

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

“ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACION DE
UNA PLATAFORMA DIGITAL DE ECOTURISMO COMO UNA NUEVA
LÍNEA DE NEGOCIOS PARA LA AGENCIA DE VIAJES SKYTRAVEL”

PROYECTO INTEGRADOR

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:

Isaac Josué Herrera Mendoza

Mellanie De Las Mercedes Bowen Mejia

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2021

DEDICATORIA

El presente proyecto quiero dedicarlo a Dios y a mi familia porque sin su ayuda no lo hubiera logrado. Y principalmente a mi mascota “nena” la cual me dio su compañía en los momentos más difíciles de mi carrera y este logro se lo dedico a ella. Gracias, por tanto.

Isaac Herrera Mendoza

El presente proyecto quiero dedicarlo a mi mamá y hermana, que, a pesar de los momentos difíciles, me han brindado su apoyo para culminar este sueño que muchas ocasiones lo veía inalcanzable.

Mellanie Bowen Mejia

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis profesores de la carrera en especial al Ing. Armijos Peñaloza y Dra. Carmen Vaca los cuales fueron muy importantes en mi vida académica, también a mi familia y amistades los cuales fueron parte de mi proceso de crecimiento como profesional y ser humano. Y por supuesto a nuestro tutor de tesis Pablo Soriano el cual nos guió con mucha paciencia y comprensión.

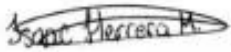
Isaac Herrera Mendoza

Agradezco a mi mamá, hermana, y a esas amistades que sin condición me supieron brindar su apoyo, ya sea con palabras de aliento o con su conocimiento. Le agradezco también a la Trab. Soc. Piedad Pizarro y a la Psic. Diana Narvárez de Bienestar Estudiantil, que mi brindaron su apoyo cuando más lo necesitaba, mi eterno agradecimiento por ser unos ángeles conmigo. Y por supuesto a nuestro tutor Pablo Soriano por su paciencia y comprensión.

Mellanie Bowen Mejia

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Isaac Josué Herrera Mendoza y Mellanie De Las Mercedes Bowen Mejia* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Isaac Josué Herrera
Mendoza



Mellanie De Las Mercedes
Bowen Mejia

EVALUADORES



M.Sc Soriano Idrovo Pablo

PROFESOR DE LA MATERIA

RESUMEN

El objetivo por el cual se elaboró el presente proyecto de titulación es medir si es factible o no la implementación de una plataforma digital de ecoturismo en la empresa Skytravel, efectuando un análisis financiero para visualizar el estado actual de la empresa y determinar la afectación que han tenido sus ingresos a causa de la pandemia mundial del Covid-19.

La metodología implementada para este estudio está compuesta por: 1) un análisis del micro y macroentorno, 2) Investigación de mercado, 3) Propuesta del modelo de negocios, 4) Estudio financiero, 5) Plan de gestión de riesgos.

Se efectuó un prototipo de la plataforma y se realizaron entrevistas, encuestas y un focus group que permitió conocer de manera más real la opinión de los usuarios en cuanto a su percepción de uso, así como también recibir comentarios para poder mejorar y adaptar la plataforma a los gustos y necesidades de los futuros clientes.

El modelo de negocio de la plataforma Kuramatravel se presentó y consiste principalmente en generar ingresos a través de asociaciones con empresas del sector turístico como aerolíneas, hoteles y restaurantes; además de un ingreso adicional por recargo que paga el cliente por paquete creado en plataforma dando consigo un negocio escalable y rentable a largo plazo.

Finalmente se pudo concluir que la mayoría de los encuestados tuvieron una respuesta positiva ante el prototipo de la plataforma, por lo que se concluye que la implementación de esta sería factible no solo para la empresa sino también para todos los intermediarios que forman parte del sector turístico del Ecuador.

Palabras Clave: Plataforma digital, ecoturismo, turistas, factibilidad.

ABSTRACT

The objective for which this degree project was developed is to measure whether or not the implementation of a digital ecotourism platform in the company Skytravel is feasible, carrying out a financial analysis to visualize the current state of the company and determine the impact who have had their income due to the global pandemic of Covid-19.

The methodology implemented for this study is composed of 1) an analysis of the micro and macro environment, 2) Market research, 3) Proposal of the business model, 4) Financial study, 5) Risk management plan.

A prototype of the platform was carried out and interviews, surveys and a focus group were carried out that will use to know in a more real way the opinion of users regarding their perception of use, as well as receive comments to be able to improve and adapt the platform to the tastes and needs of future customers.

The business model of the Kuramatravel platform was presented and consists mainly of generating income through partnerships with companies in the tourism sector such as airlines, hotels and restaurants; In addition to an additional income from a surcharge that the client pays per package created on the platform, giving a scalable and profitable business in the long term.

Finally, it was possible to conclude that the majority of those surveyed had a positive response to the prototype of the platform, so it is concluded that its implementation would be feasible not only for the company but also for all intermediaries that are part of the tourism sector. of Ecuador.

Keywords: *Digital platform, ecotourism, tourists, feasibility.*

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	4
EVALUADORES.....	5
RESUMEN	I
<i>ABSTRACT</i>	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	X
CAPÍTULO 1.....	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Descripción del problema.....	2
1.2 Justificación Del Problema	3
1.3 Alcance de la investigación.....	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 Marco Teórico	4
1.5.1 Estudio de prefactibilidad.....	4
1.5.2 Turismo.....	5
1.5.3 Ecoturismo.....	5
1.5.4 Design Thinking	5
1.5.5 Estudio de mercado.....	6
1.5.6 Análisis Financiero	6
1.5.7 Análisis Vertical	7
1.5.8 Análisis Horizontal	7
1.5.9 Análisis de Razones Financieras	8
1.5.10 Análisis FODA.....	8
1.5.11 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	8
1.5.12 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	8
1.5.13 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	9
1.5.14 Metodología Canvas.....	10
1.5.15 Diagrama de Causa y Efecto (ISHIKAWA)	11

1.5.16 Técnicas SMART.....	11
1.5.17 Plataforma digital	11
1.5.18 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)	12
1.5.19 Descripción de la estrategia	12
1.5.20 Matriz de riesgo.....	13
1.5.21 Gestión de riesgo.....	14
CAPÍTULO 2.....	15
2. METODOLOGÍA.....	15
2.1 Diseño de la investigación	15
2.2 Diseño muestral.....	16
2.3 Técnica de muestreo:	16
2.4 Tamaño de la muestra:.....	16
2.4.1 Delimitación de la población	16
2.4.2 Determinación del tamaño de la muestra	16
2.4.3 Instrumentos de recolección de datos.....	17
2.5 Metodología para el estudio de la competencia.....	18
2.6 Metodología para el estudio financiero	18
2.7 Design Thinking	18
2.8 Análisis Financiero	23
2.8.1 Análisis horizontal de los estados financieros.....	23
2.8.2 Análisis horizontal del balance general	23
2.8.3 Análisis horizontal del estado de resultados.....	27
2.8.4 Análisis vertical de los estados financieros	31
2.8.4.1 Análisis vertical del balance general	31
2.9 Análisis vertical del estado de resultados.	33
CAPÍTULO 3.....	37
3. ESTUDIO DE MERCADO	37
3.1 Análisis Micro y Macro del sector	37
3.1.1 Análisis del Microentorno	37
3.1.1.1 Las 5 fuerzas de Porter	37
3.1.2 Análisis del Macroentorno	38
3.2 Investigación de mercado	42
3.2.1 Planeación de la investigación	42
3.2.2 Análisis del cuestionario.....	42

3.3 Propuesta de plataforma.....	51
3.4 Estudio financiero	56
3.4.1 Costos Variables	56
3.4.2 Costos fijos	56
3.4.3 Inversión del proyecto	57
3.4.4 Flujo de caja.....	58
3.5 Cálculo de Indicadores financieros.....	58
3.5.1 Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).....	58
3.5.1.1 Modelo WACC	58
3.5.2 Cálculo del valor actual neto (VAN).....	59
3.5.3 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno TIR.....	59
3.5.4 Cálculo del Plazo de recuperación de la inversión inicial (<i>Payback</i>).....	59
3.6 Análisis FODA.....	60
3.7 Matriz Fuerzas Internas Y Externas	61
3.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	62
3.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	63
3.10 Cinco fuerzas De Porter	64
3.11 Balanced Scorecard	65
3.11.1 Diseño del Balanced Scorecard	65
3.11.2 Estrategias del Balanced Scorecard.....	66
3.11.3 Planeación	71
CAPÍTULO 4.....	73
4. RIESGOS DEL ESTUDIO.....	73
4.1 Matriz de riesgo.....	73
4.2 Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos	75
4.3 Planes de prevención de riesgos	75
4.4 Riesgo de los Objetivos SMART	76
CAPÍTULO 5.....	78
5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1 Conclusiones.....	78
5.2 Recomendaciones	81
BIBLIOGRAFÍA	82
APÉNDICES.....	85

APÉNDICE A	86
APÉNDICE B	88
APÉNDICE C.....	94
APÉNDICE D	105
APÉNDICE E.....	107
APÉNDICE F.....	108
APÉNDICE G	109

ABREVIATURAS

ESPOL Escuela Superior Politécnica
del Litoral

TIR Tasa interna de retorno

WACC Weighted Average Cost of
Capital

TMAR Tasa mínima aceptable de
retorno

VAN Valor actual neto

PAYBACK Retorno a la inversión

BSC Balanced Scorecard

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Fuerzas de Porter [Porter, 2008].....	9
Figura 2.1 Análisis Horizontal General	25
Figura 2.2 Análisis Horizontal de las cuentas del Activo	26
Figura 2.3 Análisis Horizontal de las cuentas del pasivo	26
Figura 2.4 Análisis Horizontal de los Ingresos, Costos de Ventas y Ganancia Bruta	29
Figura 2.5 Análisis Horizontal de la cuenta Gastos.....	30
Figura 2.6 Análisis Horizontal de las Ganancias netas.....	30
Figura 2.7 Primer principio del análisis vertical del BG.	31
Figura 2.8 Segundo principio del análisis vertical del BG.....	32
Figura 2.9 Tercer principio del análisis vertical del BG.....	33
Figura 3.1 Tasas de variación (PIB) [BCE, 2020]	39
Figura 3.2 Producto Interno Bruto (PIB) [BCE, 2021]	40
Figura 3.3 Oferta y utilización de bienes y servicios [BCE, 2021].....	40
Figura 3.4 Evolución del IPC en los meses de diciembre.....	41
Figura 3.5 Canasta Familiar Básica (variación mensual y restricción en el consumo) [INEC, 2020]	41
Figura 3.6 Canasta Familiar Vital (variación mensual y restricción en el consumo) [INEC, 2020]	42
Figura 3.7 Pregunta 1 ¿Cuál es su estado dentro del país?.....	43
Figura 3.8 Pregunta 2 Al momento de viajar ¿Qué región prefiere?	44
Figura 3.9 Pregunta 3 Al momento de viajar ¿Qué sitios prefiere visitar?	44
Figura 3.10 Pregunta 4 ¿Sabe que es Ecoturismo?	45
Figura 3.11 Pregunta 5 Veces al año que en promedio realiza turismo dentro de Ecuador	46

Figura 3.12 Pregunta 6 ¿Cuántos días en promedio dedica cuando viaja?	46
Figura 3.13 Pregunta 7 Estilos de viaje.....	47
Se determino que las principales actividades que preferían los encuestas en un 73.6% es pasear, un 76,4% comer comida típica, un 50.5% conocer culturas y hacer deportes un 30.8%.	47
Figura 3.14 Pregunta 8 Actividades preferidas	47
Figura 3.15 Pregunta 9 Deportes que realiza mientras viaja	48
Figura 3.16 Pregunta 10 ¿Con quién viaja.....	48
Figura 3.17 Pregunta 11 conocimiento de plataformas para crear paquetes personalizados ...	49
Figura 3.18 Pregunta 12 Disposición a utilizar la plataforma.....	49
Figura 3.19 Pregunta 13 Experiencia en la plataforma	50
Figura 3.20 Pregunta 14 Diseño de la plataforma.....	50
Figura 3.21 Pregunta 15 disposición a pagar por paquete a baños	51
Figura 3.22 Logotipo de KURAMATRAVEL.....	51
Figura 3.23 Prototipo de Plataforma de Ecoturismo.....	53
Figura 3.24 Interfaz de recolección de información.....	54
Figura 3.25 Paquete Personalizado después de la recolección de información	54
Figura 3.26 Principales beneficiarios del proyecto	55
Figura 3.28 Metodología de los Umbrales	69
Figura 4.1 Matriz de riesgo y probabilidad de ocurrencia	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Razones Financieras [Zutter, 2012]	7
Tabla 1.2 Descripción de la estrategia [Kaplan & Norton, 2004]	13
Tabla 2.1 Herramientas utilizadas para la recolección de datos.....	17
Tabla 2.2 Preguntas dirigidas al personal de la empresa Skytravel	19
Tabla 2.3 FODA del Design Thinking.....	20
Tabla 2.4 Diagrama de causa y efecto.....	21
Tabla 2.5 Lienzo Canvas.....	22
Tabla 2.6 Análisis Horizontal del Balance General	24
Tabla 2.7 Análisis Horizontal del Balance General	28
Tabla 2.8 Análisis vertical del Estado de Resultados.....	33
Tabla 2.9 Análisis de los ratios financieros.....	34
Tabla 2.11 Ratios de Gestión de Activos	34
Tabla 2.12 Ratios de Administración del Activo	35
Tabla 2.13 Ratios de rentabilidad.....	35
.....	35
Tabla 2.14 Ratios de rendimiento	36
Tabla 3.1 Inversión inicial del proyecto.....	57
Tabla 3.2 Flujo de caja	58
Tabla 3.3 Datos para el cálculo de la TMAR.....	59
Tabla 3.4 Matriz MEFE.....	62
Tabla 3.5 Matriz MEFI.....	63

Tabla 3.6 Estrategias propuestas con sus respectivas perspectivas.	66
Tabla 3.7 Objetivos y Estrategias visto desde la perspectiva financiera del modelo BSC.....	67
Tabla 3.8 Objetivos y Estrategias visto desde la perspectiva de los clientes y proveedores del modelo BSC	67
Tabla 3.9 Objetivos y Estrategias visto desde la perspectiva financiera del modelo BSC.....	67
Tabla 3.10 Objetivos y Estrategias visto desde la perspectiva de los clientes y proveedores del modelo BSC.....	68
Tabla 3.11 Indicadores de gestión para medir el estudio de prefactibilidad.....	70
Tabla 4.1 Matriz de Riesgos.....	73
Tabla 4.2 Plan de Prevención de Riesgos	76

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico, o turismo se define como “un sector económico en la economía de un territorio. Este engloba a todas las empresas relacionadas con el turismo. Es decir, empresas de hostelería, transporte y restauración”. (OMT, 2021)

El turismo es uno de los sectores económicos más afectadas a nivel mundial debido a la pandemia del covid-19. Según reportes de OMT (La Organización Mundial del Turismo) “el turismo mundial registró su peor año en 2020, con una caída de las llegadas internacionales del 74%, según los últimos datos recolectados. Los destinos de todo el mundo recibieron en el 2020, mil millones de llegadas internacionales menos que el año anterior, debido a un desplome sin precedentes de la demanda y a las restricciones generalizadas de los viajes”. (OMT, 2021)

En Ecuador la Dirección de Información Turística y Análisis Económico del Ministerio de Turismo informó que “el turismo generó \$ 5.586,5 millones en el año 2019, \$ 263,4 millones (+4,99%) más que el año 2018 cuando el sector aportó a la economía nacional \$ 5.323,1 millones”. Sin embargo, a causa de la pandemia del covid-19 “solo generó \$ 2.774,6 millones, el 50,6% menos que en el 2019.” (Turismo, turismo.gob .ec, 2021)

Debido a esto varios sectores económicos del país han sido duramente golpeados como menciona el servicio de rentas internas:

Las actividades relacionadas con alimentos y bebidas como restaurantes enfrentaron una disminución del 41,7% en comparación al 2019 siendo equivalente a 730 millones de USD; servicios de alojamiento como hoteles, hostales, alquiler de casa/ departamento un 58,2% (206 millones de USD); operaciones/agencias/intermediarios un 68,9% (418 millones de USD) y el uso de transporte para pasajeros un 57,2% (787 millones de USD). La pandemia afecto gravemente al sector turístico ya que hubo una reducción del 52,4% equivalente a 2.141 millones de USD, siendo las agencias/operadoras de turismo las que enfrentaron mayores pérdidas. (Fanny Elena Becerra-Astudillo, 2020).

Esta situación ha generado que muchos representantes del sector turístico empiecen a cambiar sus estrategias y formas de llegar a los clientes. unas de estas alternativas son las plataformas digitales, que tienen la posibilidad de:

- Tener un espacio donde se pueda realizar transacciones de manera segura.
- Alcanzar nuevos canales de ventas.
- Mejorar de la experiencia del cliente.
- Gestionar la toma de decisiones de forma ágil y rentable centradas en el cliente.
- Extraer conocimiento de los datos en tiempo real.
- Utilizar chat-bots y asistentes virtuales.
- Almacenar la información en la nube.
- Monitorizar la información de los clientes.

Según datos de una encuesta realizada en el año 2021 por Amadeus una de las empresas más importantes a nivel mundial de software para agentes turísticos, indica que las tendencias de los turistas para los próximos años serán:

- **Hacer viajes a lo grande, ya sea cerca o lejos de casa:** “Según datos recopilados por una encuesta hecha por Amadeus el 60% de viajeros esperan hacer unos cuantos viajes en el año y el 55% tiene previsto viajar durante 14 días o más”. (Amadeus, 2021).
- **Asesorar a los potenciales clientes por las agencias de viajes:** “El papel de los agentes de viajes es muy importante en tiempos de pandemia, ya que los cambios constantes e incertidumbres hacen indispensable el asesoramiento de la agencia de viajes”. (Amadeus, 2021)
- **Crear nuevos modelos de negocios con impacto para los viajeros:** “Se presenta nuevas oportunidades para comenzar nuevos modelos turísticos, que atiendan la necesidad de los viajeros de la era COVID los cuales tienen una mayor preocupación por los problemas ambientales y, socioeconómicos que afectan a las comunidades receptoras del turismo”. (Amadeus, 2021)

1.1 Descripción del problema

En Ecuador a causa de la pandemia del Covid-19 el sector turístico informa que hasta el 2021 existen pérdidas de casi \$3.000 mil millones de dólares. Además, entre 50.000 y

70.000 plazas de empleo en el sector turístico de las 181.563 plazas directas con las que contaba en el 2019. (publisher, 2021)

Los más afectados fueron las operaciones, agencias e intermediación con un desplome de ingresos del 80,6%, esto es, \$ 545 millones, seguido por los alojamientos con el 67,8% (\$ 277 millones), transporte de pasajeros con el 64,7% (\$ 1.057,4 millones) y por último el sector de alimentos y bebidas con el 45,5% (\$ 942,9 millones). (publisher, 2021)

Skytravel al encontrarse en un sector tan golpeado por la pandemia mundial como es el turismo ha permitido desarrollar un estudio de pre-factibilidad de una plataforma digital de ecoturismo como una nueva línea de negocios para la agencia de viajes, con el propósito de innovar en los servicios turísticos que actualmente ofrece la empresa.

1.2 Justificación Del Problema

El presente estudio de pre-factibilidad se enfocará en analizar un potencial mercado que aún no ha sido explorado. Al mismo tiempo, innovar el actual modelo de negocio a través de una plataforma digital de ecoturismo que permita un servicio personalizado con los potenciales clientes, lo cual si resulta factible para Skytravel podrá planificarse e implementarse posteriormente.

1.3 Alcance de la investigación

El estudio de pre-factibilidad para la empresa **SKYTRAVEL** se lo realizará desde mayo del 2021 hasta septiembre del 2021. El estudio va a contemplar:

a. Diagnóstico organizacional de la empresa:

Evaluaremos la situación financiera, administrativa y comercial de la empresa Skytravel para la implementación de esta nueva línea de negocio

b. Análisis financiero situacional de la empresa desde el año 2018 hasta el 2020.

Analizaremos la situación financiera en vertical y horizontal de la empresa Skytravel a través de los datos recolectado. También utilizaremos ratios para evaluar diferentes aspectos dentro de la empresa.

c. Estudio de mercado de potenciales clientes.

Realizaremos un estudio de mercado para observar las preferencias de los posibles usuarios de la plataforma digital.

- d. Desarrollo de un prototipo de la plataforma de ecoturismo.

Desarrollaremos una plataforma digital en versión beta para ofrecer paquetes turísticos personalizados a los usuarios.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un estudio de pre-factibilidad de una plataforma digital de ecoturismo como una nueva línea de negocios para la agencia de viajes Skytravel, con el propósito de innovar en los servicios turísticos que actualmente ofrece la empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación financiera, organizacional y comercial de la empresa Skytravel mediante la metodología Design Thinking, para la comprensión de la situación actual de la empresa.
2. Determinar las preferencias de los turistas hacia los destinos de ecoturismo mediante una investigación de mercado para la implementación de una plataforma digital.
3. Desarrollar un prototipo de la plataforma digital de ecoturismo y medir la efectividad del proyecto a través de la metodología del Balanced Scorecard.
4. Identificar los posibles riesgos internos y externos que afectarían el cumplimiento del plan propuesto para la empresa Skytravel.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Estudio de prefactibilidad

(Corvo, 2019) indica que un estudio de prefactibilidad se entiende por ser el proceso de evaluación que se emplea para poder entender si es realmente viable la realización de un proyecto, y generalmente se lo emplea en la elaboración de propuestas de gran magnitud.

Por otro lado, (Pérez Porto & Merino, 2015) expresa que la “prefactibilidad” no tiene un significado como tal en el diccionario de la RAE, pero la factibilidad si es un término que existe y se conoce como la acción de previamente analizar una idea y poder definir la viabilidad de ésta y avizorar si podrá convertirse en un proyecto real, para esto se deben considerar diversas variables para lograr minimizar los riesgos y conseguir que el proyecto sea un éxito.

1.5.2 Turismo

(Burkart & Medlik, 1981) Define al turismo como desplazamientos cortos y temporales y a las actividades que se realizan durante su estancia de las personas hacia destinos que no se encuentran dentro de su lugar de residencia.

1.5.3 Ecoturismo

(Ecoturismo Australia, 1991) Define al ecoturismo como el turismo ecológicamente sustentable y su principal objetivo es vivir la experiencia de las áreas naturales para lograr un promueven entendimiento tanto medioambiental y cultural y conseguir que las personas que las visiten la aprecien y conserven.

De acuerdo con (Dianne, 1992) el ecoturismo es un viaje responsable donde el turista toma conciencia sobre sus acciones para poder minimizar el efecto que pueda tener sobre la naturaleza o cultura de la comunidad que esté visitando.

1.5.4 Design Thinking

Según (Calzada Martínez, y otros, 2017) el método de Design Thinking es una herramienta que ayuda a identificar y corregir problemas que la empresa no ha percibido y siempre enfocándose en el usuario y las necesidades que este tenga. Consta de 5 etapas: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar.

Empatizar: De acuerdo con (Plattner, Meinel, & Leifer, 2011) en esta etapa uno se debe poner en el lugar del cliente para de esta forma poder entender sus requerimientos, necesidades y problemas para lograr mitigar y satisfacerlas mediante la propuesta de solución que se está ofreciendo.

Definir: Se trata de entender la información que se ha recolectado durante el proceso anterior y verificar que sea verdaderamente relevante para el problema que se desea resolver. (Calzada Martínez, y otros, 2017)

Idear: En esta etapa es cuando se deben generar varias ideas para poder tener varias opciones para luego seleccionar cuáles serían las óptimas para realizar un mejor prototipo. (Calzada Martínez, y otros, 2017)

Prototipar: En esta etapa es cuando ya se lleva a cabo de forma real las ideas del paso anterior, para esto se crean prototipos rápidos para luego probarlos con una cierta cantidad de futuros clientes para de esta forma conocer si hay posibilidades de éxitos de las alternativas presentadas. (Plattner, Meinel, & Leifer, 2011)

Evaluar: Esta es la última etapa y aquí se mide que tan satisfechos están los usuarios del prototipo que se ha probado y recibir la retroalimentación de estos para así corregir y mejorar lo que se lanzará al mercado posteriormente, de esta forma se podrá disminuir los posibles riesgos que se puedan presentar en la ejecución del proyecto. (Plattner, Meinel, & Leifer, 2011)

1.5.5 Estudio de mercado

(Sapag Chain & Sapag Chain, 2008) Indican que un estudio de mercado es un análisis muy importante que se realiza para poder conocer el comportamiento del consumidor y del mercado para de esta forma anticiparnos y poder aplicar estrategias que nos permitan estar un paso adelante de la competencia.

Éste intenta determinar cuál es el estado actual de la empresa, tanto sus fortalezas como sus debilidades, así como también sus carencias y posibilidades para de esta forma saber dónde se debe reforzar aquellas falencias que no le permiten llegar al éxito deseado. (Avila Vidal & Medina, 2005)

1.5.6 Análisis Financiero

Para poder realizar un correcto análisis financiero se requiere la información de los estados financieros, los mismos que representan la situación histórica y actual por la que la empresa ha pasado y la evolución de esta. Las herramientas que se usan para poder medir estos cambios son las razones financieras y los métodos de análisis vertical y horizontal, para de esta forma poder tomar las mejores decisiones para la mejora de la empresa en cuestiones económicos. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

Tabla 1.1 Razones Financieras [Zutter, 2012]

RAZONES	CONCEPTO	FÓRMULA
Liquidez Corriente	Cuanta más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa.	$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Razón Rápida	Al igual que en el caso de la liquidez corriente, el nivel de la razón rápida que una empresa debe esforzarse por alcanzar depende en gran medida de la industria en la cual opera.	$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Periodo Promedio de Cobro	Tiempo promedio que se requiere para cobrar las cuentas.	$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}} \times 365$
Periodo Promedio de Pago	Tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas.	$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras anuales}} \times 365$
Rotación de los Activos Totales	Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.	$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$
Índice de Endeudamiento	Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa	$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$
Margen de Utilidad Bruta	Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes.	$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$
Margen de Utilidad Neta	Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.	$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$

1.5.7 Análisis Vertical

Según (Alarcón Armenteros & Ulloa Paz, 2012) el análisis vertical es usado para poder conocer la situación económica de la empresa a través del estudio vertical de sus rubros, para el análisis en el Balance General se calcula dividiendo cada cuenta del activo para el total de activos y en el Estado de Resultados se realiza descomponiendo los rubros de costos, gastos y utilidades con respecto al total de las ventas y todo eso se realiza para el mismo año contable.

