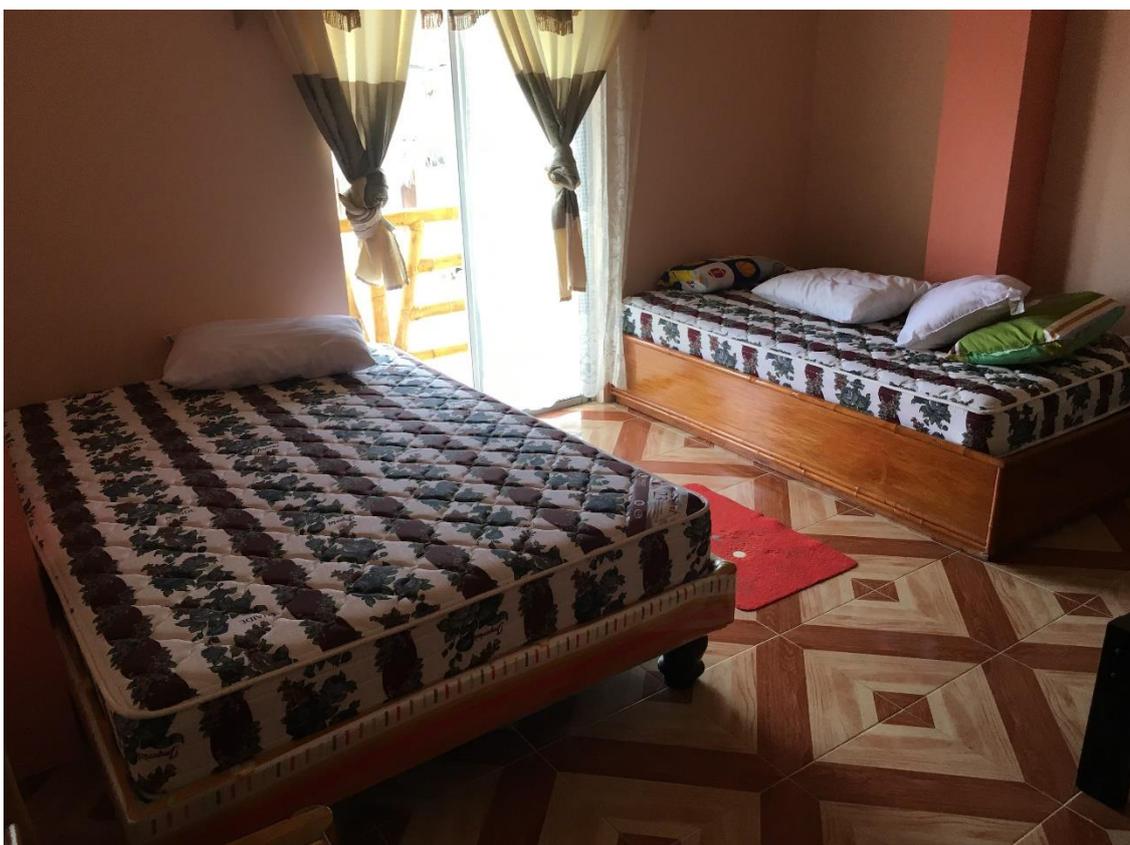
Fuente: Autoría propia



Figura 11: Foto Senderos Dos Mangas

Fuente: Autoría propia

## Hospedería Primavera del Mar



*Figura 12:* Foto Hospedería Primavera del Mar

Fuente: Autoría propia



*Figura 13:* Foto Hospedería Primavera del Mar

Fuente: Autoría Propia

## Mirador Parapente San Pedro



*Figura 14:* Foto Mirador Parapente San Pedro

Fuente: Autoría propia



*Figura 15:* Foto Mirador Parapente San Pedro

Fuente: Autor



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Yulee Endara José Javier**, con C.C: # 0925744492 autor/a/es del trabajo de titulación: **Propuesta de mejora en los modelos de negocios de los comuneros de Dos Mangas, Olón y San Pedro. Un estudio de caso** previo a la obtención del título de **INGENIERO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 13 días del mes de septiembre del año 2017

---

Nombre: **Yulee Endara José Javier**

C.C: **0925744492**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Propuesta de mejora en los modelos de negocios de los comuneros de Dos Mangas, Olón y San Pedro. Un estudio de caso		
<b>AUTOR(ES)</b>	José Javier Yulee Endara		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Gerson Sopó Montero, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	13 de septiembre de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	100
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Área investigativa, desarrollo de la cultura del servicio, calidad de vida de los comuneros		
<b>PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:</b>	Modelo de negocio, emprendimiento, comuna, sector turístico, triangulación, afluencia turística		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>La implementación de un plan de negocios es un sistema que se usa para iniciar un emprendimiento de cualquier tipo, sin embargo este a veces puede tomar ciertos costos económicos y su proceso puede ser demasiado largo. Por eso, actualmente se está cambiando este proceso por uno más sencillo, organizado y que se pueda desarrollar en el menor tiempo posible. Este se lo conoce como el Modelo CANVAS, un modelo de negocio que tiene como fin generar un sistema que permita diseñar un producto o servicio, probar si es factible lanzarlo al mercado y repetir el proceso en caso de ser necesario. La ventaja de este sistema radica en que se puede repetir las hasta cumplir el objetivo al que se quiere llegar. Muchos emprendedores que se han capacitado para operar sus negocios han sacado provecho del Modelo CANVAS, pero en el caso de las personas que viven en zonas rurales como las comunas de Manglaralto son diferentes ya que no cuentan con estos conocimientos. Por lo tanto, se investigaron tres emprendimientos de la zona que operan en el sector turístico para encontrar una forma de mejorar su calidad en los servicios prestados y aumentar su afluencia turística. Con los datos obtenidos por medio de entrevistas a los comuneros que manejan estos negocios y a sus clientes, se pudo determinar que era necesario mejorar algunos aspectos en estos emprendimientos, por lo cual, luego de una triangulación, se estructuro un modelo como sugerencia en su desarrollo económico y calidad de vida.</p>		



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2991933 +593-985973740 E-mail: jose_yulee@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Nombre:</b> Salazar Raymond María Belén
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950 ext. 5049
	<b>E-mail:</b> maria.salazar02@cu.ucsg.edu.ec
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>	
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	