1.5.8 Análisis Horizontal

De acuerdo con (Alarcón Armenteros & Ulloa Paz, 2012) este análisis se realiza contrastando los estados financieros del presente año con respecto al anterior para poder observar las variaciones que las cuentas hayan tenido en lo que respecta un periodo a otro, prestando más atención a las variaciones más significativas porque eso

representaría algún desbalance en dicha cuenta y habría que detectar su origen para poder aplicar medidas correctivas y de mejora.

1.5.9 Análisis de Razones Financieras

(Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012) expresa que las razones financieras se analizan se dividen en tres categorías que son: liquidez, apalancamiento financiero y rentabilidad, los de liquidez muestran a corto plazo que tan rápido la empresa puede pagar sus deudas; los de apalancamiento muestran su grado de endeudamiento y competencia para liquidar sus deudas a largo plazo; por ultimo los de rentabilidad reflejan que tan efectiva es la empresa en generar ganancias económicas a partir de sus propios recursos.

1.5.10 Análisis FODA

De acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2012) las fortalezas y debilidades son elementos que componen el ambiente interno de la empresa y que ésta podrá modificar, mientras que las oportunidades y amenazas son elementos externos a la organización, de los cuales la misma se podría beneficiar.

En cuanto al análisis FODA, éste permite a la empresa conocer la ruta óptima de estrategias para ganar competitividad en el mercado, debido a que engrupa los factores que representan el mayor impacto de esta.

1.5.11 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según (David, Conceptos de administración estratégica, 1997) esta matriz evalúa los factores externos que se extraen de la matriz FODA como son las oportunidades y amenazas para luego a) Hacer una lista de estos; b) Asignar un peso relativo que irá en un rango desde 0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante); este peso va a mostrar la importancia relativa que va a tener cada factor, siempre recordando que las oportunidades deberían tener más peso que las amenazas y la suma de ambas debe ser 1.0; c) Se debe ponderar con una calificación entre 1 a 4 cada factor teniendo como objetivo evaluar las estrategias que actualmente la empresa aplica y verificar si realmente están siendo eficaces; d) Se multiplica el peso de cada factor por la calificación que se le asignó y así obtener su ponderación, e) Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total de cada factor y comparar cual tiene más peso, esperando que las oportunidades sean mayores que las amenazas.

1.5.12 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

De acuerdo con (David, Conceptos de administración estratégica, 1997) el procedimiento para elaborar esta matriz es tomar los factores internos de la empresa que son las fortalezas y debilidades y realizar las siguientes etapas: a) Se asignará un peso que vaya desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); mismos que expresarán su importancia relativa, recordando que la suma total de todos los pesos deberá ser 1; b) Luego se asignará una calificación que de entre 1 y 4, (1 es irrelevante) y (4 muy importante); c) Multiplicar el peso de cada factor para determinar su calificación, d) Finalmente se sumarán las calificaciones ponderadas de cada factor y así obtener el total ponderado de la empresa.

1.5.13 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

De acuerdo con (Goicoechea Quijano & Souto Pérez, 2018) este modelo permite a la empresa conocer y establecer diversas estrategias mediante el estudio del mercado que se obtienen proveniente de los cinco factores que se estudian en este modelo.



Figura 1.1 Fuerzas de Porter [Porter, 2008]

La figura 1.1 muestra cómo se conforman las 5 fuerzas competitivas de Porter, de acuerdo con (Porter, 2008) cuando se detecta una elevación de cualquiera de estas fuerzas significa que la rentabilidad del mercado se reduce, cuando existe una aparición de nuevos entrantes es producido por un bajo nivel en las barreras de entrada y por algún nicho de mercado que las empresas posicionadas no han abarcado, los proveedores que abastecen insumos y dependiendo su cantidad estará el nivel de poder que tengan, los clientes que ya sea que sean pocos o adquieran grandes cantidades de sus productos tendrán un poder alto de negociación y finalmente los sustitutos se crean cuando los costos de intercambio son bajos o cuando ganancia marginal de este es llamativa; la

rivalidad entre los competidores se verá aumentada cuando no haya empresas que influyan en el mercado o también cuando las barreras de salida tengan un precio más elevado.

1.5.14 Metodología Canvas

Es una herramienta que permite realizar un análisis de las ideas de negocio que se tengan y plasmarlas en un lienzo para para corroborar si estas son o no factibles de lanzar al mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

El lienzo Canvas permite de manera rápida poder evaluar una idea y se compone de nueve bloques para poder efectuarlo que son:

- **Segmento de mercado:** Es la agrupación de clientes a los cuales la empresa desea enfocar sus esfuerzos, analizando sus necesidades y comportamientos para dependiendo de eso saber qué tipo de producto o servicio se le ofrecerá.
- **Propuesta de valor:** Es ofrecer ese plus o el factor diferenciador en el producto o servicio que se va a ofrecer para sobresalir ante la competencia.
- **Canales de distribución:** Son los medios por los cuales se dará a conocer y se introducirá el producto o servicio a ofrecer, que pueden ser canales mayoristas, directos o mediante la web.
- **Relación con el cliente:** Esta relación es suma importancia debido a que el segmento de clientes es amplio y, por ende, cada uno requiere una atención diferente pero siempre con cordialidad, satisfaciendo sus necesidades se podrá lograr recomendaciones de parte de ellos, algo que es de vital importancia para el crecimiento y reconocimiento de la empresa ante otros futuros clientes.
- **Fuentes de ingresos:** Es de donde se espera la empresa percibir los beneficios económicos, y con esto conocer si será o no sostenible en el tiempo la idea que se espera lanzar al mercado.
- **Recursos clave:** Son los activos estratégicos con la que la empresa debe contar, para mantener su modelo de negocio, que irán desde los bienes tangibles hasta los recursos humanos, es importante cuantificar dichos activos para conocer si la inversión que se hará será la necesaria para poseer y mantener dichos recursos.
- **Actividades clave:** Es el conjunto de actividades que se realizarán para relacionarse con el mercado y que ayudarán a obtener los ingresos que la empresa desea.

- **Socios clave:** Se podrá realizar convenios con empresas que puedan adquirir el producto que se ofrece y se conviertan en proveedores fijos, así como también conseguir aliados que se encarguen promocionar el producto o servicio que se desea lanzar al mercado.
- **Estructura de costos:** Son todos los costos que la empresa tendrá para hacer funcionar el proyecto que desea ofrecer. Es importante conocer si dichos costos serán fijos o variables para intentar optimizarlos y conseguir un modelo más eficiente y rentable.

1.5.15 Diagrama de Causa y Efecto (ISHIKAWA)

Este esquema ayuda a identificar todas las causas reales y potenciales de un problema y a comprender las causas de este, también permite identificar posibles soluciones para organizar planes de acción. (Ishikawa, 2003)

1.5.16 Técnicas SMART

De acuerdo con (Bartle, 2011) esta técnica nos permite establecer los objetivos más adecuados para mejorar los estándares de la empresa y todo dentro de un marco real, recordando que cada objetivo debe tener las siguientes características:

- Específico
- Medible
- Realizable
- Realista
- Limitado en tiempo

1.5.17 Plataforma digital

En la actualidad las plataformas digitales se han hecho una herramienta importante y de constante crecimiento, los usuarios las usan no sólo para complementar sus actividades diarias como alimentarse, desplazarse hacer compras, sino que también constituyen una fuente de ingresos para varias empresas que con el continuo cambio a la era digital se están cambiando a ofrecer sus productos o servicios por dicho medio.

Debido a la pandemia del COVID-19 más empresas están optando por cambiar la forma tradicional de venta a la que cada día tiene más repunte que son las plataformas digitales, es por esto por lo que éstas se han vuelto sus aliados comerciales al momento de ofertar bienes y servicios. (Fernández & Benavides, 2020)

1.5.18 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Es un sistema de gestión que algunas empresas suelen implementar para lograr:

- Comunicar lo que intentan lograr en la organización.
- Alinear el trabajo cotidiano que cada actor de la empresa hace con la estrategia que se ha escogido llevar a cabo.
- Dar prioridad a los proyectos, productos y servicios que la organización tiene o provee.
- Realizar un monitoreo para medir el progreso de metas estratégicas que se han establecido para alcanzar.

Este sistema se encarga de conectar la misión, visión, los valores fundamentales de la organización, así como también las áreas de enfoque estratégico, los objetivos operacionales, indicadores de desempeño, targets e iniciativas que son los elementos que conforman la estrategia de imagen grande. (Balanced Scorecard Institute, s.f.)

1.5.19 Descripción de la estrategia

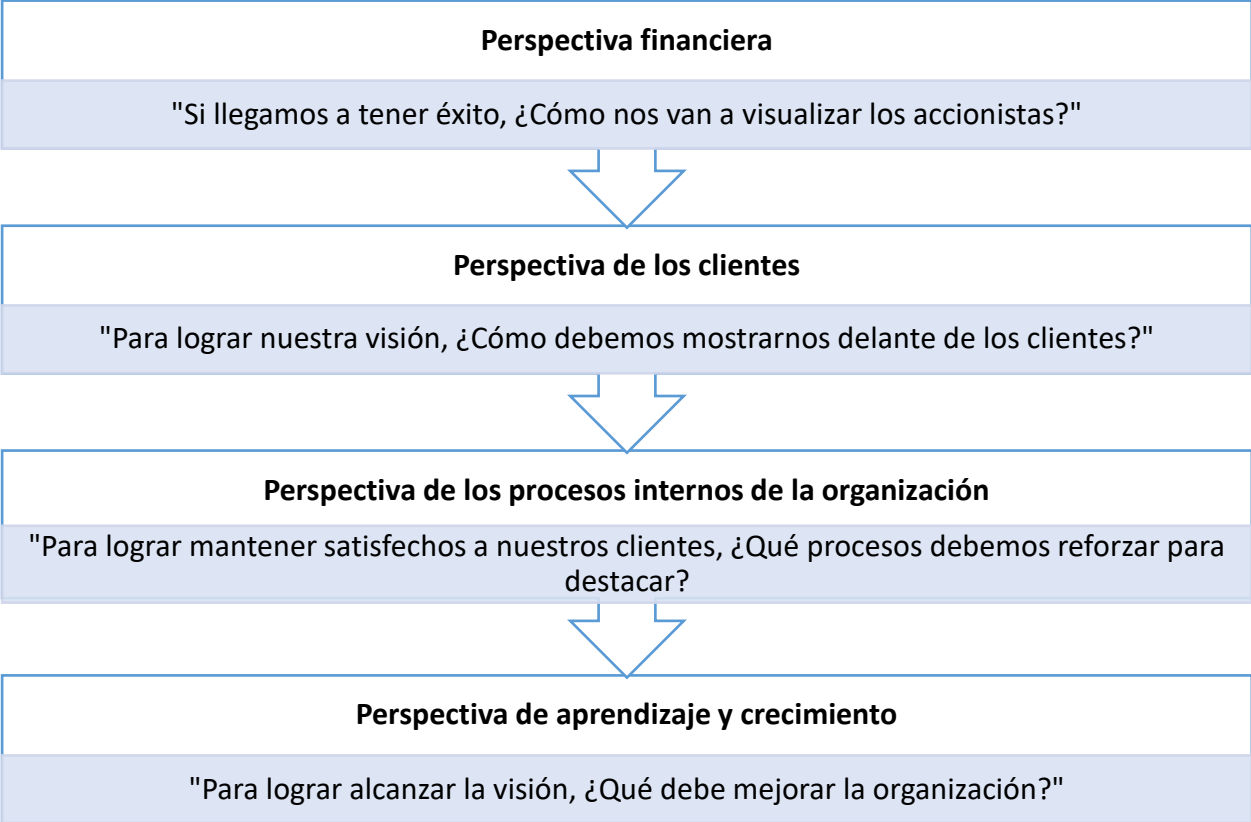
El Cuadro de mando integral ofrece un marco que permite describir estrategias que tengan como destino crear valor, los elementos más importantes que este tiene son:

- Desempeño financiero, este es un indicador de resultado que provee la información del éxito real de una organización el cual describe la forma en la que la empresa espera obtener un crecimiento que sea sustentable y perdurable para los accionistas.
- El éxito con los clientes a los cuales está destinado los esfuerzos, este proporciona también un mecanismo para medir el desempeño financiero además de mostrar los resultados de que tan satisfecho están los dichos clientes ya que la propuesta de valor esencialmente es el elemento central por el cual se establecen las estrategias.
- Los procesos internos son los que ayudan a crear y entregar la propuesta de valor, por lo que su desempeño es también un indicador de tendencia para los resultados financieros de y los clientes.
- Los activos intangibles forman parte de la fuente para la creación de un valor que sea sustentable en el tiempo; los objetivos de aprendizaje también describen la forma en la que tanto las personas como la tecnología y el entorno organizacional se juntan para lograr dar un apoyo a la estrategia.

Los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas se unen entre si mediante una cadena de causa-efecto para al final obtener el éxito con los clientes y accionistas de la organización. (Kaplan & Norton, 2004)

Tabla 1.2 Descripción de la estrategia [Kaplan & Norton, 2004]
Organizaciones del Sector Privado

La estrategia



Elaborado por: Los autores

1.5.20 Matriz de riesgo

Esta matriz es una herramienta que permite controlar, gestionar e identificar las actividades que realiza la organización y el nivel de riesgo que esta puede estar presentando; en dicha matriz se realiza un inventario de todos los posibles riesgos que podrían afectar las actividades de la organización, así como también realizar una evaluación de que tan efectivo se puede ser con una gestión correcta de la administración de los riesgos. (Mackee, 2000)

1.5.21 Gestión de riesgo

Cualquier actividad que el ser humano vaya a realizar siempre acarreará la posibilidad de cualquier riesgo, mismo que influirá de diversas formas al resultado esperado; la gestión de riesgo nos va a permitir identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de posibles riesgos que la empresa pueda incurrir en el proceso de realización de proyecto, conociendo que existen dos variables de riesgo: la amenaza y la vulnerabilidad; de esta forma se podrá tomar las debidas medidas que podrán ser preventivas, correctivas y reductivas, de acuerdo con lo que se vaya a requerir en el proceso. (Keipi, Mora Castro, & Bastidas, 2005)

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1 Diseño de la investigación

Se formula a partir del problema que se haya encontrado en la organización y del enfoque que se vaya a tratar, detallando los cómo se llevará a cabo la recolección de la información que permitirá resolver el problema que se haya identificado al inicio; para esto se utilizaron las siguientes metodologías:

- **Investigación Exploratoria:** Esta se realizó para poder definir mejor el problema, por lo cual derivado de esto se aplicaron las siguientes metodologías:
 - **Investigación de Fuentes Secundarias:** Se tomó información de papers, informes y estudios realizados por el ministerio de turismo y de una encuesta realizada por una empresa muy importante de software para las agencias de viajes, los cuales permitieron conocer las necesidades que el sector turístico estaba teniendo en la actualidad y de esta forma poder obtener también información de las falencias o situaciones por las que la empresa está pasando, para esto se realizó lo siguiente:
 - **Entrevista a expertos:** Se realizaron 2 entrevistas, una a la Srta. Erica Gallegos quién es la Jefa de Ventas y la otra a la Srta. Jessica Carpio que se desempeña como Gerente General, ambas nos proporcionaron información de la situación actual de Skytravel, lo que nos ayudaría a entender mucho mejor la situación de la empresa y así poder crear mejores estrategias que sean beneficiosas al crecimiento de esta y cumplir una parte del primer objetivo específico.
 - **Focus Group:** Se realizó 1 grupo con 6 personas donde se hizo la prueba del prototipo de la plataforma con la finalidad de comprobar la aceptación de los usuarios y poder tomar sus sugerencias para hacer las mejoras correspondientes a la misma.
- **Investigación concluyente:** Se realizó a partir de la recolección de información que se obtuvo de las encuestas realizadas a través de la herramienta de Google Forms a ecuatorianos y extranjeros; se realizaron también entrevistas a turistas

extranjeros residentes o que estaban de paso en la ciudad, para de esta forma poder recabar más información de los gustos y preferencias de cada usuario para de esta forma mejorar la experiencia de usuario que tendría la plataforma, así como también poder probar las hipótesis que se habían formulado para de esta forma cumplir el segundo objetivo específico.

- **Desarrollo de la plataforma:** En este apartado se realizó el prototipo de la plataforma con la ayuda de la herramienta Wordpress y el plugin Elementor, los cuales nos permitieron medir la acogida que esta plataforma tendría a su vez mejorar cualquier aspecto del diseño y usabilidad.

2.2 Diseño muestral

- **Elemento y unidad de muestreo:** Personas entre 18 y 50 años que sean de nacionalidad ecuatoriana o extranjera, de clase B y C+, interesados en viajar y viajeros constantes.
- **Extensión:** Diferentes sectores de los cantones de Guayaquil y Samborondón.

2.3 Técnica de muestreo:

Muestra no probabilística

La técnica de muestreo no probabilística obtiene muestras sin que todos los individuos de la población tengan posibilidades iguales de ser elegidos, se basa principalmente en la opinión del investigador. (Malhotra, 2016)

Muestreo por cuotas

El método por cuotas consiste en establecer categorías de la población para luego escoger la muestra de acuerdo juicio restringido o conveniencia (Malhotra, 2016)

2.4 Tamaño de la muestra:

2.4.1 Delimitación de la población

Se consideró la población estimada por la ONU en el 2019 de inmigrantes en el Ecuador de 381.507 personas lo que supone un 2,21% de la Ecuador (Datosmacro, 2019). Para determinar el tamaño de la muestra utilizaremos la ecuación 2.1 que se detalla a continuación:

2.4.2 Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z \frac{2}{a} * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z \frac{2}{a} * p * q} \quad (2.1)$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

N = Total de la población (381.507)

Z = nivel de confianza (85%)

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada (0,5)

q = probabilidad de fracaso (0,5)

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción) (0,05)

Reemplazando los datos, el tamaño de la muestra queda de la siguiente manera como lo indica la ecuación 2.2:

$$n = \frac{381.507 * 1.96 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (381.507 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 208 \text{ encuestas} \quad (2.2)$$

Al utilizar el método de muestreo por cuota se concluyó que se debe hacer 208 encuestas para el estudio de mercado propuesto.

2.4.3 Instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de los datos en este estudio se realizó encuestas físicas y virtuales. Debido a la dificultad para conseguir información de extranjeros en guayaquil se optó por usar la herramienta SurveyMonkey la cual permite recolectar información de un nicho específico y usarlo para estudios de mercado. En la siguiente tabla se muestra la división:

Tabla 2.1 Herramientas utilizadas para la recolección de datos

Herramientas utilizadas	Número de encuestas
Encuestas físicas	10
Encuestas virtuales	98
Encuestas de SurveyMonkey	100
Total de encuestas	208

2.5 Metodología para el estudio de la competencia

Dicho método es de vital importancia para lograr establecer correctas estrategias de comercialización y también poder contemplar los posibles riesgos que la empresa podría tener al momento de querer entrar al mercado.

Para lograr cumplir el primer objetivo específico se procedió a realizar un análisis organizacional y comercial en las cuales se usaron las herramientas de las 5 Fuerzas de Porter, FODA, Análisis PEST y también se aplicaron las metodologías de Design Thinking y el Balanced Scorecard.

2.6 Metodología para el estudio financiero

Para cumplir la primera parte del primer objetivo específico que se relaciona con la parte financiera, para lo cual se realizó lo siguiente:

Análisis financiero: Se realizó una comparación de los estados financieros de la empresa correspondiente a los años 2018, 2019 y 2020 para poder establecer como se ha venido desempeñando la empresa y corroborar la afectación que se ha producido a causa de la pandemia del Covid-19 y de esta forma considerar que la opción de implementar la plataforma como una nueva línea de negocios mejoraría considerablemente sus ingresos para los siguientes años.

Finalmente, para cumplir el cuarto objetivo específico que se relaciona con los factores de riesgo que podrían afectar la ejecución del proyecto, se realizó:

Evaluación de riesgos: Se procedió a enumerar todos los posibles riesgos que podría acarrear implementar una plataforma digital de ecoturismo en el mercado ecuatoriano.

Matriz de riesgos: Se establecieron los posibles riesgos que podrían existir con cada actividad que se vaya a realizar.

Plan de gestión de riesgos: Después de haber identificado los riesgos se procedió a desarrollar un plan que permita poder eliminarlos, controlarlos o hasta aprovecharlos.

2.7 Design Thinking

Para poder analizar de mejor forma la situación que actualmente está pasando la agencia de viajes Skytravel y realizar el diagnóstico organizacional y comercial se usará herramientas como: Entrevistas a los colaboradores de la empresa, FODA, Fuerzas de

Porter, Diagrama de Ishikawa y Modelo Canvas que tienen como objetivo lograr identificar los conflictos y amenazas por los que la empresa pasa, así como también sus fortalezas, oportunidades y las raíces de sus problemas para de esta forma poder encontrar la ruta más adecuada a seguir.

Para realizar el primer paso de la etapa de **empatizar** se procedió a realizar entrevistas estructuradas a los colaboradores de la empresa para poder conocer un poco más a fondo la situación de la empresa.

Tabla 2.2 Preguntas dirigidas al personal de la empresa Skytravel

1. ¿Cuándo fue fundada la empresa Skytravel?
2. ¿Cuál es la misión y visión de Skytravel? ¿Cómo la ve en 10 años?
3. ¿Cómo está conformado los departamentos organizaciones de la empresa?
4. ¿Cómo afectó la pandemia mundial a la empresa Skytravel organizacionalmente?
5. ¿Cuál fue el impacto a nivel comercial de Skytravel frente a la pandemia de Covid-19?
6. Del 1 al 10 ¿Qué tanto afectó la pandemia financieramente a Skytravel? ¿Por qué?
7. ¿Qué nuevas estrategias como agencias de viajes implementaron durante la pandemia?
8. ¿Skytravel ha intentado buscar nuevos segmentos de mercado?
9. ¿Sabe de alguna plataforma digital que realice paquetes turísticos personalizados para turistas nacionales e internacionales?
10. De acuerdo con su criterio ¿Cuáles son los riesgos y problemas que pueden presentarse al implementar un proyecto de esta magnitud?

Elaborado por: Los autores

Misión: Brindar un servicio de calidad.

Visión: Lograr posicionar a Skytravel en la mente de los turistas.

Tabla 2.3 FODA del Design Thinking

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversos destinos con un alto potencial turístico. - Extensa gama de platillos llamativos, exquisitos y exóticos. - Reservas ecológicas, parques nacionales y una amplia biodiversidad. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descuido ante los protocolos de prevención del COVID-19. - Aumento de inseguridad y poco control policial. - Conocimiento bajo o casi nulo del idioma inglés en la mayoría de los habitantes del país.
<p>FODA</p>	
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidades de trabajo remoto para los turistas. - El asesoramiento de agencias de viajes es imprescindible. - Reforma al Reglamento General a la Ley de Turismo que permite el diferimiento del pago de los tributos. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restricciones de movilidad provocados por los constantes contagios del COVID-19. - Incertidumbre de un posible rebrote de la pandemia. - Competidores establecidos y reconocidos que tienen mayor inversión en el mercado.

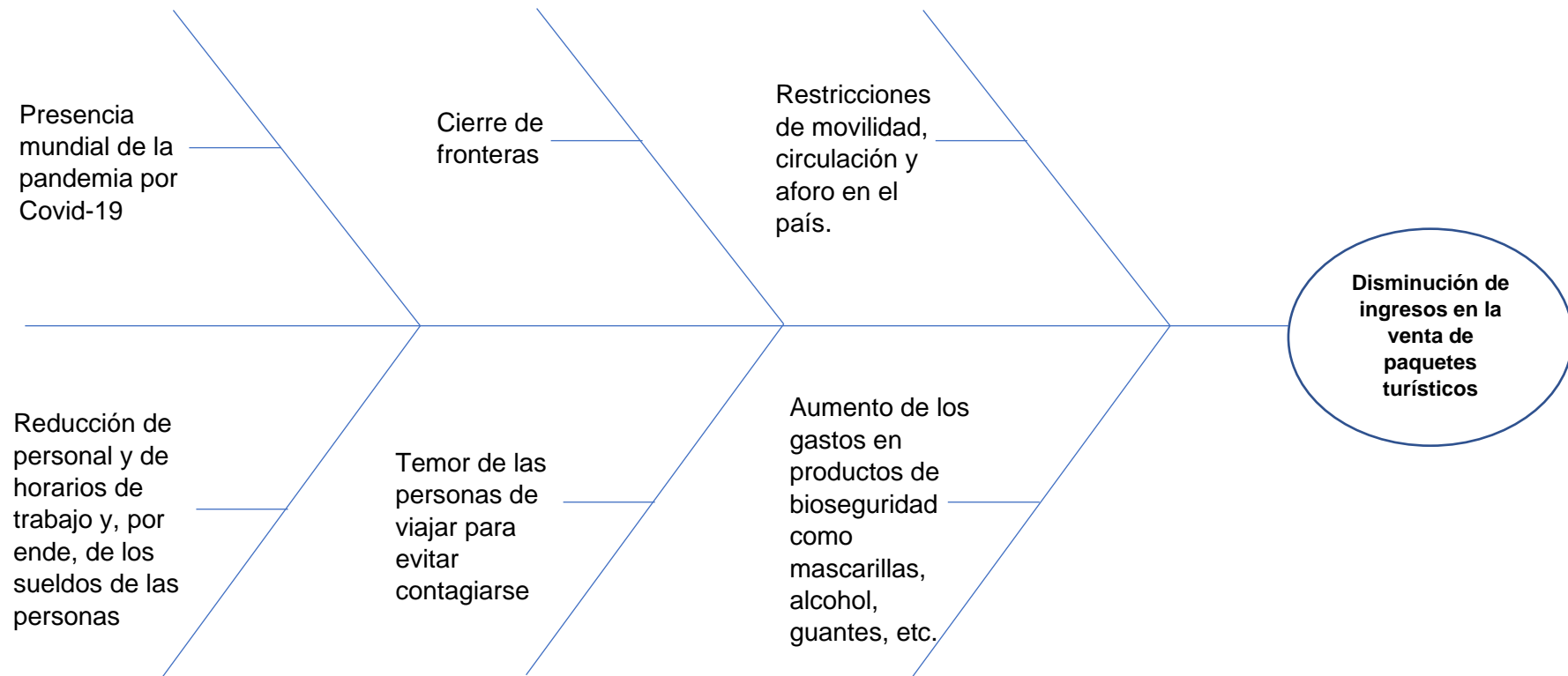
Elaborado por: Los autores

Skytravel cuenta con más de 11 años de trayectoria en el territorio ecuatoriano en los cuales había tenido buenos ingresos, pero lamentablemente debido a la pandemia sus ganancias decrecieron considerablemente para lo cual les tocó a sus accionistas buscar vías alternas para lograr mitigar las consecuencias que estaba dejando la crisis mundial del COVID-19, es por esto por lo que decidieron empezar a vender vuelos humanitarios pero los mismos no eran del todo rentables para la empresa.

Es por esto por lo que se decide crear la idea de la plataforma de ecoturismo para poder lograr de alguna forma ayudar a la empresa a no solo innovar sus servicios, sino que ver la posibilidad de incrementar sus ganancias a mediano y largo plazo aprovechando las oportunidades con las que nuestro país cuenta en el ámbito turístico.

Para el siguiente paso de la etapa de **definición** se realizó un diagrama de Ishikawa o de causa o efecto para poder analizar e identificar de mejor forma las raíces de los problemas y sus necesidades.

Tabla 2.4 Diagrama de causa y efecto



Como siguiente paso sigue la etapa de **ideación** donde como herramienta se realizó el “Business Model Canvas” para poder definir la propuesta de valor, a los clientes, la relación que se tendría con ellos, así como también los canales de comunicación que se tendrán, las actividades y recursos principales a realizar, los socios clave que se requerirán y los gastos e ingresos de que se generarán a partir de la idea de negocio que se está diseñando.

Tabla 2.5 Lienzo Canvas

Aliados Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Aerolíneas - Comunas - Influencers locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la plataforma - Diseño de los paquetes turísticos. - Marketing digital de los planes a ofrecer. - Atención al usuario. 	<p>Ofrecer una plataforma de ecoturismo que permita a los usuarios escoger entre varias opciones de acuerdo con sus preferencias y así armar su paquete de viaje ideal entre los diversos rincones del Ecuador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales: Facebook e Instagram. - Plataforma: por un apartado de asistencia al usuario. 	<p>Personas extranjeras entre 24 y 50 años, que estén interesados en viajar y viajeros constantes, amantes de la aventura con ingresos superiores a \$1000 dólares americanos.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la plataforma - Herramientas de contacto con el usuario final - Marketing Digital 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma - Redes Sociales - WhatsApp 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño, programación y mantenimiento de la plataforma. - Publicidad para dar a conocer el servicio. 			<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisión por la venta de los paquetes turísticos. - Banners publicitarios de marcas patrocinadoras y de las aerolíneas con las que se vaya a trabajar. 	

Para la etapa de **prototipado** se usó la herramienta de Wordpress y el plugin Elementor, los cuales permitieron realizar un prototipo de la plataforma digital de ecoturismo misma que ayudó a poder medir la acogida que esta plataforma tendría ante los posibles usuarios, así como también mejorar cualquier aspecto del diseño y usabilidad.

Y finalmente para el último paso del modelo se encuentra la etapa de **evaluación** donde se utilizará la herramienta de prueba de la usabilidad mediante la segunda sección de las encuestas y con preguntas claves se pudo definir que tanto se sentían atraídas las personas con el diseño y la facilidad de uso de la plataforma, después de obtener esas estadísticas se procedió a mejorar el diseño para después de eso volver a evaluar la plataforma mediante un focus group conformado por 6 personas para poder conocer la respuesta de los posibles clientes acerca de la plataforma y recibir una retroalimentación por parte de ellos para poderla mejorar y corregir errores, esta herramienta nos permitió medir nuevamente la usabilidad de la plataforma obteniendo un resultado mucho más positivo por parte de los usuarios ante la interfaz de la plataforma.

2.8 Análisis Financiero

En esta sección se realizó el análisis de toda la información financiera de la empresa de los años 2018, 2019 y 2020. Estos análisis fueron:

- Análisis Horizontal del Balance General y del Estado de Resultado.
- Análisis Vertical del Balance General y del Estado de Resultado.
- Análisis de Razones Financieras.

2.8.1 Análisis horizontal de los estados financieros

En esta sección se realizó un análisis de los estados financieros, tanto como del balance general, como del estado de resultados.

2.8.2 Análisis horizontal del balance general

Para el análisis horizontal del balance general se tomó como año base el año 2018 y se usaron los datos financieros de los años 2018, 2019 y 2020, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 2.6 Análisis Horizontal del Balance General

	Análisis Horizontal					
	2018	2018 (%)	2019	2019 (%)	2020	2020 (%)
Activos	\$1,072,571.41	100%	\$1,435,235.07	34%	\$1,211,571.27	13%
Activos corrientes	\$793,608.24	100%	\$847,641.49	7%	\$636,317.69	-20%
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$135,868.84	100%	\$159,833.88	18%	\$35,065.70	-74%
Cuentas y documentos por cobrar	\$657,739.40	100%	\$687,807.61	5%	\$601,251.99	-9%
Activos no corrientes	\$278,963.17	100%	\$587,593.58	111%	\$575,253.58	106%
Propiedades, planta y equipo	\$278,963.17	100%	\$587,593.58	111%	\$575,253.58	106%
Pasivos	\$922,003.25	100%	\$1,260,242.10	37%	\$1,036,578.30	12%
Pasivos corrientes	\$713,768.14	100%	\$739,049.96	4%	\$823,501.42	15%
Cuentas y documentos por pagar	\$335,913.08	100%	\$121,100.63	-64%	\$480,715.20	43%
Otros pasivos corrientes	\$377,855.06	100%	\$617,949.33	64%	\$342,786.22	-9%
Pasivos no corrientes	\$208,235.11	100%	\$521,192.14	150%	\$213,076.88	2%
Otros pasivos no corrientes	\$124,388.42	100%	\$171,998.96	38%	\$0.00	-100%
Obligaciones con instituciones financieras - no corrientes	\$83,846.69	100%	\$349,193.18	316%	\$213,076.88	154%
Patrimonio	\$150,568.16	100%	\$174,992.97	16%	\$174,992.97	16%
Total Pasivo + Patrimonio	\$1,072,571.41	100%	\$1,435,235.07	34%	\$1,211,571.27	13%

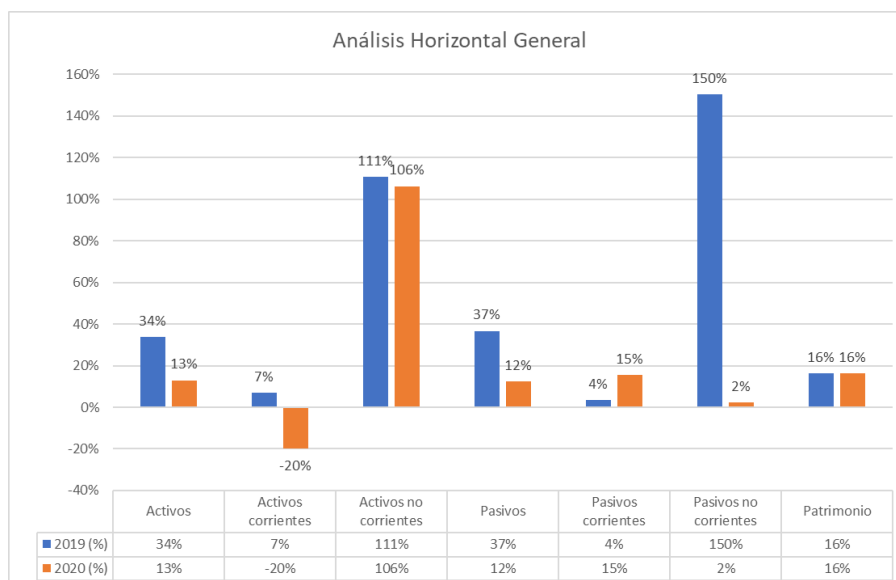


Figura 2.1 Análisis Horizontal General

Como se puede observar en el gráfico, los activos totales del año 2019 han aumentado en un 34% con respecto al año base 2018, esto se da debido al aumento del 7% en los activos corrientes; este incremento en los activos corrientes se debe especialmente porque la empresa generó más ingresos en efectivo y cuentas por cobrar también porque tuvieron un aumento en sus activos no corrientes del 111%. En cuanto al 2020 los activos aumentaron un 13% con respecto al año base, pero esto fue a causa de los activos no corrientes que se adquirieron el 2019 porque hubo una disminución del 20% en activos corrientes como efectivo y cuentas por cobrar.

En cuanto a la cuenta de pasivos se puede observar un incremento de un 37% en el año 2019, esto fue gracias al incremento de 150% en los pasivos no corrientes; este incremento es causado por el aumento en la cuenta de otros pasivos no corrientes y obligaciones con instituciones financieras. En el año 2020 los pasivos aumentaron en un 12% con respecto al año 2015 pero esto es debido a que las cuentas y documentos por pagar aumentaron en un 43%.

Por otro lado, el patrimonio de la empresa ha aumentado en un 16% en el año 2019 con respecto al año base 2018, mientras que en el 2020 no hubo variación. En los siguientes gráficos se explica detalladamente las variaciones de las cuentas del balance general.

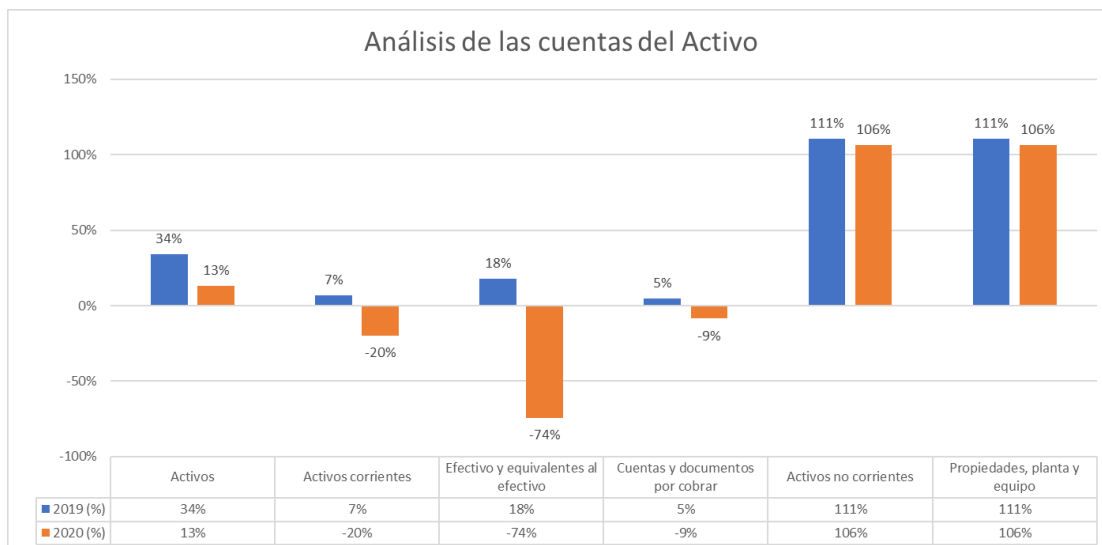


Figura 2.2 Análisis Horizontal de las cuentas del Activo

En el año 2019 se puede apreciar el incremento del 7% que ha sufrido el activo corriente, este incremento se da por el aumento de todas las cuentas del activo. Mientras que para el 2020, los activos corrientes disminuyeron en un 20% a causa de la caída que tuvo el efectivo y cuentas por cobrar.

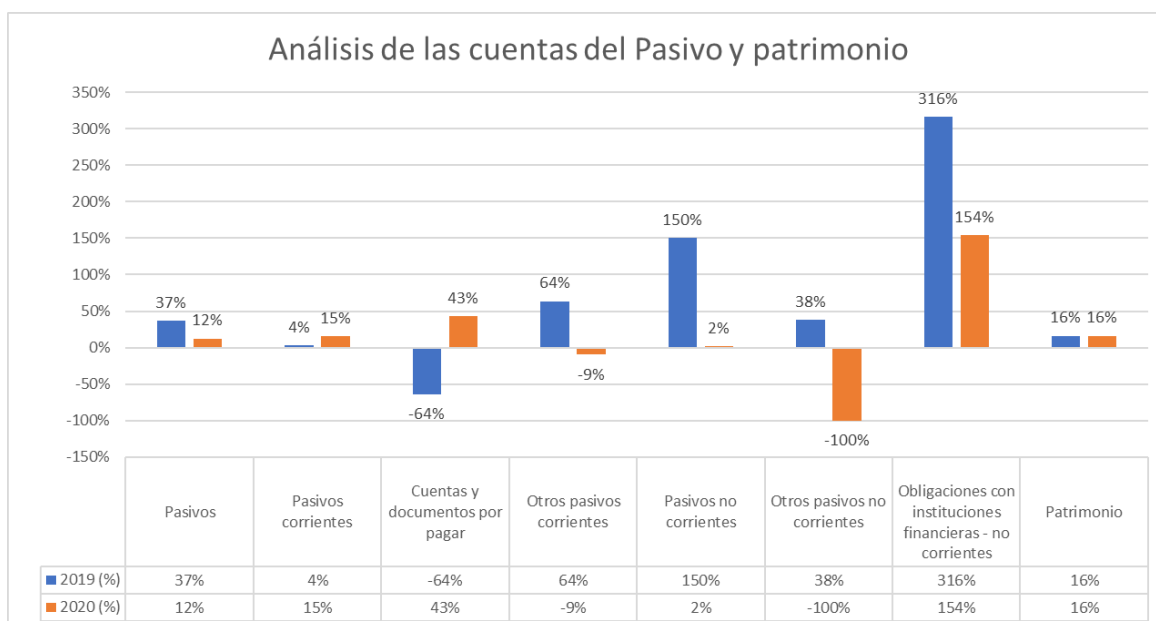


Figura 2.3 Análisis Horizontal de las cuentas del pasivo

En cuanto a las cuentas del pasivo, podemos notar que en el año 2019 la empresa tuvo un aumento del 4% en pasivos corrientes y 150% en pasivos no corrientes. En el año 2020 los pasivos disminuyeron en un 12% principalmente a la disminución en pasivos no corrientes. El patrimonio no varío en el año 2019 y 2020.

2.8.3 Análisis horizontal del estado de resultados

Según el análisis horizontal realizado al Estado de Resultados de Skytravel, tomando la información de los años 2018, 2019 y 2020, y tomando como año base el año 2014, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2.7 Análisis Horizontal del Balance General

Cuentas	Análisis Horizontal Estado de Resultados					
	2018	2018 (%)	2019	2019 (%)	2020	2020 (%)
Ingresos operacionales	\$569,576.76	100%	\$613,558.07	8%	\$71,411.19	-87%
costos operacionales	\$0.00		\$0.00		\$0.00	
Utilidad Bruta	\$569,576.76	100%	\$613,558.07	8%	\$71,411.19	-87%
Gatos Operacionales	\$483,110.34	100%	\$547,307.90	13%	\$71,411.19	-85%
Utilidad Operacional	\$86,466.42	100%	\$66,250.17	-23%	\$0.00	-100%
Ingresos no operacionales	\$0.00		\$0.00		\$0.00	
Gastos financieros y otros gastos no operacionales	\$59,600.00	100%	\$29,410.34	-51%	\$0.00	-100%
Utilidad antes de participacion a trabajadores	\$26,866.42	100%	\$36,839.83	37%	0	-100%
participacion a trabajadores	\$ 4,029.96	100%	\$5,525.97	37%	0	-100%
Utilidad antes de impuestos a la renta	\$22,836.46	100%	\$31,313.86	37%	\$0.00	-100%
Impuesto a la renta causado	\$6,541.03	100%	\$6,889.05	5%	\$0.00	-100%
Utilidad despues de impuesto a la renta	\$16,295.43	100%	\$24,424.81	50%	0	-100%

Para realizar el análisis del estado de resultados se lo dividió en 3 partes. En la primera parte se analizan los ingresos, costos de ventas y ganancias brutas; luego se procede a analizar gastos y por últimos las variaciones de la ganancia bruta.

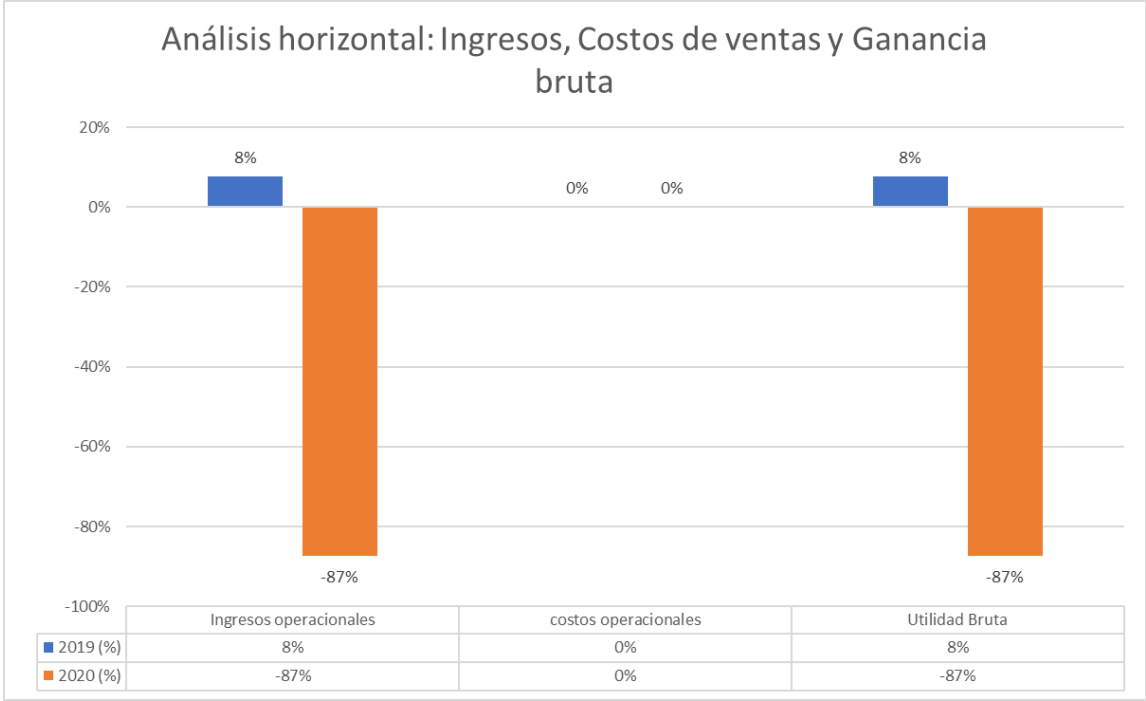


Figura 2.4 Análisis Horizontal de los Ingresos, Costos de Ventas y Ganancia Bruta

En la ilustración 2.4 se puede apreciar el aumento de 8 % en el año 2019 que tuvieron los ingresos por ventas en comparación con el año 2018; mientras que para el año 2020, estos ingresos disminuyeron en un del 87%. En cuanto a los costos operaciones Skytravel al ser una agencia de viajes no tienes costos operacionales por lo cual los ingresos serán igual al de la utilidad.

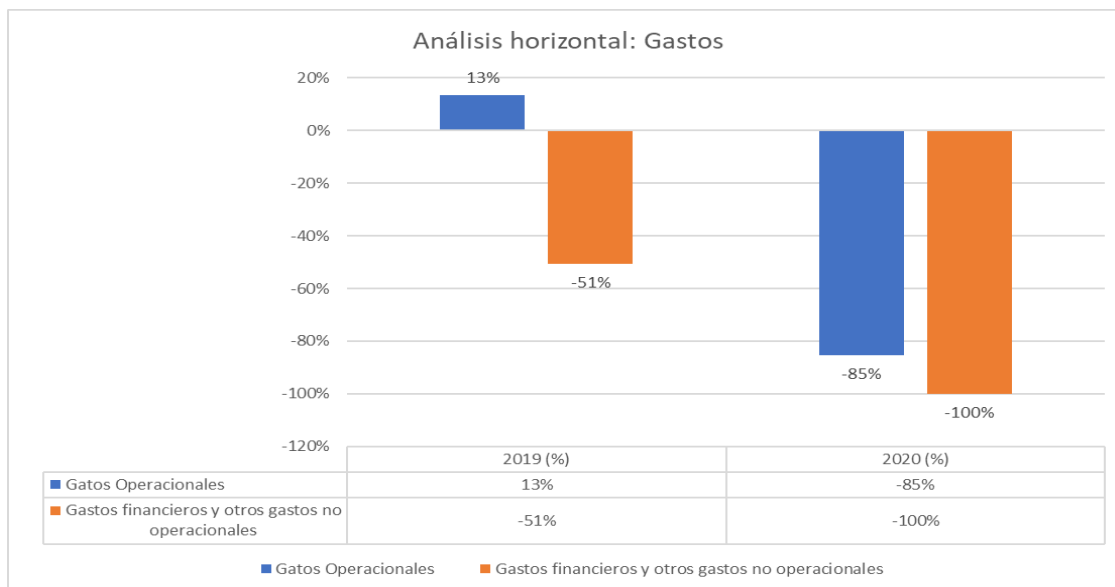


Figura 2.5 Análisis Horizontal de la cuenta Gastos

En cuanto a los gastos, se puede apreciar el incremento que tuvo en un 13% en el año 2019. Para el año 2020, la empresa Skytravel tuvo que disminuir los gasto hasta en un 85% con respecto al año 2018.

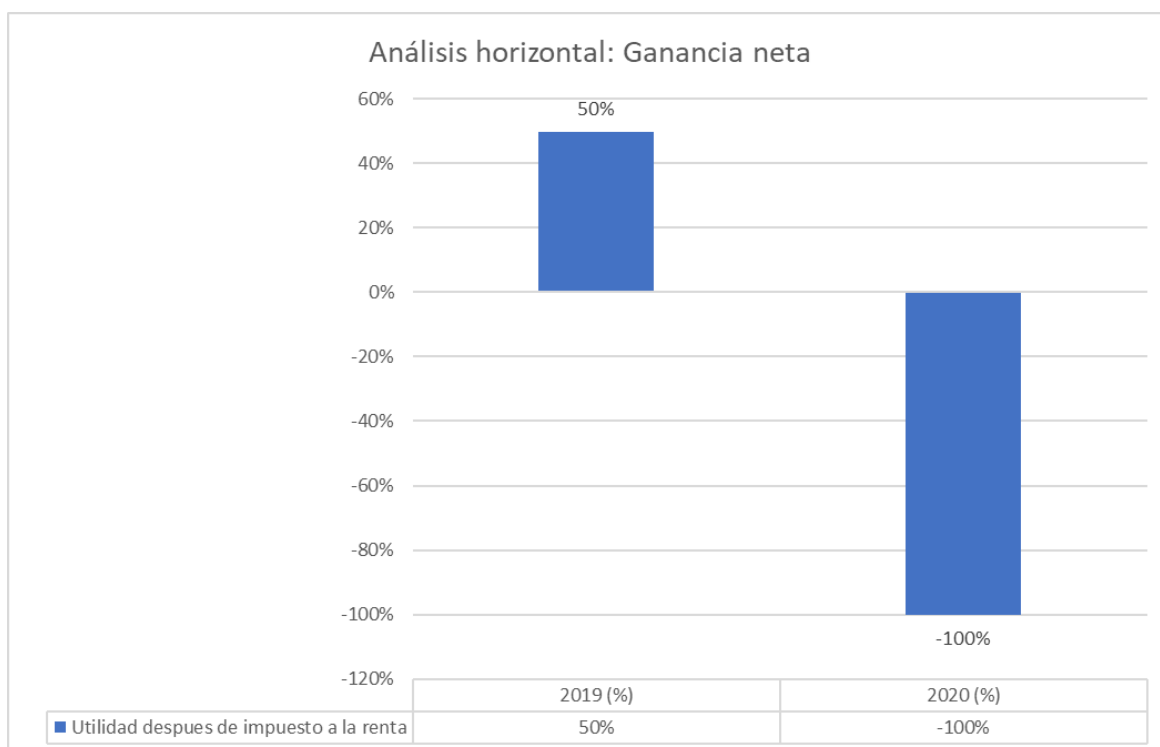


Figura 2.6 Análisis Horizontal de las Ganancias netas

De acuerdo con la ilustración 2.6, se puede observar en el año 2019 un aumento que tuvo la ganancia neta en un 50% con respecto al año base 2018. Mientras que en el año

2020 tuvo una disminución de un 100% por cuál podemos concluir que no hubo ganancias.

2.8.4 Análisis vertical de los estados financieros

Luego de haber realizado el análisis horizontal de los estados financieros, se procedió a realizar el análisis vertical de los estados antes mencionados, de esta forma se podrá obtener diferentes perspectivas de las variaciones que han sufrido las cuentas.

2.8.4.1 Análisis vertical del balance general

Para el análisis vertical del balance general, se basó su cumplimiento en los siguientes principios operativos que se muestran a continuación:

1.- El activo circulante debe ser mayor, y si es posible, ser casi el doble que el pasivo circulante.

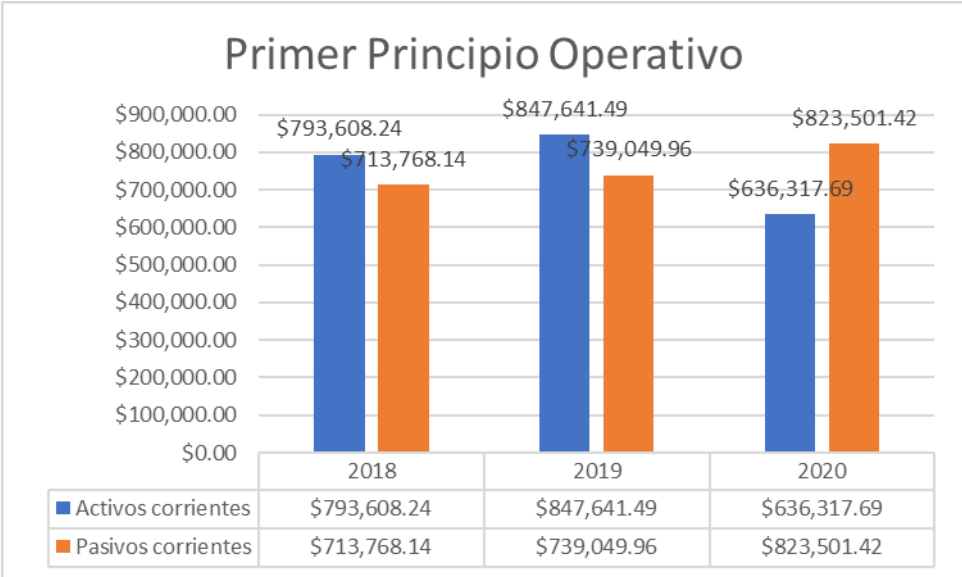


Figura 2.7 Primer principio del análisis vertical del BG.

Se puede observar que para los dos años se cumple el principio por partes, en el año 2019, los activos corrientes superan a los pasivos corrientes, es decir que para ese año la empresa no presentó problemas de liquidez y pudo cubrir sus deudas a corto plazo. Mientras que, en el año 2020, los pasivos corrientes superaron a los activos corrientes, demostrando que la empresa pudo tener problemas al momento de cubrir sus deudas a corto plazo.

2. Las cuentas por cobrar más el efectivo deben igualar, aproximadamente, al pasivo circulante.

En este principio se quiere determinar si los inventarios causan que los activos corrientes aumenten. Con este principio se puede observar si la empresa tiene el efectivo suficiente para atender los pagos.

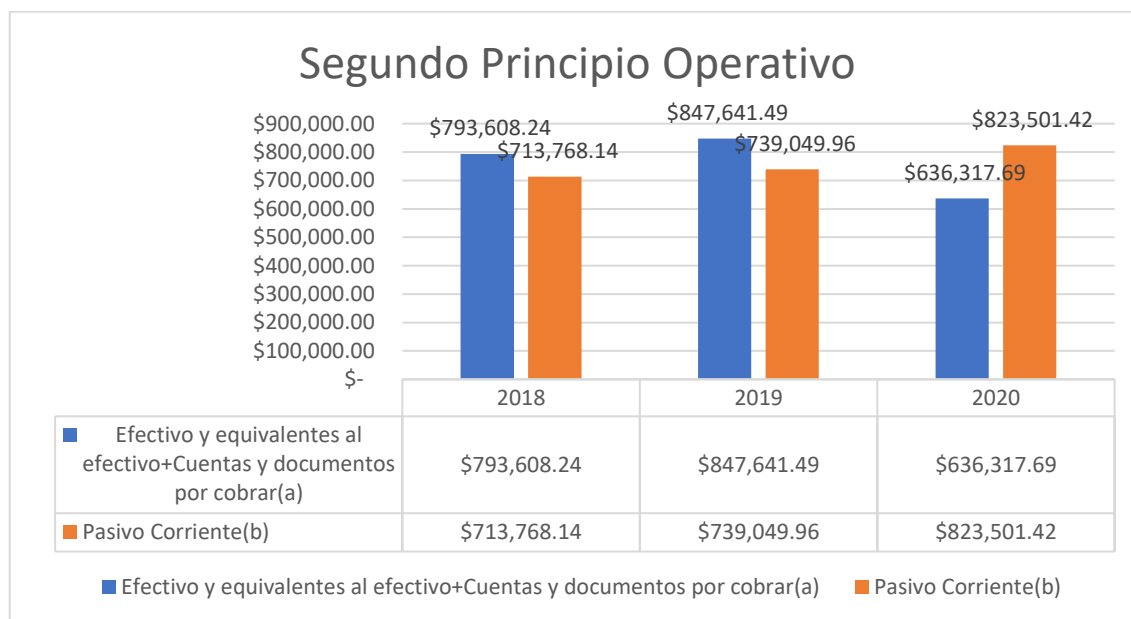


Figura 2.8 Segundo principio del análisis vertical del BG.

En la figura 2.8 de este principio se puede observar que los pasivos corrientes en el año 2020 son mayores a las cuentas de efectivo y cuentas por cobrar, esto indica que la empresa no pudo cubrir sus deudas a corto plazo sin tomar en cuenta sus inventarios.

3. El patrimonio debe ser menor al 40% o 50% del total del activo.

Al tener este porcentaje en patrimonio, la empresa se encontrará correctamente capitalizada y el endeudamiento no será excesivo.

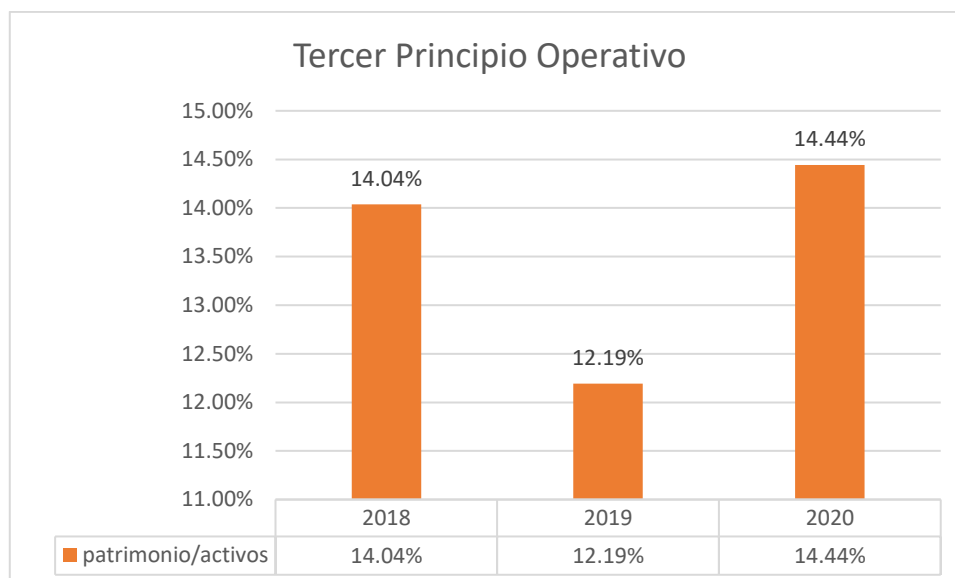


Figura 2.9 Tercer principio del análisis vertical del BG.

De acuerdo con el gráfico, se puede observar que el patrimonio de la empresa en los 3 últimos años no ha superado el 40% del total de activos por cuál esto nos indica que existe una escasez de capital en la empresa.

2.9 Análisis vertical del estado de resultados.

Para este análisis se compararon de forma porcentual todas las cuentas del estado de resultados de la empresa SKYTRAVEL.

Tabla 2.8 Análisis vertical del Estado de Resultados

Cuentas	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)
Ingresos operacionales	100%	100%	100%
costos operacionales	0%	0%	0%
Utilidad Bruta	100%	100%	100%
Gastos Operacionales	85%	89%	100%
Utilidad Operacional	15%	11%	0%
Ingresos no operacionales	0%	0%	0%
Gastos financieros y otros gastos no operacionales	10%	5%	0%
Utilidad antes de participacion a trabajadores	5%	6%	0%
participacion a trabajadores	1%	1%	0%
Utilidad antes de impuestos a la renta	4%	5%	0%
Impuesto a la renta causado	1%	1%	0%
Utilidad despues de impuesto a la renta	3%	4%	0%

Con la ayuda de la tabla 2.5 se puede observar que las ganancias netas de la empresa estaban aumentando progresivamente hasta el año 2019 pero en el año 2020 esto no

sucedió debido a que los ingresos bajaron drásticamente y solo ayudo a cubrir los gastos operacionales.

Tabla 2.9 Análisis de los ratios financieros

RATIOS	FÓRMULAS
Razones de Liquidez	$Razón\ Circulante = \frac{Activo\ Circulante}{Pasivo\ Circulante}$
	$Razón\ de\ Efectivo = \frac{Efectivo}{Pasivo\ Circulante}$
Razones de apalancamiento financiero	$Razón\ de\ Deuda\ Total = \frac{Activos\ Totales - Capital\ Total}{Activos\ Totales}$
	$Rotación\ del\ Inventario = \frac{Costo\ de\ los\ bienes\ vendidos}{Inventario}$
	$Rotación\ de\ las\ Cuentas\ por\ Cobrar = \frac{Ventas}{Cuentas\ por\ Cobrar}$
Razones de rendimiento	$Rendimientos\ sobre\ los\ activos\ (ROA) = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales}$
	$Rendimientos\ sobre\ el\ capital\ (ROE) = \frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Total}$

Ratios de liquidez

Tabla 2.10 Ratios de liquidez

Ratios	Fórmulas	2018	2019	2020
Liquidez corriente	$\frac{Activos\ corrientes}{Pasivos\ corrientes}$	1.11	1.15	0.77
Prueba Acida	$\frac{Activos\ corrientes - Inventarios}{Pasivos\ corrientes}$	1.112	1.147	0.773

El ratio de liquidez corriente debe ser mayor a 1.5, esto no se cumple en ninguno de los años por lo que esto nos indica que la empresa no tiene un buen nivel de liquidez para cubrir sus deudas. En cuanto al ratio de prueba ácida; se puede observar que en los años 2018 y 2019 la empresa pudo pagar sus deudas mientras que en el año 2020 no pudo pagar sus deudas sin hacer uso de sus inventarios.

Ratios de Gestión de Activos

Tabla 2.11 Ratios de Gestión de Activos

Ratios	Fórmulas	2018	2019	2020
Periodo promedio de cobro	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar * 365}{Ventas\ Anuales}$	421.50	409.17	3073.15
Periodo promedio de pago	$\frac{Cuentas\ por\ pagar * 365}{Ventas\ Anuales}$	215.262	72.042	2457.053
Rotación de los activos totales	$\frac{Ventas\ Anuales}{Activo}$	0.531	0.427	0.059

Periodo promedio de cobro: Como se puede observar, este ratio indica que la empresa Skytravel se demora aproximadamente 425 días en cobrar deudas pendientes en los años 2018 y 2019 pero en el año 2020 esto aumento a 3000 días. Lo ideal sería que este ratio presente bajos periodos de cobranza.

Periodo promedio de pago: Este ratio indica los días que le toma a la empresa cancelar sus valores pendientes. Por lo que se puede observar en la tabla anterior el periodo de pago es menor al periodo de cobro, lo que significa que las cuentas por pagar se liquidan primero para luego cobrar las cuentas pendientes.

Rotación de los activos totales: Desde el 2018, 2019 y 2020, este ratio ha disminuido, lo que indica que la empresa ha disminuido el volumen de venta con respecto a su inversión en activos. Es decir, que la empresa ha gestionado deficientemente sus activos.

Ratios de Administración del Activo

Tabla 2.12 Ratios de Administración del Activo

Ratios	Fórmulas	2018	2019	2020
índice de endeudamiento	$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}}$	1.16	1.14	1.17

Este ratio determina la autonomía financiera de la empresa. Como podemos observar, en el 2018,2019 y 2020 este ratio fue elevado, esto indica que la empresa no depende de sus acreedores para su financiamiento.

Ratios de rentabilidad

Tabla 2.13 Ratios de rentabilidad

Ratios	Fórmulas	2018	2019	2020
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas}}$	1.00	1.00	1.00
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$	0.029	0.040	0.000

Como indica la tabla, el margen de utilidad bruta de los últimos 3 años es igual ya que no existe costos operacionales en este tipo de negocio lo que indica que la empresa genera utilidad bruta en base a las ventas.

En cuanto al margen de utilidad neta se observa que tuvo un aumento en el año 2019 pero en el año 2020 no tuvieron utilidades

Ratios de rendimiento

Tabla 2.14 Ratios de rendimiento

Ratios	Fórmulas	2018	2019	2020
Rendimiento sobre Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$	0.0152	0.0170	0.0000
Rendimiento sobre capital(ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	0.108	0.140	0.000

El ROA nos indica la capacidad de la empresa en generar ganancias la cuál en el año 2018 y 2019 estaba aumentando, pero el 2020 cayo totalmente.

El ROE nos indica la capacidad que tiene la empresa en dar remuneraciones a inversionistas la cuál en el año 2018 y 2019 estaba aumentando, pero el 2020 cayo totalmente.

CAPÍTULO 3

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Análisis Micro y Macro del sector

3.1.1 Análisis del Microentorno

La empresa TOPDEPOT S.A está conformado por 3 Unidades de Negocio que aglomera a las diferentes empresas según el tipo de industria. Estas son: Skytravel (Boletos aéreos, Reserva de hoteles y paquetes turísticos), Skymaster (Congresos, convenciones y team building) y Skyplanner (Eventos de lanzamientos, fiestas corporativas y servicios de logística). Por lo que concierne, Skytravel pertenece a la Unidad de servicios de viaje.

La cultura organizacional de Skytravel gira entorno a cinco valores:

- **Personas:** Impulsar el crecimiento individual y técnico del personal para conformar un equipo consolidado.
- **Innovación:** Desarrollar constantemente nuevas ideas las cuales permitan a la empresa innovar en las actividades del turismo.
- **Responsabilidad:** Ser responsables de nuestras acciones y de nuestra falta de acción.
- **Sostenibilidad:** Asegurar una equidad entre los objetivos económicos y el impacto socio ambiental conservando una visión de largo plazo encaminado a un futuro sólido.
- **Clientes:** Prever las necesidades de los consumidores, fomentando profesionalismo, cercanía y relaciones de respeto.

3.1.1.1 Las 5 fuerzas de Porter

1. **Rivalidad entre empresas competidoras:** En el caso puntual para el sector de ecoturismo para la ciudad de Guayaquil no existen muchos competidores que ofrezcan estas experiencias, sin embargo, en la cuestión de agencias de viajes la rivalidad es alta, debido a que existen varias que ofrecen diversas opciones de paquetes a los sitios más llamativos y visitados recurrentemente por los turistas y a precios competitivos.
2. **Entrada potencial de nuevos competidores:** Es baja, debido a la actual situación que a nivel mundial atraviesa el sector turístico provocado por el Covid-19, el sector antes mencionado no es “tan atractivo” por el momento para nuevos

competidores, sin embargo a mediano y largo plazo será un sector que tendrá mucha demanda, para que los nuevos competidores puedan sobresalir ante las agencias de viajes ya establecidas deberán dar ofrecer opciones innovadoras y llamativas para que los consumidores opten por requerir de sus servicios.

- 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos:** Es alta ya que ahora todas las empresas se están adaptando a la nueva modalidad online proveniente de la pandemia del COVID que provocó que las personas busquen nuevas y llamativas alternativas para llegar a sus clientes.
- 4. Poder de negociación de proveedores:** Es baja ya que como ésta agencia, existen muchas más, por ende, el poder de negociación con las aerolíneas que en nuestro caso son nuestros proveedores es baja ya que, al existir mucha demanda y poca oferta, ésta tiene mucho más poder de influir en ella.
- 5. Poder de negociación de los consumidores:** Es baja ya que en la actualidad los consumidores de paquetes turísticos tienen un amplio acceso a diversos medios en los cuales pueden encontrar información respecto al sector turístico y decidirse por el que más les convenga. Es por esto por lo que es de vital importancia siempre ofrecer una atención de calidad para lograr poder fidelizar a los clientes y hasta provocar que recomienden el servicio.

En la actualidad este mercado no es tan “atractivo” para nuevos inversores por la situación actual que pasa el mundo, sin embargo, a mediano y largo plazo será uno de los sectores más explotado debido a que las personas querrán viajar y conocer muchos lugares debido a tanto tiempo que pasaron encerrados en casa, entonces el hecho de poder salir y desestresarse será la opción más atractiva, es ahí donde las agencias deberán estar atentos y prestos a brindarles un servicio más personalizado para poder captar más clientes.

3.1.2 Análisis del Macroentorno

El análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) es el método más popular utilizado por empresas para conocer las circunstancias que afectan al mercado. La implementación correcta de esta herramienta puede resultar muy útil para comprender el rumbo del mercado. Asimismo, conocer los obstáculos y oportunidades que Skytravel enfrenta en la actualidad.

Análisis Político

En el año 2020 el gobierno de Lenin Moreno el cual era un modelo con mucha orientación al control del estado y con un déficit fiscal desde el año 2014 se planteó los como principales objetivos “impulsar la actividad económica, manejar cuidadosamente la deuda, fortalecer la dolarización y luchar contra la corrupción”. (Nacional, 2017)

Sin embargo, la suma de varios problemas como la corrupción, la inestabilidad política, económica y social que se vivió en el año 2019 y el manejo de la crisis de la pandemia provoco un daño irreparable en el estado. A causa de esto se generó un aumento del desempleo de 16,8% a nivel urbano (INEC, ecuadorencifras.gob.ec, 2020), una tasa de mortalidad de **6,57 fallecidos por cada 1.000 habitantes** la cual fue 54% superior a la del año 2019 (Civil, 2021) generando malestar en la población.

Análisis Económico

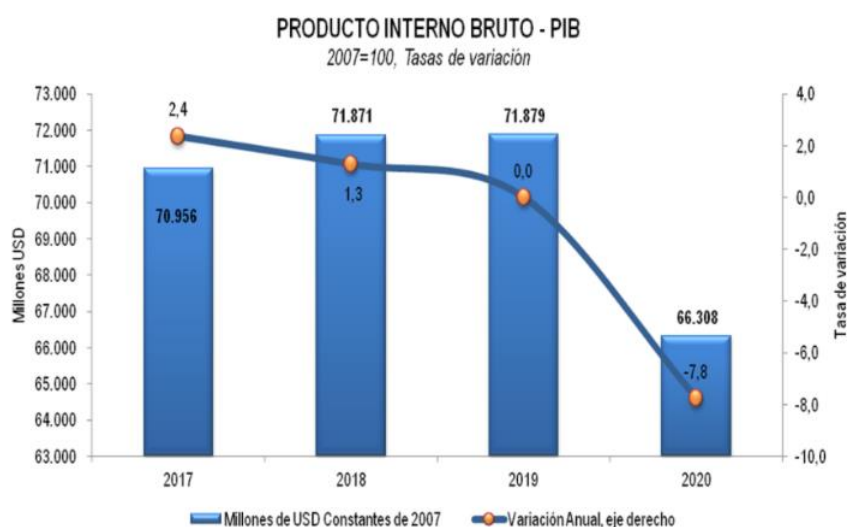


Figura 3.1 Tasas de variación (PIB) [BCE, 2020]

Según (Callen, 2008) el PIB “Es un punto de referencia muy común para hablar de la salud de la economía nacional y mundial”. Por lo cual es un indicador muy importante para evaluar el estado de la economía de un país. Conforme la Figura 3.1, En Ecuador en el año 2020 la economía del país se vio duramente afectada como lo podemos ver en el PIB con una disminución del -8,9%, 5.571\$ Millones menos con respecto al año 2019.

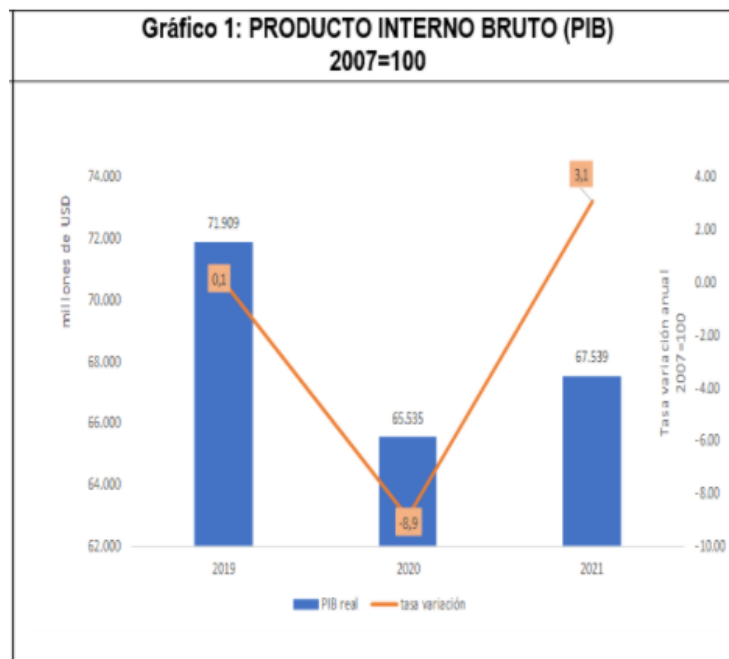


Figura 3.2 Producto Interno Bruto (PIB) [BCE, 2021]

También podemos observar en la figura 3.2, que para el año 2021 se estima un crecimiento del 3.1% con respecto al 2020.

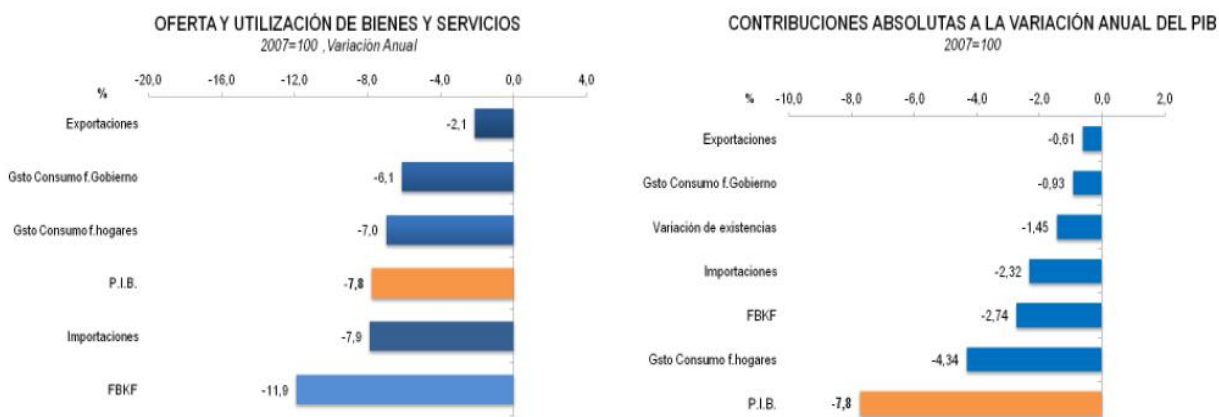


Figura 3.3 Oferta y utilización de bienes y servicios [BCE, 2021]

Según datos recolectados en la figura 3.3 este comportamiento se explica por:

1. Decrecimiento de 11,9% de la formación bruta de capital fijo;
2. Disminución de 7,0% del gasto de consumo final de los hogares;
3. Reducción del gasto de consumo final del gobierno general de 6,1%

4. contracción de las exportaciones de bienes y servicios en 2,1%. De su parte, las importaciones de bienes y servicios fueron menores en 7,9% a las registradas en el año 2019.

· Inflación Anual (IPC)

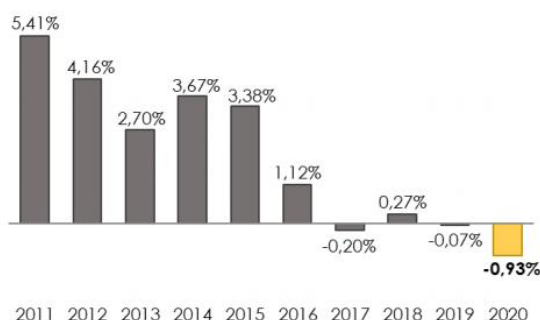


Figura 3.4 Evolución del IPC en los meses de diciembre

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó en -0,93% en diciembre de 2020 frente al mismo mes de 2019, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos. (INEC, 2021)

· Canasta Básica e Ingreso Familiar

Mes	Canasta Familiar Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción / Excedente en el consumo* (a)-(b)	Cobertura del Ingreso Familiar
dic-19	715,08	0,00%	735,47	-20,40	102,85%
ene-20	716,14	0,15%	746,67	-30,53	104,26%
feb-20	713,00	-0,44%	746,67	-33,68	104,72%
mar-20	713,89	0,13%	746,67	-32,78	104,59%
abr-20	728,38	2,03%	746,67	-18,29	102,51%
mayo-20	724,41	-0,55%	746,67	-22,26	103,07%
jun-20	719,03	-0,74%	746,67	-27,64	103,84%
jul-20	713,72	-0,74%	746,67	-32,95	104,62%
ago-20	711,33	-0,33%	746,67	-35,34	104,97%
sep-20	711,03	-0,04%	746,67	-35,65	105,01%
oct-20	710,74	-0,04%	746,67	-35,94	105,06%
nov-20	711,12	0,05%	746,67	-35,56	105,00%
dic-20	710,08	-0,15%	746,67	-36,59	105,15%

Figura 3.5 Canasta Familiar Básica (variación mensual y restricción en el consumo)
[INEC, 2020]

La Canasta Básica familiar en diciembre de 2020 costó USD 710,08; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 105,15% del costo total de la canasta familiar básica. (INEC, 2020)

Mes	Canasta Familiar Vital (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción / Excedente en el consumo* (a)-(b)	Cobertura del Ingreso Familiar
dic-19	506,97	0,58%	735,47	-228,50	145,07%
ene-20	508,52	0,31%	746,67	-238,15	146,83%
feb-20	501,60	-1,36%	746,67	-245,06	148,86%
mar-20	503,26	0,33%	746,67	-243,40	148,36%
abr-20	515,47	2,42%	746,67	-231,20	144,85%
may-20	511,59	-0,75%	746,67	-235,07	145,95%
jun-20	507,10	-0,88%	746,67	-239,57	147,24%
jul-20	503,12	-0,79%	746,67	-243,55	148,41%
ago-20	502,32	-0,16%	746,67	-244,35	148,64%
sep-20	500,91	-0,28%	746,67	-245,76	149,06%
oct-20	500,37	-0,11%	746,67	-246,30	149,22%
nov-20	501,37	0,20%	746,67	-245,30	148,93%
dic-20	500,79	-0,11%	746,67	-245,87	149,10%

Figura 3.6 Canasta Familiar Vital (variación mensual y restricción en el consumo)
[INEC, 2020]

La Canasta Vital tuvo un costo de USD 500,79, generándose un excedente de USD 245,87 del ingreso familiar. El costo de la canasta vital disminuyó en -0,11% en referencia al costo del mes anterior. (INEC, 2020)

3.2 Investigación de mercado

3.2.1 Planeación de la investigación

La investigación se realizó durante los meses de julio y agosto, tomando la información que se recolectó mediante la investigación exploratoria tanto de las fuentes primarias como lo fueron las entrevistas y encuestas a nacionales y extranjeros en Ecuador entre 18 a 50 años y como fuente secundaria el estudio del comportamiento del turista nacional realizado por el Ministerio del Turismo y de la sesión de focus group que se realizó para medir la acogida de la plataforma.

Dicha recopilación de datos se la efectuó mediante la plataforma Google Forms donde se cargaron 15 preguntas y se entrevistaron a un total de 208 personas, obteniendo la información sobre sus gustos y preferencias al momento de viajar, así como también su perspectiva del prototipo de la plataforma.

3.2.2 Análisis del cuestionario

El cuestionario se dividió en 2 secciones, a continuación, el detalle de cada una:

Sección 1: Contaba con 12 preguntas, diseñadas para conocer cuál es su estado dentro del país, qué sitios del país los usuarios prefieren, así como también la regularidad con

la que estos viajan, se quedan hospedados y la compañía que saben llevar; se quiso conocer a su vez que estilos de viajes realizan y que actividades suelen realizar, así como también si aplicaba el caso que deportes preferían practicar y finalmente saber si conocían de alguna plataforma que les permitiera personalizar sus destinos turísticos y si fuera el caso si estarían dispuestos a utilizar un servicio de estos.

Sección 2: Se deseaba medir la experiencia de uso de la plataforma y que tal les había parecido el diseño de la plataforma, así como también conocer aproximadamente cuanto estarían dispuestos a pagar por un pequeño ejemplo de un viaje.

Componente 1: Verificación de nacionalidad

Para poder conocer el estado dentro del país se realizó la siguiente pregunta, teniendo como resultado que de las 208 personas donde el 9.6% eran inmigrantes, 24% residentes y el 66.3% extranjeros.

1) ¿Cuál es su estado dentro del país?

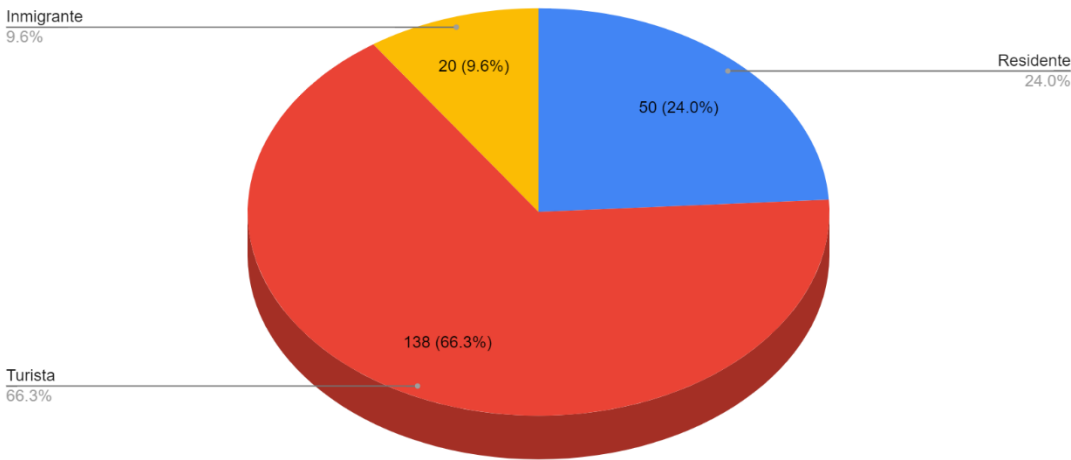


Figura 3.7 Pregunta 1 ¿Cuál es su estado dentro del país?

En las 208 respuestas se obtuvo que un 18.8% prefiere el oriente, un 24.5% la Costa, un 36.1% la Sierra, otro 10.6% las islas Galápagos y un 10.1% todas las regiones.

2) Al momento de viajar ¿Qué región prefiere?

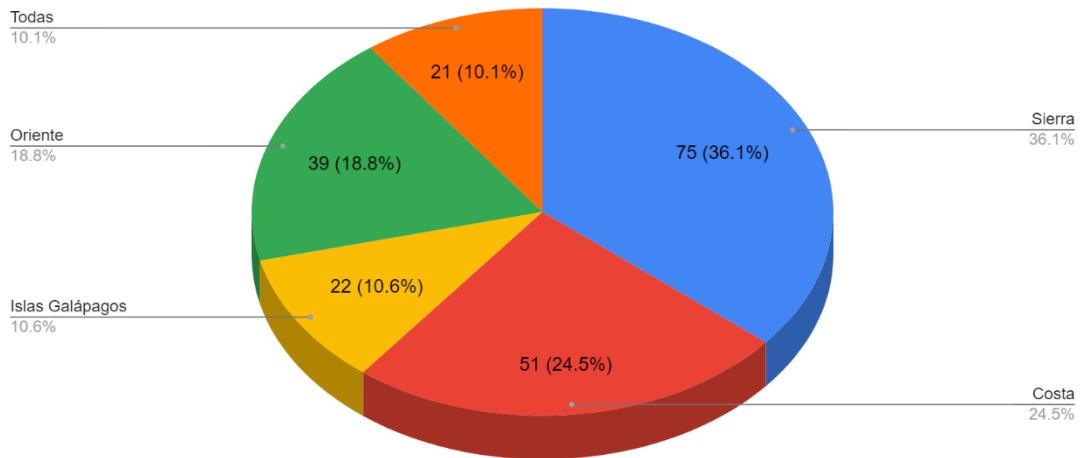


Figura 3.8 Pregunta 2 Al momento de viajar ¿Qué región prefiere?

También se quiso saber que sitios prefieren visitar al momento de viajar, obteniendo un resultado muy similar entre la Playa con un 51,4%, Montañas 49% y Reservas naturales con un 48,1%, y una minoría tuvieron las Ciudades con 26% y los Desiertos con 7,2%.

3) Al momento de viajar ¿Qué sitios prefiere visitar?

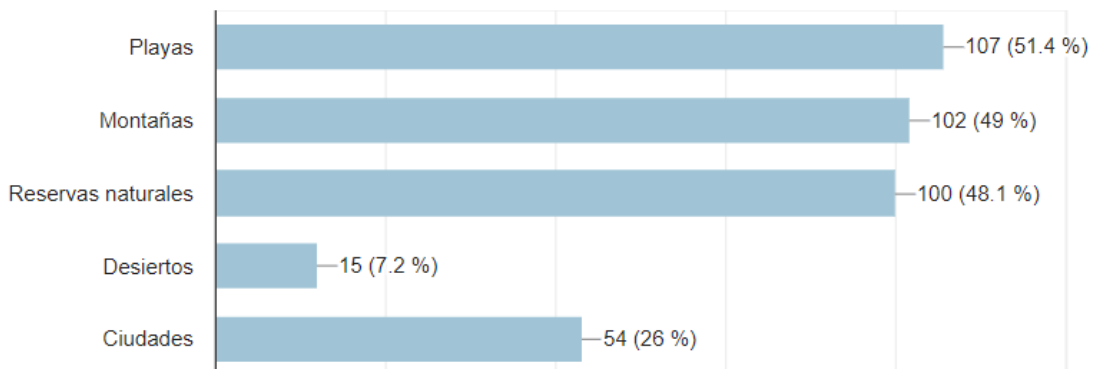


Figura 3.9 Pregunta 3 Al momento de viajar ¿Qué sitios prefiere visitar?

Componente 2: Significado de Ecoturismo

Se quiso también conocer que tan familiarizada se tenía el concepto de Ecoturismo entre los encuestados, obteniendo como resultado que la mayoría de las personas si tenían conocimiento con un 68,3% y la diferencia correspondiente al 31,7% desconocían del significado.

4) ¿Sabe que es el Ecoturismo?

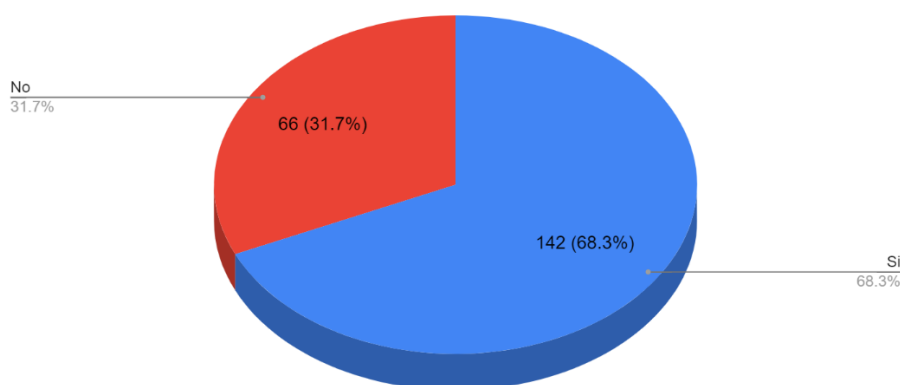


Figura 3.10 Pregunta 4 ¿Sabe que es Ecoturismo?

Componente 3: Regularidad con la que viaja

Se quería determinar cuántas veces al año los turistas dedican para hacer turismo dentro del Ecuador obteniendo el resultado de que el 54,8% lo hacía de 1 a 3 veces año, el 36,1% entre 4 a 5 veces al año y el 5,8 % lo hace más de 6 veces año, finalmente el restante correspondiente al 3,3% se divide en personas que viaja con menos regularidad de la establecida en el formulario o no viaja a causa de la situación actual de la pandemia del Covid-19.

5) ¿Cuántas veces al año en promedio hace turismo dentro del Ecuador?

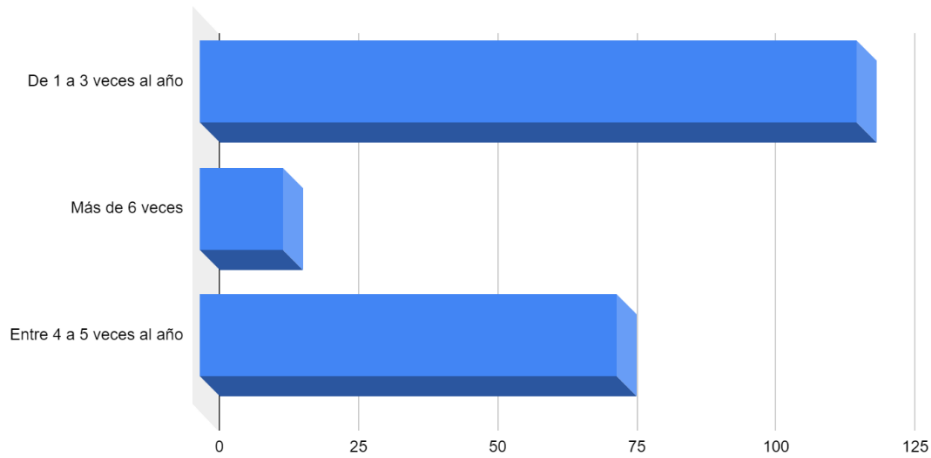


Figura 3.11 Pregunta 5 Veces al año que en promedio realiza turismo dentro de Ecuador

También se deseaba saber cuántos días en promedio los turistas dedicaban al momento de viajar, teniendo como resultado que la mayoría de los extranjeros preferían quedarse más de 10 días con un 58,2 % mientras que el 31.3% lo hacían de 1 a 3 días lo restante 10.58% lo hacen entre 4 a 6 días.

6) ¿Cuántos días en promedio dedica cuando viaja?

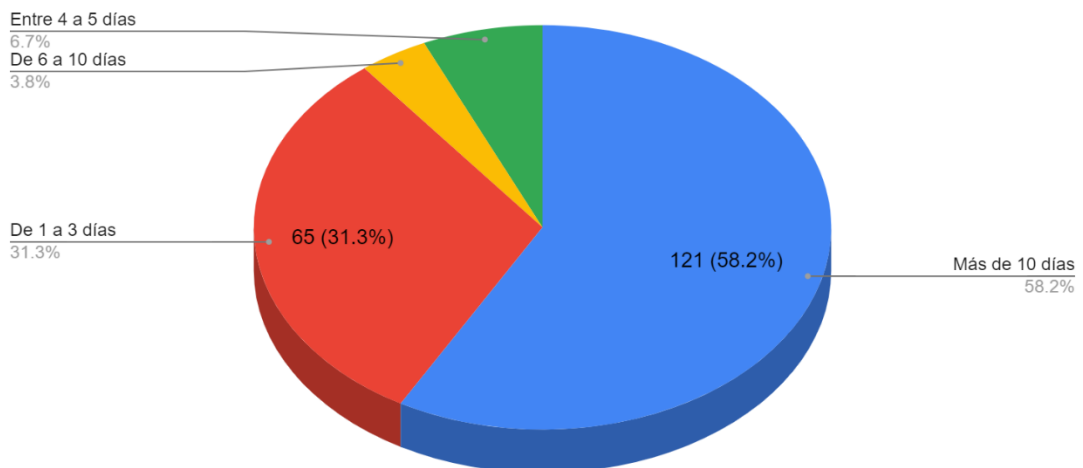


Figura 3.12 Pregunta 6 ¿Cuántos días en promedio dedica cuando viaja?

Componente 4: Estilos de viaje y actividades a realizar

Se quería determinar que estilos de viaje principalmente les gustaba y se obtuvo que un 66.3 % preferían viajes con estilos naturales, un 47.1% culturales, otro 41.8% estilo nightlife y aventura en un 37.5%.

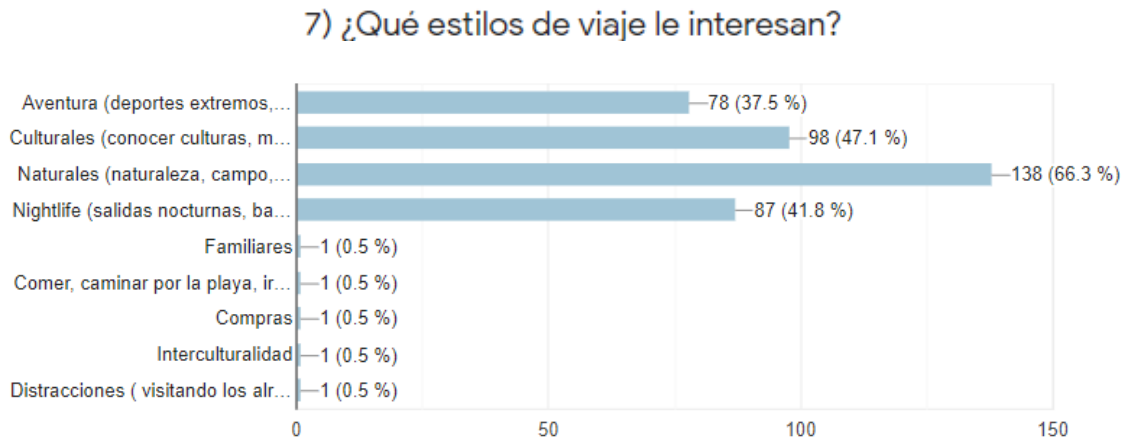


Figura 3.13 Pregunta 7 Estilos de viaje

Se determino que las principales actividades que preferían los encuestas en un 73.6% es pasear, un 76,4% comer comida típica, un 50.5% conocer culturas y hacer deportes un 30.8%.

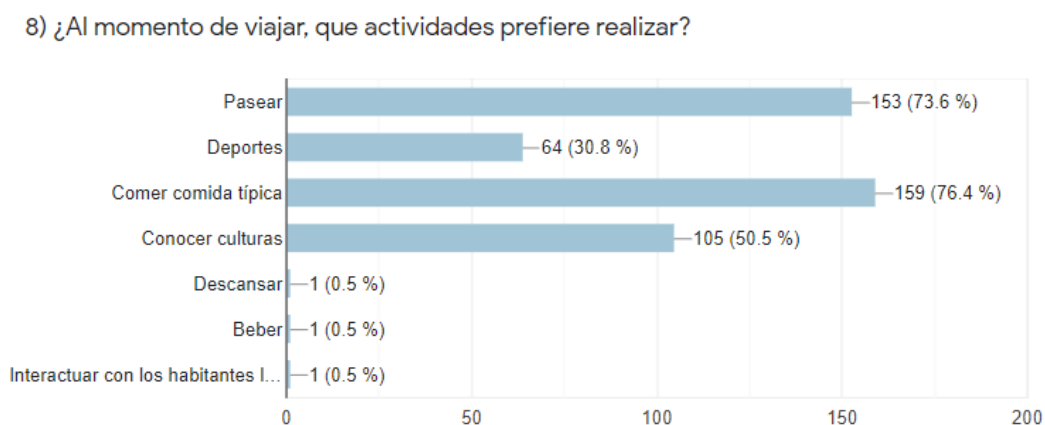


Figura 3.14 Pregunta 8 Actividades preferidas

Los resultados de los deportes que realizan mientras viajan los encuestados son 3 principalmente como el senderismo con un 61.4%, otro el ciclismo con un 47.5% y un 33.7% en parapente.

9) ¿Qué deportes prefiere realizar?

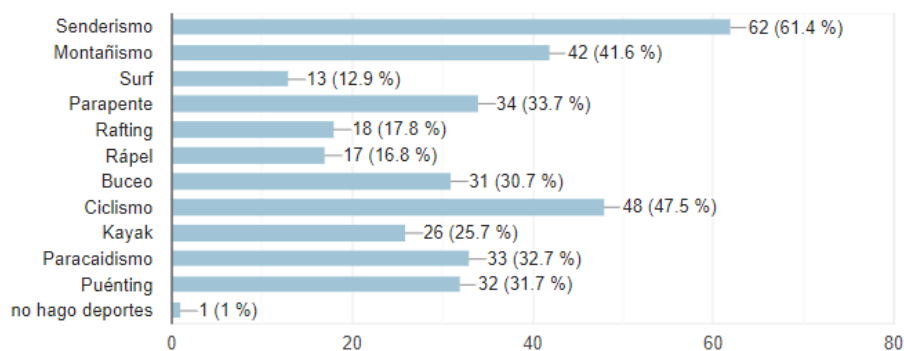


Figura 3.15 Pregunta 9 Deportes que realiza mientras viaja

Componente 5: Compañía al viajar

En este componente se quería verificar con quienes viajan principalmente los encuestados y se obtuvo que en un 33.2% en pareja, 28.8% en familia, 21.6% en grupo y solo un 16.3%

10) ¿Al momento de viajar normalmente con quién viaja?

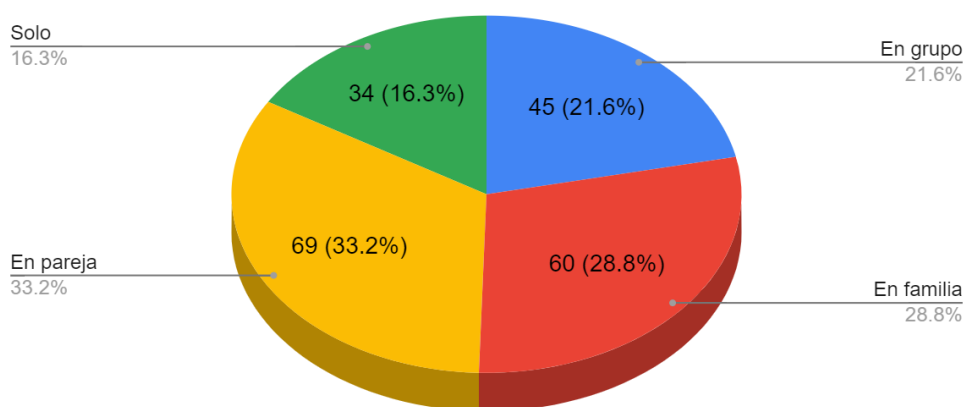


Figura 3.16 Pregunta 10 ¿Con quién viaja

Componente 6: Conocimiento de plataformas para personalizar viajes.

Los resultados indican que un 85.6% no conoce este tipo de plataformas y un 14.4% si conocían.

11) ¿Conoce alguna plataforma que le permita personalizar sus destinos turísticos y actividades?

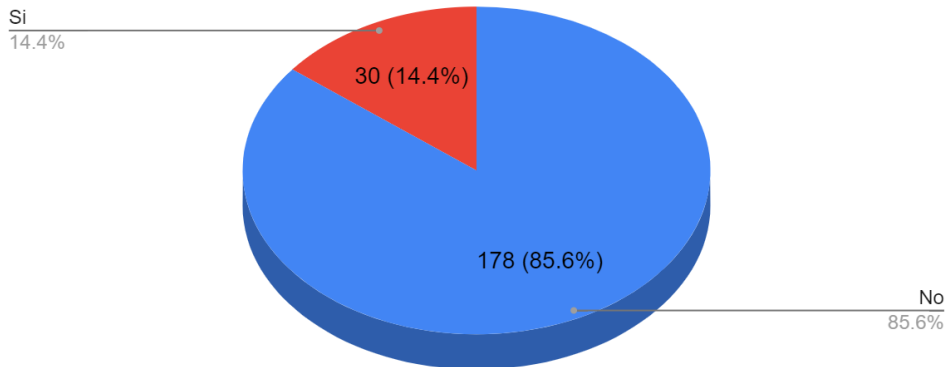


Figura 3.17 Pregunta 11 conocimiento de plataformas para crear paquetes personalizados

Se obtuvo que el 96.2% si estaría dispuesto a personalizar su paquete mientras que el 3.8% de encuestados no deseaban.

12) ¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio que personalice sus destinos y actividades turísticas?

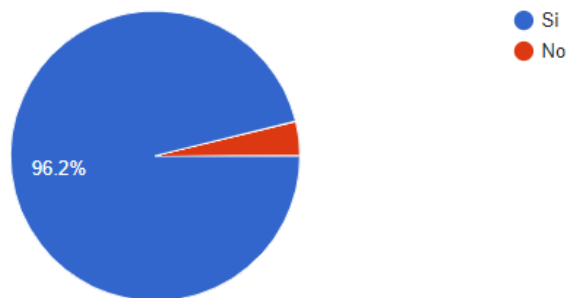


Figura 3.18 Pregunta 12 Disposición a utilizar la plataforma

Parte 2. Experiencia de usuario

Se obtuvo que un 52.4% de encuestados les pareció muy sencilla de usar mientras que un 7.2% les pareció muy complicada.

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tal le pareció la experiencia en la plataforma?

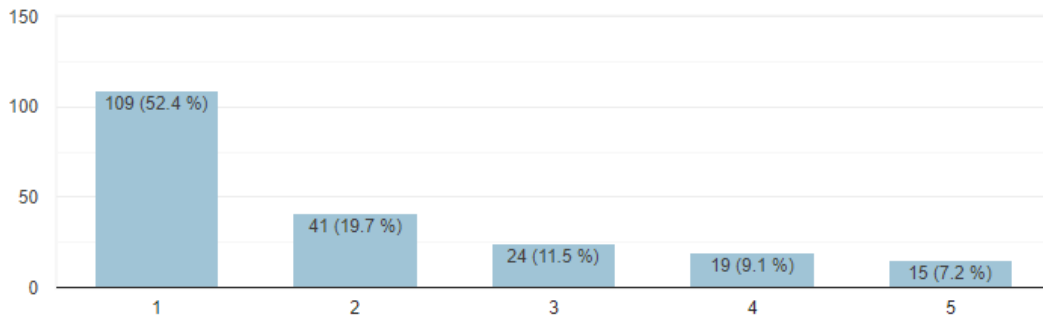


Figura 3.19 Pregunta 13 Experiencia en la plataforma

En este componente se quería verificar que tal les parece el diseño de la plataforma y se obtuvo que un 72.6% les pareció excelente, mientras que un 10.1% les parece bueno.

En una escala del 1 al 5 ¿Cómo le pareció el diseño de la plataforma?

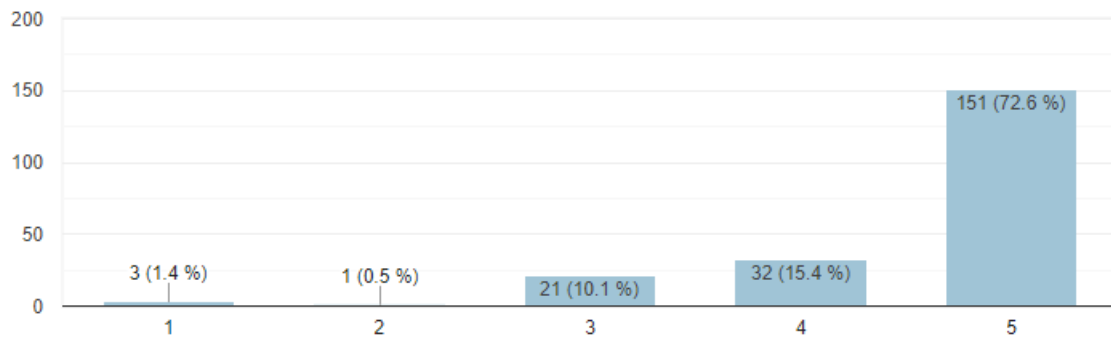


Figura 3.20 Pregunta 14 Diseño de la plataforma

Se quería determinar cuál sería su disposición a pagar por un paquete sencillo a la ciudad de Baños y se obtuvo que un 23.1% más de \$250, otro 23.1% menos de 100% y un 53.8% entre \$100 y 250\$.

Ejemplo: En un viaje de 2 a 3 días a la ciudad de Baños de Agua Santa que incluya hospedaje, transporte y visita a los principales atractivos turísticos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

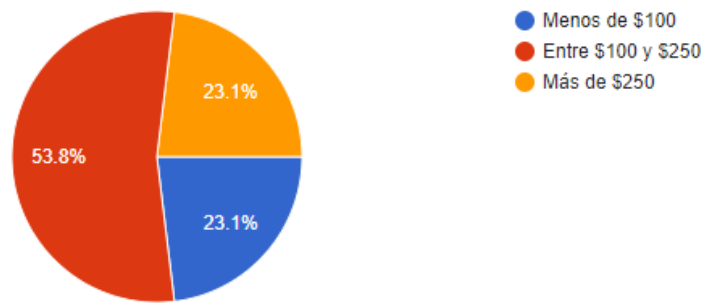


Figura 3.21 Pregunta 15 disposición a pagar por paquete a baños

3.3 Propuesta de plataforma

Luego de realizar el análisis de la investigación concluyente, se logró definir las preferencias y necesidades del público objetivo.

A continuación, se da a conocer el concepto de este nuevo modelo de negocios:

Empresa

Se definió el nombre de la nueva línea de negocios como:

Kuramatravel

Actividad Comercial

La empresa se especializa en la venta de tours personalizados a turistas nacionales y extranjeros que quieran visitar Ecuador.

Propuesta de valor

Ofrecer experiencias completamente personalizadas de acuerdo con el gusto y presupuesto de cada viajero.

Logotipo



Figura 3.22 Logotipo de KURAMATRAVEL

Misión

Kuramatravel es una *plataforma digital*, que ofrece experiencias completamente personalizadas de acuerdo con el gusto y presupuesto de cada viajero.

Visión

Para 2027, la empresa aspira a consolidarse en la mente de los clientes como la plataforma de ecoturismo personalizado número #1 en el Ecuador con los mejores tours y actividades del mercado

Objetivos Organizacionales

1. Brindar una atención al cliente de excelente calidad.
2. Incrementar y mantener los márgenes de rentabilidad.
3. Hacer crecer la cartera de clientes.
4. Aumentar su participación en el mercado nacional y ganar un espacio en el internacional.

Valores de la empresa

Los valores con los cuales la empresa y sus colaboradores se rigen son:

- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Compromiso
- Respeto por los colaboradores
- Pasión por el turismo

Trabajo en equipo y respeto por los colaboradores son parte de esta lista, porque las personas que trabajan en Kuramatravel son la base para mantener felices a los clientes.

Orientación al cliente se refiere a la importancia de hacer que el cliente pase la mejor experiencia de su vida en cualquier destino que vaya; y compromiso, a siempre mantenerse atento a las necesidades de los clientes en cada viaje. Y pasión por el turismo ya que la única manera que los clientes disfruten lo que ven es que los guías también lo hagan.

Prototipo de Plataforma de Ecoturismo

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Investigación de Mercado, se realizó un posible diseño de funciones y la estructura que tendría el prototipo de plataforma digital con herramientas gratuitas.



PERSONALIZAMOS TUS RUTAS



Figura 3.23 Prototipo de Plataforma de Ecoturismo

Estás cerca de un viaje memorable

Paso 1: Cuéntanos de tu viaje

Paso 2: Te enviaremos una propuesta

Paso 3: ¡Reserva y viaja!

¡¡Vamos!! press Enter

● Takes 1 min



Figura 3.24 Interfaz de recolección de información

The advertisement for 'Aventura Amazónica' features a background image of a lush green forest. On the left, there is a photo of a person ziplining over a river. The text '¿QUÉ INCLUYE?' is followed by a list of inclusions: Transporte y traslados a los destinos según itinerario, Desayunos, Hospedaje en todos los destinos bajo acomodación matrimonial, triple o cuádruple, Almuerzos, Entradas a los destinos del itinerario, Meriendas, Guías, and Actividades Extremas. Below this, the section 'LUGARES' states: 'Visitarás Baños de agua santa, Puyo, Latacunga, Riobamba, Tena y Guayaquil.' A map shows the itinerary route connecting these cities. At the bottom, there is a 'MÁS INFORMACIÓN' button and a language selector set to 'Spanish'.

Figura 3.25 Paquete Personalizado después de la recolección de información

Beneficiarios (*stakeholders*)

Los principales beneficiarios de este proyecto serán:



Figura 3.26 Principales beneficiarios del proyecto

Directivos: Personas encargadas de tomar decisiones y hacer cumplir objetivos. (Dueños, Gerente generales)

Clientes: Personas que podrán obtener un servicio especializado para ellos y vivir las experiencias que tanto desean.

Agencias Turísticas: Pequeñas o medianas empresas que se encargan de brindar servicios como tours, hospedajes, alquiler de carros entre otros servicios.

Comunidades que viven del turismo: Personas que se dedican a la exposición de cultura, arte, productos nacionales y más.

Proveedores: Compañías de transporte aéreo (American Airlines, Jetblue, DHL, Air Europa, Spirit, United Airlines, Avianca, Eastern, Qatar, Atlas Air, Latam)

3.4 Estudio financiero

3.4.1 Costos Variables

De acuerdo con el modelo de negocio propuesto Kuramatravel no existen costos variables

3.4.2 Costos fijos

Los costos fijos en los que se debe incurrir son los siguientes:

Publicidad, promoción y Marketing: La plataforma Kuramatravel invertirá en su primer año \$14.000 ya que para este tipo de modelo de negocio es muy importante darse a conocer rápido en el mercado.

Servidores de la plataforma: Para mantener el funcionamiento correcto de la plataforma se invertirá en servidores la cantidad de \$10.000 ya que de esa manera podremos ofrecer mayor seguridad y rapidez en Kuramatravel.

Servicios básicos: Incluye el servicio de agua potable y energía eléctrica; se obtuvo una aproximación de \$2000 anuales.

Alquiler: Para ofrecer mayor seguridad y confianza a nuestros clientes se alquilará una oficina para que el personal pueda atenderlos la cuál costara \$5000 anuales.

Equipos e insumos de oficina: Para mantener el funcionamiento de la plataforma se necesitará un constante seguimiento el cuál será manejado en la oficina con nuestro equipo, todo el equipo de oficina tendrá un valor total de \$10.000.

Internet: Para mantener a la plataforma en buen funcionamiento necesitaremos del mejor internet posible el cual costará 900\$ anuales.

Mantenimiento de servidores: Para que los servidores se mantengan en condiciones óptimas se deberá invertir \$2000 anuales.

Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS: Los salarios mensualizados para cada colaborador de la empresa.

Aporte IESS, patronal, fondos de reserva, 13mo. sueldo y 14to. sueldo, IECE+SECAP: Beneficios y requerimiento que la ley ha colocado como obligatorio en bienestar del colaborador.

3.4.3 Inversión del proyecto

La inversión inicial para este proyecto se realizó tomando en cuenta los activos fijos, gastos operacionales y el capital de trabajo.

Para los activos fijos, se tomó en cuenta las infraestructuras de la oficina que se va a alquilar; también, los equipos e insumos de oficina. El detalle se encuentra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Inversión inicial del proyecto

Inversión Inicial	
ACTIVOS FIJOS	
Equipos e insumos de oficina	\$10,000.00
Infraestructura de la oficina	\$6,000.00
Total activos fijos	\$16.00
Gastos operativos	
Servicios prestados	\$3,000.00
Servidores de la plataforma	\$10,000.00
Servicios públicos (Luz, Agua)	\$2,000.00
Internet	\$900.00
Alquiler	\$5,000.00
Publicidad, promoción y Marketing	\$14,000.00
Mantenimiento de servidores	\$2,000.00
Total de Gastos operativos	\$36,900.00
CAPITAL DE TRABAJO	
Sueldos y salarios	\$21,000.00
Aporte IESS, Patronal, Fondos de reserva	\$10,000.00
13mo. Sueldo y 14to. Sueldo	\$8,000.00
IECE+SECAP	\$3,000.00
Total del proyecto	\$94,900.00

3.4.4 Flujo de caja

En la tabla 3.2 se muestra el resumen de la proyección del flujo de caja a 5 años. A continuación, se describe el origen de cada rubro:

- Los ingresos se calculan de acuerdo con la demanda proyectada de 6000 clientes el primer año y un constante crecimiento de estos.
- Las principales formas en que Kuramatravel genera ingresos es a través de las comisiones que se gana por boleto, hospedaje y reservación en restaurantes vendidas; y también por cada viaje personalizado que se venda por la plataforma se gana \$12.75.
- Los costos fijos y variables presentan un crecimiento relacionado al aumento de demanda esperado.
- El flujo obtenido resulta negativo el primer año, debido a la cantidad de costos, pero los siguientes años se comienza a obtener utilidades considerables

Tabla 3.2 Flujo de caja

Flujo de Caja	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos		\$ 83,700.00	\$ 167,400.00	\$ 251,100.00	\$ 334,800.00	\$ 418,500.00
Total Egresos		\$ 94,900.00	\$ 118,500.00	\$ 180,500.00	\$ 228,000.00	\$ 249,500.00
Inversión Inicial	\$ 94,900.00					
Flujo Neto	\$ -94,900.00	\$ -11,200.00	\$ 48,900.00	\$ 70,600.00	\$ 106,800.00	\$ 169,000.00
Flujo Acumulado	\$ 94,900.00	\$ 83,700.00	\$ 132,600.00	\$ 203,200.00	\$ 310,000.00	\$ 479,000.00

3.5 Cálculo de Indicadores financieros

3.5.1 Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

La TMAR sirve principalmente para “establecer una tasa de retorno justa sobre los fondos de los socios o inversionistas” (Méndez, 2010)

La TMAR es la base para el cálculo de valor actual neto y sirve para comparación con la tasa interna de retorno (Méndez, 2010). Para el cálculo de la TMAR se tomó en cuenta el modelo WACC.

3.5.1.1 Modelo WACC

El Modelo WACC es el cálculo promedio ponderado del costo de capital permite determinar la tasa mínima aceptable de rendimiento que el inversionista debe tener en cuenta al invertir en determinado negocio. Los

valores se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3.3 Datos para el cálculo de la TMAR [BCE, 2020]

Cálculo de la TMAR	
Beta desapalancado	0.14
Ratio deuda/patrimonio	1
Beta apalancado	0.25
Tasa activo libre de riesgo	1.10%
Tasa activo libre de riesgo Ecuador (Promedio BCE)	6.92%
Tasa de impuestos corporativos (Tc)	36%
Costo de la deuda (Kd)	0.23
Costo patrimonial (Ke)	11.2%
Costo promedio ponderado de capital	13.89%

El WACC o TMAR, en este caso es de 13.89%

3.5.2 Cálculo del valor actual neto (VAN)

“El valor actual neto de un proyecto es el valor presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, razonando que este es la diferencia entre los ingresos y los egresos periódicos” (Mete, 2014)

A través del flujo proyectado a 5 años, se determinó un valor actual neto de \$ **12,789.61**

3.5.3 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno TIR

(Baca, 2002), menciona que “la tasa de descuento por la cual VPN es igual a cero es la tasa que iguala la suma de flujos descontados a la inversión inicial”.

El criterio para considerar la TIR atractiva para invertir es que, sea mayor a la TMAR, en este caso, la **TIR es de 43%** y la **TMAR de 13.89%**. Por lo que, se considera que es un proyecto atractivo de inversión.

3.5.4 Cálculo del Plazo de recuperación de la inversión inicial (Payback)

De acuerdo con (Buitron, Torres, & Paredes, 2017)

El Pay-back es el método por el cual una empresa al realizar una inversión o un proyecto dicta o dice cuánto tarda en recuperar dicha inversión sin tener en cuenta los flujos de caja el Pay-back lo único que tiene en cuenta es el tiempo por lo tanto es el tiempo que tarda antes en recuperarse dicha

inversión. (p.25)

Para el cálculo del *payback* se aplica la ecuación 3.1 que se detalla a continuación:

$$\text{Payback} = 1 - \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{ABS (Primer flujo positivo)}}$$

3.1

Donde:

Inversión inicial: es la inversión para la puesta en marcha del proyecto solicitada
El **Payback** para este proyecto es de **2 años y 7 meses** por lo que se entiende que a partir de ese tiempo estimado se comenzara a generar ingresos para los inversionistas.

3.6 Análisis FODA

Fortalezas

1. El Ecuador cuenta con diversos destinos con un alto potencial para poder ofrecer al turismo extranjero.
2. El país posee una amplia gama de platillos exquisitos y exóticos los cuales son muy llamativos a la vista del público extranjero.
3. Se cuenta con la variedad climática que se puede ajustar a los gustos de los turistas, que van desde la Sierra, Amazonia y Costa.
4. Existen diferentes reservas ecológicas, parques nacionales y una biodiversidad que son atractivos para que los turistas extranjeros puedan conocer.
5. Integración en la plataforma de las diferentes comunas existentes alrededor del país, lo que sería de mucho beneficio para familias y comunidades.

Oportunidades

1. Debido al encierro la mayoría de las personas actualmente si desea hacer un viaje lo hará con todas las ganas.
2. Gracias al trabajo digital remoto, las personas ahora tienen más oportunidades de laborar desde cualquier lugar del mundo, lo que beneficia a que puedan viajar con más tranquilidad y por el tiempo que gusten.
3. El asesoramiento de las agencias de viajes se ha vuelto imprescindible al momento de querer conocer la situación del destino al que los viajeros quieran

visitar, esto debido a la constante incertidumbre y a los cambios de movilidad que rige en cada país.

4. Paquetes promocionales en los días festivos o feriados que es cuando las personas tienen más oportunidad y tiempo de poder viajar.
5. Reforma al Reglamento General a la Ley de Turismo, que permite el diferimiento del pago de los tributos a los establecimientos prestadores de servicios turísticos, lo que significa que tendrían más liquidez a corto plazo.

Debilidades

1. Poco cuidado de algunos habitantes con los protocolos de seguridad para la prevención de los contagios de COVID-19.
2. Lamentablemente ha aumentado la inseguridad en algunas ciudades y el control policial no se abastece para controlar esta problemática social.
3. Conocimiento bajo o casi nulo del idioma inglés en la mayoría de los habitantes del país, en especial los que viven en pequeñas comunas.
4. Falta de preparación en las comunas en cuanto al servicio al cliente.
5. Falta de publicidad hacia los turistas extranjeros.

Amenazas

1. Restricciones de movilidad provocados por los constantes contagios del COVID-19.
2. Incertidumbre de un posible rebrote de la pandemia que provoque el cierre de las fronteras.
3. Reducción en los ingresos mensuales de los turistas provocado por la difícil situación económica derivada de la pandemia.
4. Competidores establecidos y reconocidos que tienen mayor inversión en el mercado.
5. Algunas vías de acceso a lugares turísticos se encuentran en mal estado.

3.7 Matriz Fuerzas Internas Y Externas

Se sabe que cada empresa es única, por ende, tiene diferentes capacidades, es por esto por lo que es de vital importancia conocer sus fortalezas y limitaciones, para de esta

forma poder desarrollar estrategias que permitan aprovechar al máximo las oportunidades del mercado y así sobresalir ante la competencia.

Para poder realizarlo se deben identificar y evaluar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización y si existe una relación entre ellas, para así poder saber si las decisiones que la empresa ha tomado son las más adecuadas para el correcto desarrollo de esta.

3.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la siguiente tabla se muestran las oportunidades y amenazas que presenta el entorno ecuatoriano analizado cuantitativamente en base a la industria del Turismo en el país. Se puede observar que el entorno actual en la industria tiene una relación favorable debido a que las oportunidades que tiene la industria pueden contrarrestar a las amenazas que pueden presentarse en el mediano y largo plazo.

Tabla 3.4 Matriz MEFE

	Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades	1. Predisposición y deseo de las personas por viajar.	0,09	3	0,27
	2. Oportunidad de realizar el trabajo desde cualquier parte del mundo mediante teletrabajo.	0,10	2	0,20
	3. Necesidad de las personas de asesoramiento por parte de las agencias de viajes debido a la constante incertidumbre y a los cambios de movilidad que rige en cada país.	0,12	4	0,48
	4. Promociones en los paquetes de viajes en días festivos.	0,10	2	0,20
	5. Reforma que permite el diferimiento del pago de los tributos.	0,12	3	0,36
		0,53		1,51

Amenazas	1. Restricciones de movilidad provocados por los constantes contagios del COVID-19.	0,12	3	0,36
	2. Incertidumbre de un posible rebrote de la pandemia que provoque el cierre de las fronteras.	0,09	3	0,27
	3. Reducción en los ingresos de los turistas por situación económica.	0,08	2	0,16
	4. Competidores establecidos con mayor inversión.	0,09	2	0,18
	5. Vías de acceso a lugares turísticos en mal estado.	0,09	3	0,27
		0,47		1,24
	Total	1,00		2,75

3.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la siguiente tabla se muestra la Matriz EFI, donde se establecen y analizan las debilidades y fortalezas de la industria turística en el país. Se puede observar como resultado que la industria del turismo en Ecuador está por encima del promedio ya que como se observa en la tabla sus fortalezas están por encima de las debilidades del sector.

Tabla 3.5 Matriz MEFI

	Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas	1. Variedad de destinos con un alto potencial para poder ofrecer al turismo extranjero	0,12	3	0,36
	2. Variedad de platillos exquisitos y exóticos los cuales son muy llamativos a la vista del público extranjero	0,06	2	0,12
	3. Variedad climática que se puede ajustar a los gustos de los turistas.	0,15	4	0,60

	4. Potencial de las diferentes reservas ecológicas, parques nacionales y exquisita biodiversidad.	0,12	4	0.48
	5. Integración de comunas alrededor del país para beneficio de familias y comunidades.	0,08	2	0,16
		0,53		1,72
Debilidades	1. Descuido en protocolos de seguridad para la prevención de los contagios de COVID-19.	0,05	2	0,10
	2. Aumento de inseguridad en algunas ciudades del país.	0,10	2	0,20
	3. Conocimiento bajo o casi nulo del idioma inglés en la mayoría de los habitantes del país, en especial los que viven en pequeñas comunas.	0,15	4	0,60
	4. Falta de preparación en las comunas en servicio al cliente.	0,07	2	0,14
	5. Falta de publicidad hacia turistas extranjeros.	0,10	3	0,30
		0,47		1,34
	Total	1,00		3,06

3.10 Cinco fuerzas De Porter

- 1. Rivalidad entre empresas competidoras:** En el caso puntual para el sector de ecoturismo para la ciudad de Guayaquil no existen muchos competidores que ofrezcan estas experiencias, sin embargo, en la cuestión de agencias de viajes la rivalidad es alta, debido a que existen varias que ofrecen diversas opciones de paquetes a los sitios más llamativos y visitados recurrentemente por los turistas y a precios competitivos.
- 2. Entrada potencial de nuevos competidores:** Es baja, debido a la actual situación que a nivel mundial atraviesa el sector turístico provocado por el Covid-

19, el sector antes mencionado no es “tan atractivo” por el momento para nuevos competidores, sin embargo a mediano y largo plazo será un sector que tendrá mucha demanda, para que los nuevos competidores puedan sobresalir ante las agencias de viajes ya establecidas deberán dar ofrecer opciones innovadoras y llamativas para que los consumidores opten por requerir de sus servicios.

- 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos:** Es alta ya que ahora todas las empresas se están adaptando a la nueva modalidad online proveniente de la pandemia del COVID que provocó que las personas busquen nuevas y llamativas alternativas para llegar a sus clientes.
- 4. Poder de negociación de proveedores:** Es baja ya que como ésta agencia, existen muchas más, por ende, el poder de negociación con las aerolíneas que en nuestro caso son nuestros proveedores es baja ya que, al existir mucha demanda y poca oferta, ésta tiene mucho más poder de influir en ella.
- 5. Poder de negociación de los consumidores:** Es baja ya que en la actualidad los consumidores de paquetes turísticos tienen un amplio acceso a diversos medios en los cuales pueden encontrar información respecto al sector turístico y decidirse por el que más les convenga. Es por esto por lo que es de vital importancia siempre ofrecer una atención de calidad para lograr poder fidelizar a los clientes y hasta provocar que recomienden el servicio.

3.11 Balanced Scorecard

3.11.1 Diseño del Balanced Scorecard

Después de haber realizado las debidas investigaciones sobre el estado de la empresa Skytravel, se pudo obtener la información necesaria para poder realizar el estudio de prefactibilidad de implementar una plataforma digital y de esta forma llegar a muchos más usuarios interesados en adquirir una experiencia de viaje totalmente personalizada y que vaya de acuerdo con los gustos de cada turista. Una de las herramientas que se utilizó para la medición del cumplimiento de los objetivos fue el Balanced Scorecard.

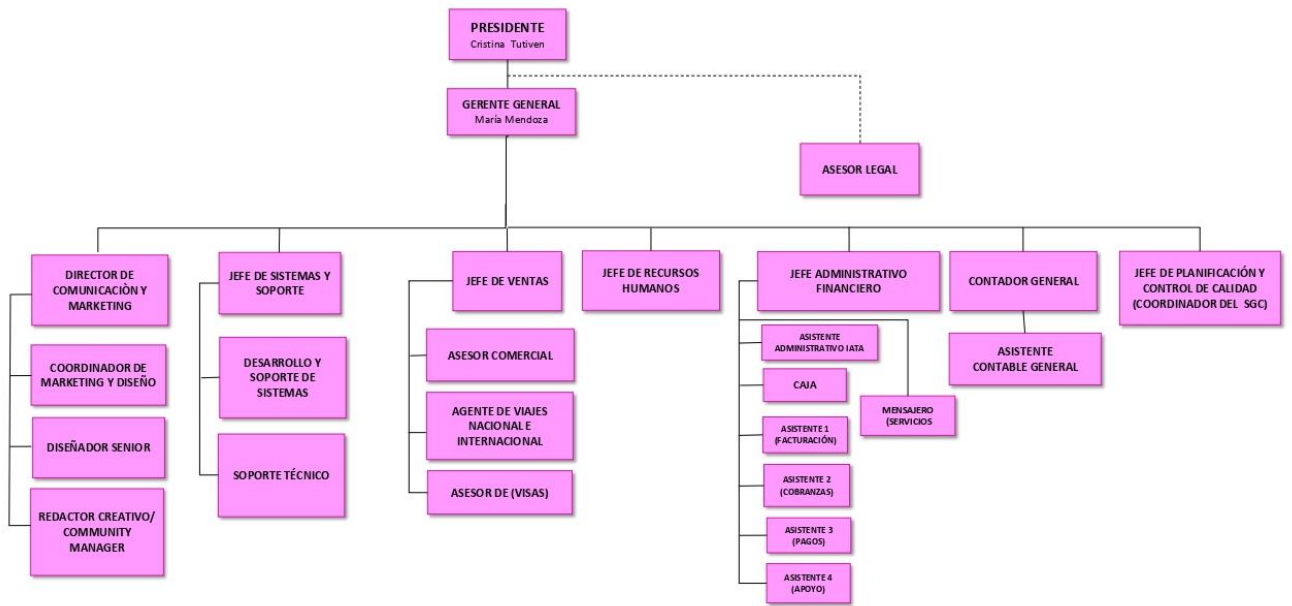


Figura 3.27 Organigrama de la empresa

3.11.2 Estrategias del Balanced Scorecard

Esta matriz está basada en las cuatro perspectivas que el Balanced Scorecard toma en cuenta como lo son: Financiera, Clientes y Proveedores, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento. Tomando en cuenta esto se potenció el estudio de la prefactibilidad de la plataforma digital.

Tabla 3.6 Estrategias propuestas con sus respectivas perspectivas.

N°	Estrategias	Financiera	Clientes y Proveedores	Proceso Interno	Aprendizaje y Crecimiento
1	Aumentar la productividad de Skytravel.	x			
2	Aumentar la cartera de clientes y proveedores.		x		
3	Aumentar la innovación tecnológica.			x	
4	Aumentar la satisfacción del capital humano.				x

Objetivos Estratégicos del Balanced Scorecard

En las tablas que se detallaran a continuación se encontraran los objetivos estratégicos correspondientes a cada perspectiva del Balanced Scorecard. Para lograr alcanzar la meta de cada una de esas perspectivas de los objetivos estratégicos se le asignará un objetivo operativo el tendrá un plan de acción para alcanzarlos.

Perspectiva Financiera

Tabla 3.7 Objetivos y Estrategias visto desde la perspectiva financiera del modelo BSC

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Financiera	Aumentar la productividad de Skytravel.	Disminuir en un 25% los costos de ventas en relación con sus ingresos por venta anuales a través de negociaciones de los precios con sus proveedores.

Perspectiva de Clientes y Proveedores

Tabla 3.8 Objetivos y Estrategias visto desde la perspectiva de los clientes y proveedores del modelo BSC

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Clientes y Proveedores	Aumentar la cartera de clientes y proveedores.	Implementar un plan de marketing para aumentar la cartera de clientes y para los proveedores aumentar los convenios con ellos en un 45% a través de una alianza estratégica.

Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 3.9 Objetivos y Estrategias visto desde la perspectiva financiera del modelo BSC

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Proceso Interno	Aumentar la innovación tecnológica	Incrementar las mejoras tecnológicas en un 55% mediante la adaptación y cambio a procesos digitales y en línea.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 3.10 Objetivos y Estrategias visto desde la perspectiva de los clientes y proveedores del modelo BSC

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la satisfacción del capital humano.	Aumentar las capacitaciones al personal en un 60% de acuerdo con las funciones que desempeñe cada uno, así como también de forma personal para incrementar su motivación no solo laboral sino también personal.

Los indicadores, metas e iniciativas.

Los autores (Kaplan & Norton, 2004) indican que el BSC traduce cada objetivo en metas e indicadores que se desea alcanzar, pero lo más importante no solo es identificarlos sino también crear un programa de acción para poder conseguir dichas metas.

Los parámetros de medición usados para la realización de la Matriz BSC fueron:

- **Indicadores:** Para la medición de los objetivos se usaron los indicadores financieros como la disminución en el costo de venta y para los no financieros la cantidad de clientes nuevos que se capten, estos indicadores ayudarán a realizar el control de la factibilidad de implementar o no la plataforma digital en la agencia de viajes Skytravel para el correcto alcance de sus metas.
- **Frecuencia:** El objetivo es aumentar es periodo de seis meses el número de clientes y esta frecuencia se la usa para al final de este periodo poder medir si se alcanzó o no a obtener los resultados esperados.
- **Meta:** Es el valor numérico expresado en porcentaje que se usa como referencia para el objetivo operativo.
- **Umbral:** Es el margen en el que el resultado obtenido de cada indicador se va a ubicar y de esta forma poder medir si se llegó o no a alcanzar la meta, para el caso del estudio de prefactibilidad se tomó como referencia un umbral de 10%.

A continuación, se explica en un gráfico cual es el significado de los tres colores usados en el umbral.

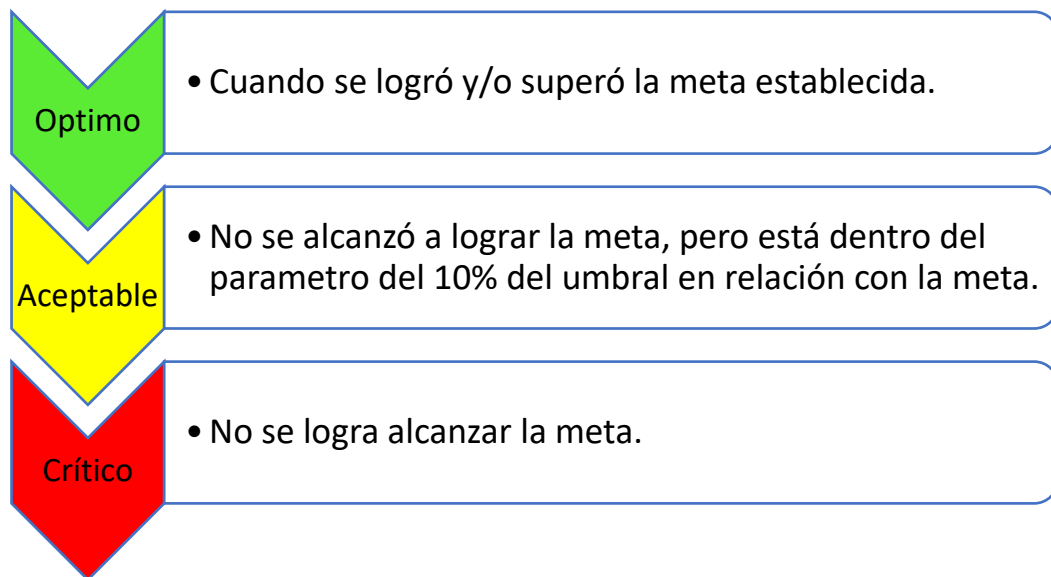


Figura 3.28 Metodología de los Umbrales

- **Responsable:** Se refiere y sea al individuo o área responsable del control y cumplimiento tanto de los objetivos estratégicos como de sus indicadores.

En la matriz que se detallará a continuación se mostrará los indicadores que se establecieron con anterioridad, mismos que son parte de la matriz del BSC.

Tabla 3.11 Indicadores de gestión para medir el estudio de prefactibilidad.

Matriz de Indicadores								
Obj. Op.	Indicadores	Descripción de indicador	Frecuencia	Meta	Umbral	Tipo	Comportamiento del indicador	Responsable
1	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ingreso por ventas}}$	Se encarga de medir la disminución de los costos de venta con relación a los ingresos por venta.	Mensual	25%	>=25%	Reducción	Continuo	Dep. Contable
					[15% - 24.99%)			
					<15%			
2	$\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total clientes por periodo}}$	Mide el porcentaje de los nuevos clientes que se puedan captar en un periodo.	Semestral	1	>=1	Incremento	Discreto	Dep. Comercial
					1			
					<1			
	$\frac{\text{Nuevos convenios x 100}}{\text{Total de clientes por periodo}}$	Mide el porcentaje de aumento de los convenios con proveedores para lograr mayor cobertura del mercado turístico.	Semestral	45%	>=45%			
					[35% - 44.99%)			
					<35%			
3	$\frac{\text{Nuevas mejoras x 100}}{\text{Total de mejoras por periodo}}$	Muestra en términos porcentuales las mejoras tecnológicas que se hayan realizado en un determinado periodo.	Anual	55%	>=55%	Incremento	Discreto	Gerencia General
					[45% - 54.99%)			
					<45%			
4	$\frac{\# \text{ Capacitaciones efectuadas}}{\# \text{ Capacitaciones planificadas}}$	Muestra porcentualmente el número de capacitaciones que se hayan panificado y si se están cumpliendo.	Semestral	60%	>=60%	Incremento	Continuo	RRHH
					[50% - 59.99%)			
					<60%			

3.11.3 Planeación

Una vez detallada cada estrategia de las perspectivas del BSC junto a su objetivo estratégico y operativo se necesita realizar una planeación para poder llevar a cabo las propuestas que se han planteado.

Aumentar la productividad de Skytravel

Para lograr aumentar la productividad de la empresa se recomienda que se reduzcan al menos en un 25% sus costos de ventas en relación con sus ingresos por ventas anuales, se estima que esto se lograría realizando negociaciones en los precios con los proveedores, posiblemente por volumen o exclusividad en ciertos paquetes de viajes con algunas aerolíneas, tomando en cuenta disponibilidades en los vuelos.

Aumentar la cartera de clientes y proveedores

Para poder aumentar el número de clientes sería necesario la implementación de un plan de marketing que permita estimar los factores externos por los cuales la empresa se ve afectada de forma positiva o negativa y establecer estrategias que le permitan a la empresa ser más conocida en el mercado turístico, esto se podría lograr invirtiendo en su marca para así incrementar su exposición ante los ojos de los clientes actuales y futuros y de esta forma captar su atención e intención de compra; en cuanto a los proveedores se podría lograrlo aumentando o estableciendo nuevos convenios con un beneficio de 45% a través de alianzas estratégicas como exclusividad o negociaciones de los precios para que todos salgan beneficiados.

Aumentar la innovación tecnológica

Para llegar a cumplir este objetivo se recomienda incrementar las mejoras tecnológicas con las que cuenta la empresa en un 55%, actualizando sus procesos actuales por digitales, para de esta forma optimizar sus tiempos y en un futuro poder implementar inteligencia artificial a la plataforma que se espera adoptar para de esta forma incrementar mucho más la innovación de los servicios turísticos que la empresa ofrece.

Aumentar la satisfacción del capital humano

Esto se podría lograr aumentando las capacitaciones al personal que labora en la empresa en un 60% de acuerdo con sus funciones, esto para mejorar la atención al cliente o incrementar las ventas aplicando conocimientos nuevos de captación de

clientes, así como también capacitaciones de forma personal, ya que es una manera de enriquecer no solo el conocimiento del personal sino también la motivación a que hagan mejor su trabajo.

CAPÍTULO 4

4. RIESGOS DEL ESTUDIO

En este capítulo se detallará los posibles riesgos que se podrían presentar al momento de querer cumplir los objetivos estratégicos y en la implementación de la plataforma digital de ecoturismo en la empresa Skytravel que se definieron en el capítulo anterior.

4.1 Matriz de riesgo

Se procedió a realizar una matriz en cual se enumeraron los posibles riesgos que podrían acarrear cada objetivo operativo, esta matriz se estructurará de la siguiente forma:

- **Riesgo:** los posibles riesgos que surjan en el proceso y que impidan el correcto desarrollo del cumplimiento del objetivo operativo.
- **Probabilidad de Ocurrencia (PO):** es la probabilidad con la que puede ocurrir el riesgo.
- **Impacto Potencial (IP):** para cuantificar se usará una escala que irá del 1 al 10 donde 1 significa que impacto de ocurrencia del riesgo no es tan grave y 10 donde el impacto de riesgo es mayor.
- **PO*IP:** es la probabilidad de ocurrencia que se multiplica por el impacto potencial, el resultado que se obtenga indicará si será o no necesario llevar a cabo un plan de acción.
- **Plan de acción (PA):** es el método mediante el cual se podrá llevar a cabo el objetivo operativo.
- **Gestión de riesgo (GR):** son las acciones que se implementarán para la prevención de los posibles riesgos.

Tabla 4.1 Matriz de Riesgos

MATRIZ DE RIESGOS						
N°	Objetivos Operativos	N°	RIESGO	PO	IP	PA/GR
1	Disminuir en un 25% los costos de ventas en relación con sus ingresos	R1	Ya que se desea disminuir los costos de ventas anuales, se podría dar el caso que el	70%	7	Plan de acción

	por venta anuales a través de negociaciones de los precios con sus proveedores.		personal que se encarga de este proceso llegue a cometer algún error al momento de elegir los proveedores.			
2	Implementar un plan de marketing para aumentar la cartera de clientes y para los proveedores aumentar los convenios con ellos en un 45% a través de una alianza estratégica.	R2	Al incrementar la cartera de clientes esto también conlleva a que los costos de venta también aumenten, mientras se en el objetivo anterior se espera que disminuyan; en cuanto a los proveedores se podría correr el riesgo de que estos quieran sacar un provecho de las negociaciones.	75%	7	Plan de acción
3	Incrementar las mejoras tecnológicas en un 55% mediante la adaptación y cambio a procesos digitales y en línea.	R3	Para llevar a cabo esto, se podría ocasionar que la empresa necesite una mayor inversión y por ende más dinero, lo que provocaría que se vieran en la necesidad de requerir un préstamo bancario, y esto a su vez tiene el riesgo no solo que la empresa adquiera una deuda, sino que también en ese momento las tasas de interés sean muy elevadas o fluctuantes.	80%	6	Plan de acción
4	Aumentar las capacitaciones al personal en un 60% de acuerdo con las funciones que desempeñe cada uno, así como también de forma personal para incrementar su motivación no solo laboral sino también personal.	R4	Se podría dar el caso de que la persona que se encargue de realizar el diseño del plan de capacitaciones no lo hace correctamente no solo provocaría un escape de dinero en dicha inversión sino también que el personal que la reciba se vea reacio a aceptar futuros planes de capacitación.	65%	5	Plan de acción

4.2 Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos

El gráfico que se presentará a continuación servirá para controlar el nivel de riesgo que se podría presentar al momento de querer implementar cada objetivo operativo, en el cual se podrá identificar de mejor forma cuál de todos los riesgos es el que tendrá un mayor impacto o probabilidad de ocurrencia.

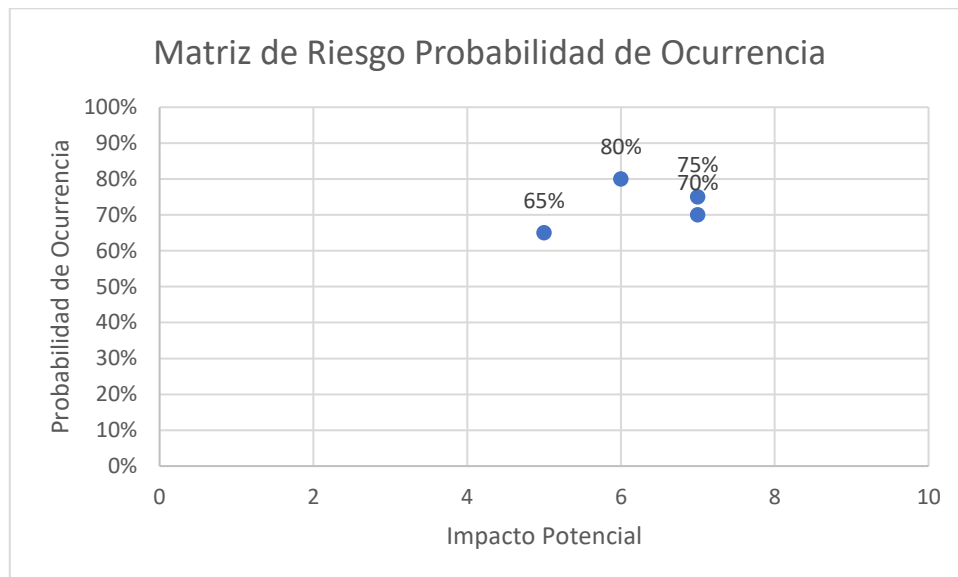


Figura 4.1 Matriz de riesgo y probabilidad de ocurrencia

Como se observa, la mayoría de los posibles riesgos están ubicados en el cuadrante de Impacto (6 a 7) y en el de Probabilidad de Ocurrencia (70% a 80%) lo que significa que poseen tanto un impacto como una probabilidad de ocurrencia alta, por lo que es necesario crear planes de acción que permitan mitigar los posibles riesgos de la implementación de la plataforma digital de ecoturismo.

4.3 Planes de prevención de riesgos

En la matriz que se verá a continuación se detalló los planes de prevención para cada posible riesgo que se pueda presentar al momento de la implementación de la plataforma digital de ecoturismo en la empresa Skytravel.

Tabla 4.2 Plan de Prevención de Riesgos

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
N°	PA/GR	GESTIÓN DE RIESGO	RESPONSABLE
R1	Plan de acción	Efectuar en la mayor medida capacitaciones al personal que se encarga de la selección de proveedores para que lo hagan de la mejor forma, sin que se vea sacrificada la calidad ni el buen servicio.	Recursos Humanos
R2	Plan de acción	Capacitar al personal encargado de la captación de nuevos clientes para poder mantener los costos de venta del 25% y las negociaciones con los proveedores para que el beneficio para ellos se mantenga en 45% y que no se vea afectada la rentabilidad de la empresa.	Área Comercial
R3	Plan de acción	Persuadir a los socios para que se use capital propio para la inversión y de esta forma evitar contraer una deuda con una institución bancaria al menos que sea estrictamente necesario.	Gerencia General
R4	Plan de acción	Establecer una obligación tanto para los colaboradores de la empresa en recibir las capacitaciones necesarias, sino también para la persona encargada de gestionarlas para que se lleven a cabo con total regularidad ya que estas servirán para mejorar el desempeño del capital humano.	Área Administrativa

4.4 Riesgo de los Objetivos SMART

1. Un riesgo que se podría dar es que al momento de que los turistas estén generando su reserva a través de la plataforma, ésta se caiga o pierda contacto con la red y no se guarden los datos de ésta, provocando pérdida de tiempo o malestar en las personas.
2. El riesgo que comprometería que los ingresos incrementen en un 5% es que haya un aumento en los costos de venta anuales que provoque una reducción de los ingresos y que impida llegar a la meta propuesta.
3. Otro riesgo se podría dar que al momento de querer llegar mediante campañas de Google o Facebook a muchos más usuarios es que la exposición o el alcance no sea el adecuado para captar más clientes o que las personas no se vean atraídas por la publicidad hasta el punto de querer entrar y reservar sus viajes en la plataforma.
4. El riesgo de que no se visualicen ingresos en las ventas de la empresa se podría dar porque no se hayan podido disminuir los costos en ventas o que se logre alcanzar el

suficiente número de clientes para cubrir la inversión de la implementación de la plataforma.

5. Se corre el riesgo de que el tiempo estimado de 1 año se extienda y no se pueda cumplir debido a que vuelvan las restricciones de movilidad en el país a causa de la pandemia del Covid-19 y por ende no se puedan alcanzar los objetivos de incremento de ventas.

CAPÍTULO 5

5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La investigación tuvo como objetivo desarrollar un estudio de pre-factibilidad de una plataforma digital de ecoturismo como una nueva línea de negocios para la agencia de viajes Skytravel, con el propósito de innovar en los servicios turísticos que actualmente ofrece la empresa. El modelo de negocio a través de la plataforma digital de ecoturismo ayuda a conocer las preferencias del cliente y así ofrecer de mejor manera tours a turistas nacionales y extranjeros.

El marco teórico permitió conocer la información necesaria para cumplir con los objetivos específicos a través de 3 pilares como son: El análisis financiero, el estudio de mercado y el estudio técnico.

1. Para el desarrollo del objetivo específico N° 1, donde se procuró diagnosticar la situación financiera, organizacional y comercial de la empresa Skytravel mediante la metodología Design Thinking, se realizó un análisis financiero de los años 2018, 2019 y 2020 donde se observó el daño financiero causado por la pandemia del Covid-19. También el estado organizacional y comercial de la empresa a través de una entrevista a los trabajadores.

Los principales resultados del análisis financiero fue que la empresa Skytravel tuvo una disminución en activos corrientes de un 20% como cuentas por cobrar y efectivo, un aumento en pasivo corrientes de un 43% como cuentas y documentos por pagar; y el patrimonio no tuvo variación. Hubo una reducción del 100% utilidades netas dando como resultado que la empresa no genere utilidades este 2020.

Se logró entrevistar al jefe de ventas y al gerente administrativo de la empresa Skytravel y lo que obtuvimos fue:

- Se redujo en un 40% el personal y hubo una reducción de salarios a nivel empresarial.
- Cerraron líneas de negocio como Skyplanner la cual realizaba eventos

empresariales.

- Disminuyeron las ventas en un 75% principalmente en boletos aéreos a Norteamérica y Europa.
2. Para cumplir con el objetivo específico n°2 donde se buscaba determinar las preferencias de los turistas hacia los destinos de ecoturismo mediante una investigación de mercado para la implementación de una plataforma digital, de acuerdo con los principales resultados obtenidos de realizar encuestas, entrevista y un focus group a extranjeros en el Ecuador entre 18 a 50 años, se evidencio que existe:
- Una preferencia en los extranjeros en viajar por más de 10 días.
 - Al momento de viajar principalmente lo hacen en familia o en parejas.
 - Y una aceptación del 96.2% de los encuestados para hacer uso de la plataforma Kuramatravel, considerándola fácil de usar y con un diseño atractivo.
3. Con respecto al objetivo específico N° 3 se lo pudo lograr mediante la creación de un prototipo de la plataforma con la ayuda de la herramienta Wordpress y Elementor con la cual se logró medir la acogida que tendría por parte de los posibles usuarios de paquetes turísticos, así como también mediante la metodología del Balanced Scorecard una herramienta que permitió establecer objetivos estratégicos y los operativos que permitirían cumplirlos como los son:
- Aumentar la productividad de la empresa mediante la disminución de un 25% en sus costos de ventas a través de negociaciones con sus proveedores.
 - Aumentar la cartera de clientes y proveedores implementando un plan de marketing para los clientes y aumentando los convenios en un 45% a través de alianzas estratégicas para los proveedores.
 - Aumentar la innovación tecnológica en un 55% adaptándose a procesos digitales y en línea.

- Aumentar la satisfacción del capital humano mediante un incremento del 60% en capacitaciones para el personal.
 - Kuramatravel se considera un Proyecto sostenible a lo largo del tiempo debido a que con una inversión Inicial de tan solo \$94.900 en 5 años se obtendrá una VAN de \$12,789 y un retorno a la inversión TIR del 43%.
- 4.** Finalmente para cumplir con el objetivo específico N° 4 se pudieron identificar los posibles riesgos tanto internos como externos que se podrían presentar e impedir la implementación de una plataforma digital de ecoturismo en la empresa Skytravel mediante la evaluación de los objetivos operativos que se habían establecido; mediante la matriz de Probabilidad de Ocurrencia y el Impacto Potencial se pudieron visualizar de mejor forma los riesgos que requerían un Plan de Acción para la mitigación de los mismos.

5.2 Recomendaciones

Luego de implementar la plataforma digital de ecoturismo Kuramatravel para el mejor desenvolvimiento y crecimiento se detallan las siguientes recomendaciones:

- Anualmente hacer un estudio de mercado para conocer las nuevas tendencias turísticas que el país pueda ofrecer.
- Monitorear constantemente a los clientes para poder conocer sus preferencias actuales o futuras al momento de viajar, para de esta forma poder segmentar mucho mejor la publicidad que se vaya a enviar a los clientes y no solo ahorrar tiempo sino también recursos.
- Incorporar inteligencia artificial a la plataforma ya que esto permitirá ofrecer de manera más óptima los paquetes personalizados de acuerdo con el gusto del cliente sin necesidad que un agente turístico este enviando constantemente la información lo que representaría una ganancia a largo plazo para la empresa Skytravel.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Armenteros, A., & Ulloa Paz, E. (2012). El Análisis De Los Estados Financieros: Papel en la toma de decisiones gerenciales. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-24.
- Amadeus. (2021). *innovtur.com*. Obtenido de <https://www.innovtur.com/tendencias-de-viajes-en-la-nueva-era-del-turismo-2021-el-inicio-de-la-recuperacion/>
- Arias, E. R. (18 de Abril de 2020). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vertical.html>
- Avila Vidal, A., & Medina, A. (2005). *Principales alternativas metodológicas en el abordaje socio-psicológico de las organizaciones laborales. Diagnóstico organizacional e intervención*. La Habana: Poligráfica Félix Varela.
- Baca, G. (2002). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw-Hill.
- Balanced Scorecard Institute. (s.f.). *Conceptos básicos del cuadro de mando integral*. Obtenido de <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- Bartle, P. (14 de Abril de 2011). *SMART*. Obtenido de Características de los buenos objetivos: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smas.htm>
- Buitron, L., Torres, J., & Paredes, J. (2017). *Repositorio Digital Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Análisis de rentabilidad económica de los nuevos alojamientos turísticos regulados por el Ministerio de Turismo en el año 2015 para determinar el punto de equilibrio en Puerto Ayora-Galápagos: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10484>
- Burkart, A., & Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, Present and*. London: Heinemann.
- Callen, T. (2008). *if.org*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2008/12/pdf/basics.pdf>
- Calzada Martínez, D., Cisneros Martínez, J., Domínguez Domínguez, M., Beltrán, J., Flores Trinidad, E., Herrera López, G., . . . Torres Monreal, L. (2017). *Aplicación de técnicas de Design Thinking y metodologías ágiles en procesos de investigación cualitativa*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Dora-Gonzalez-Banales/publication/322315570_Aplicacion_de_tecnicas_de_Design_Thinking_y_metodologias_agiles_en_procesos_de_investigacion_cualitativa_-_Casos_con_tesis_doctorales/links/5b1eaa420f7e9b0e373db90a/Aplicacion
- Ceballos-Lascuráin, H. (1991). *Tourism, eco-tourism and protected areas*. In Kusler, (ed.) *Ecotourism and Resource Conservation*. Vol. 1. *Eco-tourism and resource conservation project*.
- Civil, R. (2021). *ASAS DE MORTALIDAD: EVOLUCIÓN NACIONAL 2017-2020*.
- Corvo, H. S. (9 de Junio de 2019). *Estudio de prefactibilidad: para qué sirve, cómo se hace, ejemplo*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/estudio-de-prefactibilidad/>

- Datosmacro. (2019). *datosmacro.expansion.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/ecuador>
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- David, F. (2008). Matriz de evaluación de factores externos (EFE). En F. David, *Conceptos de administración estratégica* (págs. 110-112). México: Pearson.
- David, F. (2008). Matriz de evaluación de factores internos (EFI). En D. Fred, *Conceptos de administración estratégica* (págs. 156-159). México: Pearson.
- Dianne, B. (1992). Socially Responsible Travel. *Transitions Abroad*, 23.
- Ecoturismo Australia. (1991). *Ecotourism Australia*. Obtenido de Ecoturismo Australia: <https://www.ecotourism.org.au/about/why-choose-ecotourism/>
- El Universo. (18 de Marzo de 2021). Con casi \$ 3.000 millones en pérdidas el turismo no encuentra su 'cura' para los efectos de la pandemia. *Diario El Universo*.
- Fanny Elena Becerra-Astudillo, J. M.-R.-U. (2020). *Digital Publisher*. Obtenido de [file:///D:/downloads/566-Art%C3%ADculo_manuscrito_ensayo-4966-1-10-20210506%20\(1\).pdf](file:///D:/downloads/566-Art%C3%ADculo_manuscrito_ensayo-4966-1-10-20210506%20(1).pdf)
- Fernández, C., & Benavides, J. (Julio de 2020). *Las plataformas digitales, la productividad y el empleo en Colombia*. Obtenido de Centro de Investigación Económica y Social: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3962/Repór_Julio_2020_Fern%C3%A1ndez_y_Benavides.pdf?sequence=10&isAllowed=y
- france24. (05 de 2020). *www.france24.com*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/20200524-ecuador-lenin-moreno-mandato-covid19>
- Fred, D. (2008). Matriz de evaluación de factores externos (EFE). En D. Fred, *Conceptos de administración estratégica* (págs. 110-112). México: Pearson.
- Goicoechea Quijano, C., & Souto Pérez, J. (14 de Junio de 2018). *ProQuest*. Obtenido de Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW: <https://www.proquest.com/docview/2062817401/CB269784CDB04159PQ/1?accountid=171402>
- INEC. (12 de 2020). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Diciembre-2020/Bolein_tecnico_12-2020-IPC.pdf
- INEC. (2020). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/ENEMDU_telefonica/Principales_Resultados_Mercado_Laboral.pdf
- INEC. (2021). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-mayo-2021/>
- Ishikawa, K. (2003). *¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa*. Colombia: Norma.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000.
- Keipi, K., Mora Castro, S., & Bastidas, P. (Febrero de 2005). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de Gestión de riesgo de amenazas naturales en proyectos de desarrollo:

- <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15903/gestion-de-riesgo-de-amenazas-naturales-en-proyectos-de-desarrollo-lista-de>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mackee, K. (2000). *Metodología de Riesgo de Federal Reserve Banks*.
- Malhotra. (2016). *Investigación de mercados*. Pearson.
- Méndez, B. y. (2010). *TMAR*.
- Mete, M. (03 de 2014). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf
- Nacional, G. (2017). *gob.ec*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/El-Gobierno-Nacional-present%C3%B3-el-programa-econ%C3%B3mico.pdf>
- OMS. (DICIEMBRE de 2020). *who.int*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- OMT. (2021). *OMT*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. Obtenido de Generacion de modelos de negocio: <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2015). *DEFINICIÓN DE PREFACTIBILIDAD*. Obtenido de Definición DE: <https://definicion.de/prefactibilidad/>
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2011). *Design Thinking: Understand-Improve-Apply*. Berlin: Springer.
- Porter, M. (2008). *Harvard Business Review América Latina*. Obtenido de Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Presidencia, S. g. (2020). *comunicacion.gob.ec*. Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/el-presidente-lenin-moreno-decreta-estado-de-excepcion-para-evitar-la-propagacion-del-covid-19/>
- publisher, D. (2021). *Impacto financiero del covid-19 en el turismo* . Digital publisher.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill Educacion.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Turismo, D. d. (2021). Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-cifras/18-turismo-en-cifras/analisis-economico>
- Turismo, D. d. (2021). *turismo.gob .ec*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/18-turismo-en-cifras/analisis-economico>
- Zutter, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México : Pearson.

APÉNDICES

APÉNDICE A

Preguntas para la encuesta física

ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL. Actualmente estamos realizando la tesis, esta investigación de mercado ayudará a recopilar información valiosa para realizar los respectivos análisis.

- 1) **¿Es usted de nacionalidad ecuatoriana?** (Si la respuesta es SI continuar con normalidad, si la respuesta es NO pasar a la pregunta 3)

Si ____ No ____

- 2) **Al momento de viajar que regiones prefiere: (puede elegir más de uno)**

- Costa
- Sierra
- Oriente
- Islas Galápagos

- 3) **Al momento de viajar ¿Qué sitios prefiere visitar? (puede elegir más de uno)**

- Playas
- Montañas
- Reservas naturales
- Desiertos
- Ciudades

- 4) **¿Sabe que es el Ecoturismo?**

Si ____ No ____

- 5) **¿Cuántas veces al año en promedio hace turismo dentro del Ecuador?**

- De 1 a 3 veces al año
- Entre 4 a 5 veces al año
- Más de 6 veces
- Otra _____

- 6) **¿Cuántos días en promedio dedica cuando viaja?**

- De 1 a 3 días
- Entre 4 a 5 días
- De 6 a 10 días
- Más de 10 días

- 7) **¿Qué estilos de viaje le interesan? (puede elegir más de uno)**

- Aventura (deportes extremos, acuáticos)

- Culturales (conocer culturas, museos, ruinas, historia)
- Naturales (naturaleza, campo, al aire libre)
- Nightlife (salidas nocturnas, bares, discotecas)
- Otra _____

- 8) **¿Al momento de viajar, que actividades prefiere realizar? Si escogió la opción de deportes continuar con normalidad, caso contrario continuar a la pregunta 10. (puede elegir más de uno)**

- Pasear
- Deportes
- Comer comida típica
- Conocer culturas
- Otra _____

- 9) **¿Qué deportes prefiere realizar? (puede elegir más de uno)**

- Senderismo
- Montañismo
- Surf
- Parapente
- Rafting
- Rápel
- Buceo
- Ciclismo
- Kayak
- Paracaidismo
- Puénting
- Otra _____

- 10) **¿Al momento de viajar normalmente con quién viaja?**

- Solo
- En pareja
- En familia
- En grupo

- 11) **¿Conoce alguna plataforma que le permita personalizar sus destinos turísticos y actividades?**

Si ____ No ____

- 12) **¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio que personalice sus destinos y actividades turísticas?**

Si ____ No ____

PRUEBA DE PLATAFORMA

<https://elmastertrip.com/>

En el enlace que se encuentra en la parte de arriba podrá acceder a la plataforma de viajes personalizados, podría entrar y a continuación hacernos saber su experiencia de uso.

1) En una escala del 1 al 5 ¿Qué tal le pareció la experiencia en la plataforma?

	1	2	3	4	5	
Muy fácil de usar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy difícil de usar

2) En una escala del 1 al 5 ¿Cómo le pareció el diseño de la plataforma?

	1	2	3	4	5	
Muy mal diseñada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy bien diseñada


3) **Ejemplo: En un viaje de 2 a 3 días a la ciudad de Baños de Agua Santa que incluya hospedaje, transporte y visita a los principales atractivos turísticos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?**

- Menos de \$100
- Entre \$100 y \$250
- Más de \$250

APÉNDICE B

Formulario de encuesta en Google Forms

Preguntas Respuestas 208



Sección 1 de 2

Estudio de pre-factibilidad de una plataforma digital de ecoturismo.

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL. Actualmente estamos realizando la tesis, esta investigación de mercado ayudará a recopilar información valiosa para realizar los respectivos análisis.

1) ¿Es usted de nacionalidad ecuatoriana? (Si la respuesta es SI continuar con normalidad, si la respuesta es NO pasar a la pregunta 3) *

Si

No

2) Al momento de viajar que regiones prefiere

Costa

Sierra

Oriente

Islas Galápagos

3) Al momento de viajar ¿Qué sitios prefiere visitar? *

- Playas
 - Montañas
 - Reservas naturales
 - Desiertos
 - Ciudades
-

4) ¿Sabe que es el Ecoturismo? *

- Si
 - No
-

5) ¿Cuántas veces al año en promedio hace turismo dentro del Ecuador? *

- De 1 a 3 veces al año
- Entre 4 a 5 veces al año
- Más de 6 veces
- Otra...

6) ¿Cuántos días en promedio dedica cuando viaja? *

- De 1 a 3 días
- Entre 4 a 5 días
- De 6 a 10 días
- Más de 10 días

7) ¿Qué estilos de viaje le interesan? *

- Aventura (deportes extremos, acuáticos)
- Culturales (conocer culturas, museos, ruinas, historia)
- Naturales (naturaleza, campo, al aire libre)
- Nightlife (salidas nocturnas, bares, discotecas)
- Otra...

8) ¿Al momento de viajar, que actividades prefiere realizar? *

- Pasear
- Deportes
- Comer comida típica
- Conocer culturas
- Otra...

9) ¿Qué deportes prefiere realizar?

- Senderismo
 - Montañismo
 - Surf
 - Parapente
 - Rafting
 - Rápel
 - Buceo
 - Ciclismo
 - Kayak
 - Paracaidismo
 - Puénting
 - Otra...
-

10) ¿Al momento de viajar normalmente con quién viaja? *

- Solo
- En pareja
- En familia
- En grupo

11) ¿Conoce alguna plataforma que le permita personalizar sus destinos turísticos y actividades? *

Si

No

12) ¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio que personalice sus destinos y actividades turísticas? *

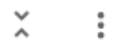
Si

No

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 2

<https://elmastertrip.com/>



En el enlace que se encuentra en la parte de arriba podrá acceder a la plataforma de viajes personalizados, podría entrar y a continuación hacernos saber su experiencia de uso.



En una escala del 1 al 5 ¿Qué tal le pareció la experiencia en la plataforma? *

1

2

3

4

5

Muy fácil de usar

Muy difícil de usar

En una escala del 1 al 5 ¿Cómo le pareció el diseño de la plataforma? *

	1	2	3	4	5	
Muy mal diseñada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy bien diseñada

Ejemplo: En un viaje de 2 a 3 días a la ciudad de Baños de Agua Santa que incluya hospedaje, transporte y visita a los principales atractivos turísticos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- Menos de \$100
- Entre \$100 y \$250
- Más de \$250

APÉNDICE C

Foto de las encuestas realizadas en físico

ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL
LITORAL

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL. Actualmente estamos realizando la tesis, esta investigación de mercado ayudará a recopilar información valiosa para realizar los respectivos análisis.

- 1) ¿Es usted de nacionalidad ecuatoriana? (Si la respuesta es SI continuar con normalidad, si la respuesta es NO pasar a la pregunta 3)

Si ___ No

- 2) Al momento de viajar que regiones prefiere: (puede elegir más de uno)

- Costa
 Sierra
 Oriente
 Islas Galápagos

- 3) Al momento de viajar ¿Qué sitios prefiere visitar? (puede elegir más de uno)

- Playas
 Montañas
 Reservas naturales
 Desiertos
 Ciudades

- 4) ¿Sabe que es el Ecoturismo?

Si No ___

- 5) ¿Cuántas veces al año en promedio hace turismo dentro del Ecuador?

- De 1 a 3 veces al año
 Entre 4 a 5 veces al año
 Más de 6 veces
 Otra _____

- 6) ¿Cuántos días en promedio dedica cuando viaja?

- De 1 a 3 días
 Entre 4 a 5 días
 De 6 a 10 días
 Más de 10 días

- 7) ¿Qué estilos de viaje le interesan? (puede elegir más de uno)

- Aventura (deportes extremos, acuáticos)

- Culturales (conocer culturas, museos, ruinas, historia)
 Naturales (naturaleza, campo, al aire libre)
 Nightlife (salidas nocturnas, bares, discotecas)
 Otra _____

- 8) ¿Al momento de viajar, que actividades prefiere realizar? Si escogió la opción de deportes continuar con normalidad, caso contrario continuar a la pregunta 10. (puede elegir más de uno)

- Pasear
 Deportes
 Comer comida típica
 Conocer culturas
 Otra _____

- 9) ¿Qué deportes prefiere realizar? (puede elegir más de uno)

- Senderismo
 Montañismo
 Surf
 Parapente
 Rafting
 Rápel
 Buceo
 Ciclismo
 Kayak
 Paracaidismo
 Puénting
 Otra _____

- 10) ¿Al momento de viajar normalmente con quién viaja?

- Solo
 En pareja
 En familia
 En grupo

- 11) ¿Conoce alguna plataforma que le permita personalizar sus destinos turísticos y actividades?

Si ___ No

- 12) ¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio que personalice sus destinos y actividades turísticas?

Si No ___

ENCUESTA

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL
LITORAL**

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL. Actualmente estamos realizando la tesis, esta investigación de mercado ayudará a recopilar información valiosa para realizar los respectivos análisis.

1) ¿Es usted de nacionalidad ecuatoriana? (Si la respuesta es SI continuar con normalidad, si la respuesta es NO pasar a la pregunta 3)

Si No

2) Al momento de viajar que regiones prefiere: (puede elegir más de uno)

- Costa
- Sierra
- Oriente
- Islas Galápagos

3) Al momento de viajar ¿Qué sitios prefiere visitar? (puede elegir más de uno)

- Playas
- Montañas
- Reservas naturales
- Desiertos
- Ciudades

4) ¿Sabe que es el Ecoturismo?

Si No

5) ¿Cuántas veces al año en promedio hace turismo dentro del Ecuador?

- De 1 a 3 veces al año
- Entre 4 a 5 veces al año
- Más de 6 veces
- Otra _____

6) ¿Cuántos días en promedio dedica cuando viaja?

- De 1 a 3 días
- Entre 4 a 5 días
- De 6 a 10 días
- Más de 10 días

7) ¿Qué estilos de viaje le interesan? (puede elegir más de uno)

- Aventura (deportes extremos, acuáticos)

- Culturales (conocer culturas, museos, ruinas, historia)
- Naturales (naturaleza, campo, al aire libre)
- Nightlife (salidas nocturnas, bares, discotecas)
- Otra _____

8) ¿Al momento de viajar, que actividades prefiere realizar? Si escogió la opción de deportes continuar con normalidad, caso contrario continuar a la pregunta 10. (puede elegir más de uno)

- Pasear
- Deportes
- Comer comida típica
- Conocer culturas
- Otra _____

9) ¿Qué deportes prefiere realizar? (puede elegir más de uno)

- Senderismo
- Montañismo
- Surf
- Parapente
- Rafting
- Rápel
- Buceo
- Ciclismo
- Kayak
- Paracaidismo
- Puénting
- Otra _____

10) ¿Al momento de viajar normalmente con quién viaja?

- Solo
- En pareja
- En familia
- En grupo

11) ¿Conoce alguna plataforma que le permita personalizar sus destinos turísticos y actividades?

Si No

12) ¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio que personalice sus destinos y actividades turísticas?

Si No

ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL. Actualmente estamos realizando la tesis, esta investigación de mercado ayudará a recopilar información valiosa para realizar los respectivos análisis.

1) ¿Es usted de nacionalidad ecuatoriana? (Si la respuesta es SI continuar con normalidad, si la respuesta es NO pasar a la pregunta 3)

Si No

2) Al momento de viajar que regiones prefiere: (puede elegir más de uno)

- Costa
- Sierra
- Oriente
- Islas Galápagos

3) Al momento de viajar ¿Qué sitios prefiere visitar? (puede elegir más de uno)

- Playas
- Montañas
- Reservas naturales
- Desiertos
- Ciudades

4) ¿Sabe que es el Ecoturismo?

Si No

5) ¿Cuántas veces al año en promedio hace turismo dentro del Ecuador?

- De 1 a 3 veces al año
- Entre 4 a 5 veces al año
- Más de 6 veces
- Otra _____

6) ¿Cuántos días en promedio dedica cuando viaja?

- De 1 a 3 días
- Entre 4 a 5 días
- De 6 a 10 días
- Más de 10 días

7) ¿Qué estilos de viaje le interesan? (puede elegir más de uno)

- Aventura (deportes extremos, acuáticos)

- Culturales (conocer culturas, museos, ruinas, historia)
- Naturales (naturaleza, campo, al aire libre)
- Nightlife (salidas nocturnas, bares, discotecas)
- Otra _____

8) ¿Al momento de viajar, que actividades prefiere realizar? Si escogió la opción de deportes continuar con normalidad, caso contrario continuar a la pregunta 10. (puede elegir más de uno)

- Pasear
- Deportes
- Comer comida típica
- Conocer culturas
- Otra _____

9) ¿Qué deportes prefiere realizar? (puede elegir más de uno)

- Senderismo
- Montañismo
- Surf
- Parapente
- Rafting
- Rápel
- Buceo
- Ciclismo
- Kayak
- Paracaidismo
- Puénting
- Otra _____

10) ¿Al momento de viajar normalmente con quién viaja?

- Solo
- En pareja
- En familia
- En grupo

11) ¿Conoce alguna plataforma que le permita personalizar sus destinos turísticos y actividades?

Si No

12) ¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio que personalice sus destinos y actividades turísticas?

Si No

ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL. Actualmente estamos realizando la tesis, esta investigación de mercado ayudará a recopilar información valiosa para realizar los respectivos análisis.

- 1) ¿Es usted de nacionalidad ecuatoriana? (Si la respuesta es SI continuar con normalidad, si la respuesta es NO pasar a la pregunta 3)

Si No

- 2) Al momento de viajar que regiones prefiere: (puede elegir más de uno)

- Costa
 Sierra
 Oriente
 Islas Galápagos

- 3) Al momento de viajar ¿Qué sitios prefiere visitar? (puede elegir más de uno)

- Playas
 Montañas
 Reservas naturales
 Desiertos
 Ciudades

- 4) ¿Sabe que es el Ecoturismo?

Si No

- 5) ¿Cuántas veces al año en promedio hace turismo dentro del Ecuador?

- De 1 a 3 veces al año
 Entre 4 a 5 veces al año
 Más de 6 veces
 Otra _____

- 6) ¿Cuántos días en promedio dedica cuando viaja?

- De 1 a 3 días
 Entre 4 a 5 días
 De 6 a 10 días
 Más de 10 días

- 7) ¿Qué estilos de viaje le interesan? (puede elegir más de uno)

- Aventura (deportes extremos, acuáticos)

- Culturales (conocer culturas, museos, ruinas, historia)
 Naturales (naturaleza, campo, al aire libre)
 Nightlife (salidas nocturnas, bares, discotecas)
 Otra _____

- 8) ¿Al momento de viajar, que actividades prefiere realizar? Si escogió la opción de deportes continuar con normalidad, caso contrario continuar a la pregunta 10. (puede elegir más de uno)

- Pasear
 Deportes
 Comer comida típica
 Conocer culturas
 Otra _____

- 9) ¿Qué deportes prefiere realizar? (puede elegir más de uno)

- Senderismo
 Montañismo
 Surf
 Parapente
 Rafting
 Rápel
 Buceo
 Ciclismo
 Kayak
 Paracaidismo
 Puénting
 Otra _____

- 10) ¿Al momento de viajar normalmente con quién viaja?

- Solo
 En pareja
 En familia
 En grupo

- 11) ¿Conoce alguna plataforma que le permita personalizar sus destinos turísticos y actividades?

Si No

- 12) ¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio que personalice sus destinos y actividades turísticas?

Si No

ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL. Actualmente estamos realizando la tesis, esta investigación de mercado ayudará a recopilar información valiosa para realizar los respectivos análisis.

1) ¿Es usted de nacionalidad ecuatoriana? (Si la respuesta es SI continuar con normalidad, si la respuesta es NO pasar a la pregunta 3)

Si ___ No

2) Al momento de viajar que regiones prefiere: (puede elegir más de uno)

- Costa
- Sierra
- Oriente
- Islas Galápagos

3) Al momento de viajar ¿Qué sitios prefiere visitar? (puede elegir más de uno)

- Playas
- Montañas
- Reservas naturales
- Desiertos
- Ciudades

4) ¿Sabe que es el Ecoturismo?

Si No ___

5) ¿Cuántas veces al año en promedio hace turismo dentro del Ecuador?

- De 1 a 3 veces al año
- Entre 4 a 5 veces al año
- Más de 6 veces
- Otra _____

6) ¿Cuántos días en promedio dedica cuando viaja?

- De 1 a 3 días
- Entre 4 a 5 días
- De 6 a 10 días
- Más de 10 días

7) ¿Qué estilos de viaje le interesan? (puede elegir más de uno)

- Aventura (deportes extremos, acuáticos)

- Culturales (conocer culturas, museos, ruinas, historia)
- Naturales (naturaleza, campo, al aire libre)
- Nightlife (salidas nocturnas, bares, discotecas)
- Otra _____

8) ¿Al momento de viajar, que actividades prefiere realizar? Si escogió la opción de deportes continuar con normalidad, caso contrario continuar a la pregunta 10. (puede elegir más de uno)

- Pasear
- Deportes
- Comer comida típica
- Conocer culturas
- Otra _____

9) ¿Qué deportes prefiere realizar? (puede elegir más de uno)

- Senderismo
- Montañismo
- Surf
- Parapente
- Rafting
- Rápel
- Buceo
- Ciclismo
- Kayak
- Paracaidismo
- Puénting
- Otra _____

10) ¿Al momento de viajar normalmente con quién viaja?

- Solo
- En pareja
- En familia
- En grupo

11) ¿Conoce alguna plataforma que le permita personalizar sus destinos turísticos y actividades?

Si No ___

12) ¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio que personalice sus destinos y actividades turísticas?

Si No ___

PRUEBA DE PLATAFORMA

<https://elmastertrip.com/>

En el enlace que se encuentra en la parte de arriba podrá acceder a la plataforma de viajes personalizados, podría entrar y a continuación hacemos saber su experiencia de uso.

1) En una escala del 1 al 5 ¿Qué tal le pareció la experiencia en la plataforma?

	1	2	3	4	5	
Muy fácil de usar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy difícil de usar

2) En una escala del 1 al 5 ¿Cómo le pareció el diseño de la plataforma?

	1	2	3	4	5	
Muy mal diseñada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy bien diseñada

3) Ejemplo: En un viaje de 2 a 3 días a la ciudad de Baños de Agua Santa que incluya hospedaje, transporte y visita a los principales atractivos turísticos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- Menos de \$100
- Entre \$100 y \$250
- Más de \$250

PRUEBA DE PLATAFORMA

<https://elmastertrip.com/>

En el enlace que se encuentra en la parte de arriba podrá acceder a la plataforma de viajes personalizados, podría entrar y a continuación hacernos saber su experiencia de uso.

1) En una escala del 1 al 5 ¿Qué tal le pareció la experiencia en la plataforma?

Muy fácil de usar 1 2 3 4 5 Muy difícil de usar

2) En una escala del 1 al 5 ¿Cómo le pareció el diseño de la plataforma?

Muy mal diseñada 1 2 3 4 5 Muy bien diseñada

3) Ejemplo: En un viaje de 2 a 3 días a la ciudad de Baños de Agua Santa que incluya hospedaje, transporte y visita a los principales atractivos turísticos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- Menos de \$100
 Entre \$100 y \$250
 Más de \$250

PRUEBA DE PLATAFORMA

<https://elmastertrip.com/>

En el enlace que se encuentra en la parte de arriba podrá acceder a la plataforma de viajes personalizados, podría entrar y a continuación hacernos saber su experiencia de uso.

1) En una escala del 1 al 5 ¿Qué tal le pareció la experiencia en la plataforma?

	1	2	3	4	5	
Muy fácil de usar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy difícil de usar

2) En una escala del 1 al 5 ¿Cómo le pareció el diseño de la plataforma?

	1	2	3	4	5	
Muy mal diseñada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy bien diseñada

3) Ejemplo: En un viaje de 2 a 3 días a la ciudad de Baños de Agua Santa que incluya hospedaje, transporte y visita a los principales atractivos turísticos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- Menos de \$100
- Entre \$100 y \$250
- Más de \$250

PRUEBA DE PLATAFORMA

<https://elmastertrip.com/>

En el enlace que se encuentra en la parte de arriba podrá acceder a la plataforma de viajes personalizados, podría entrar y a continuación hacernos saber su experiencia de uso.

1) En una escala del 1 al 5 ¿Qué tal le pareció la experiencia en la plataforma?

	1	2	3	4	5	
Muy fácil de usar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy difícil de usar

2) En una escala del 1 al 5 ¿Cómo le pareció el diseño de la plataforma?

	1	2	3	4	5	
Muy mal diseñada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Muy bien diseñada

3) Ejemplo: En un viaje de 2 a 3 días a la ciudad de Baños de Agua Santa que incluya hospedaje, transporte y visita a los principales atractivos turísticos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- Menos de \$100
- Entre \$100 y \$250
- Más de \$250

PRUEBA DE PLATAFORMA

<https://elmastertrip.com/>

En el enlace que se encuentra en la parte de arriba podrá acceder a la plataforma de viajes personalizados, podría entrar y a continuación hacernos saber su experiencia de uso.

1) En una escala del 1 al 5 ¿Qué tal le pareció la experiencia en la plataforma?

	1	2	3	4	5	
Muy fácil de usar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy difícil de usar

2) En una escala del 1 al 5 ¿Cómo le pareció el diseño de la plataforma?

	1	2	3	4	5	
Muy mal diseñada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Muy bien diseñada

3) Ejemplo: En un viaje de 2 a 3 días a la ciudad de Baños de Agua Santa que incluya hospedaje, transporte y visita a los principales atractivos turísticos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- Menos de \$100
- Entre \$100 y \$250
- Más de \$250

APÉNDICE D

Entrevista a la Jefe de Ventas y a la Gerente Administrativa





APENDICE E

Preguntas de la entrevista al personal de Skytravel

ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA SKYTRAVEL	
1. ¿Cuándo fue fundada la empresa skytravel?	más de 11 Años del mercado
2. ¿cuál es la misión y visión de skytravel? ¿cómo la ve en 10 años?	brindar un servicio turístico de calidad Ingrar posicionan skytravel en la mente de turista EC
3. ¿Cómo está conformado los departamentos organizacionales de la empresa?	Mapa de procesos - ① Ventas - clave - actividades ② Administrativa Soporte: ③ Comercial de Empresa de los departamentos
4. ¿Cómo afecto la pandemia mundial a la empresa skytravel organizacionalmente?	hubo un gran impacto reduce trabajo teletrabajo, reducción personal, cadencia
5. ¿Cuál fue el impacto a nivel comercial de skytravel frente a pandemia de covid-19?	Segmento Empresarial, Eventos Empresariales; Skyplanner - muris generaron nueva líneas de negocios
6. Del 1 al 10. ¿Qué tanto afecto la pandemia financieramente a skytravel? ¿Por qué?	25% - 7 → principalmente afecto a boletos Aereos Cierre de aeropuertos, norteamerica y Mexico
7. ¿Qué nuevas estrategias como agencias de viajes implementaron durante la pandemia?	Capacitación, teletrabajo; no sabiam manejar herramientas cambio de canales de comunicación, MK digital.
8. ¿Skytravel ha intentado buscar nuevos segmentos de mercado?	Si, Agosto y septiembre → feriados; turismo local - lugares cercanos rentabilidad muy baja, restricciones; costos elevados
9. ¿Sabe de alguna plataforma digital que realice paquetes turísticos personalizados para turistas nacionales e internacionales?	NO, locales si → Explorist y Meet → local publican Joven 24 - 35 años
10. De acuerdo con su criterio ¿Cuáles son los riesgos y problemas que pueden presentarse al implementar un proyecto de esta magnitud?	• Costos Operacionales → en paquetes de viajes, personalizamos • tecnológicos - NO... • Costos x funcionamiento →

APENDICE F

Foto de los participantes del Focus Group



APENDICE G

Narrativa del Focus Group

Se le solicitó ayuda a un grupo de 6 personas al azar que anteriormente ya habían realizado la encuesta, para poder medir los cambios de diseño y usabilidad que se le realizó a la plataforma digital después de las estadísticas que se obtuvieron, para poder medir que tan satisfechos se encontrarían ahora con los cambios, a su vez obtener una mejor retroalimentación en cuanto a las mejoras realizadas.

Moderador: Les agradecemos por su valiosa ayuda y les pedimos de favor nos ayuden ingresando desde sus celulares a la siguiente dirección de internet www.elmastertrip.com desde sus exploradores. Una vez adentro podrían explorar las opciones que les proporciona la plataforma digital de ecoturismo y también podrían hacer una prueba de creación de un paquete turístico para después de realizado esto nos puedan ayudar con sus comentarios y sugerencias acerca de cómo les pareció la página en cuanto a su diseño y la facilidad al momento de usarla.

P1: Ingresé a la página y simulé la creación de un paquete turístico ingresando mis preferencias al momento de viajar y al final me salieron algunas opciones que no sabía que existían en el país, en serio me encantó la experiencia y el diseño está muy genial, sin duda la usaría para planear un futuro viaje, los felicito.

P2: Antes de simular un viaje le di una vista a toda la página y el diseño se me hizo muy interesante, las fotos y las transiciones muy bien hechas, entré al apartado de los viajes recomendados y realmente me sorprendió las ideas que ya estaban creadas y tan bien creado el itinerario, junto con el mapa y la ruta correspondiente a cada trip, me pareció algo impresionante y super bien hecho, me fascinaron las mejoras que tuvo la plataforma, si se implementa yo reservaría un viaje con ustedes sin duda.

P3: Recuerdo la primera vez que entré a la página y lo comparo con la experiencia de ahora y de verdad que si ha tenido cambios y está espectacular, se nota que si mejoraron y los felicito por eso, la opción de viajes recomendados me dejó como loco porque las opciones que incluye y la ruta en el mapa es un plus super bueno para poder saber qué nomás incluye tu viaje e ir viendo que todo se cumpla, así que me pareció una excelente idea, además de muy intuitiva, también simulé un paquete de viaje y me parecieron super chéveres las opciones que al final salen para que uno escoja, de verdad que han

pensado en todo. Me encantó la página, es algo nuevo aquí en Ecuador que ya hacía falta.

P4: La página me parece super bacán, me encanta el video del inicio, se nota que le metieron mucho empeño a la creación, de ahí las opciones que te da me parecen excelentes, al diseño y la facilidad de uso les doy 10/10, creé mi paquete de viajes y ya al final me salieron lugares que no conocía y van de acuerdo con los gustos de viajes que yo tengo, me parecieron super interesantes y de ley los quisiera visitar. Así que los felicito por las mejoras a la plataforma.

P5: Me gustó mucho el nuevo diseño que tiene la página y las ideas de viajes recomendados están super cool, como para conocerlas todas, me gusta también las opciones que uno puede escoger para planear tu viaje, han pensado en todo realmente y al final las ideas de paquetes de viajes son super buenas también, pero sobre todo el tiempo que uno se ahorra es lo más destacable. Me super encantó la plataforma, si se hace realidad la página, claro que viajaría con ustedes.

P6: Creo que los demás ya lo dijeron todo, se nota que la plataforma si tuvo una gran mejora en cuanto al diseño y las opciones que te ofrecen, están super chéveres las opciones de viaje que te recomienda la página y las que te da para qué crees tu paquete personalizado están igual de geniales, así que yo también planearía mi viaje con ustedes y lo mejor es que en un abrir y cerrar de ojos pude crear un paquete de viajes cuando antes eso se demoraba millón y a veces si me quedaba muy contenta con las ideas que me daban o con las que ya venían predeterminadas en los paquetes turísticos, así que si me parece una innovación esta plataforma. Los felicito me encantó por mil.

A todos ustedes les agradecemos por sus valiosos comentarios y esperamos poder seguir mejorando e innovando para procurar satisfacer sus requerimientos. Que tengan una excelente tarde.