



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

***“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMPLEJO TURÍSTICO GUANÁBANA
REPUBLIC”***

AUTOR:

ANDRADE HARNISTH MYRIAN SUSANA

TUTOR:

MSG. PATRCIO ROBERTO TADEO TADEO

IBARRA – ECUADOR

Julio, 2026

Ibarra, 8 de julio del 2026

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado: ***“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMPLEJO TURÍSTICO GUANÁBANA REPUBLIC”***, presentado por el estudiante ANDRADE HARNISTH MYRIAN SUSANA con cédula de ciudadanía N° 100484191-0, para obtener el Título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.

Tesis_Guanábana Republic_Corrección_23 de Junio..pdf			
INFORME DE ORIGINALIDAD			
3%	3%	1%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUD
FUENTES PRIMARIAS			
1	dspace.ups.edu.ec		
	Fuente de Internet		
2	cdn.nestjs.wipolex.wji.prd.web1.wipo.int		
	Fuente de Internet		
3	uvadoc.uva.es		
	Fuente de Internet		
4	www.gestionar-facil.com		
	Fuente de Internet		
5	Submitted to Universidad Centroamericana Jose Simeon Canas		
	Trabajo del estudiante		
6	www.coursehero.com		
	Fuente de Internet		
7	theibfr.com		
	Fuente de Internet		
8	Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta		
	Trabajo del estudiante		
9	repositorioacademico.upc.edu.pe		
	Fuente de Internet		
10	revistas.unjbg.edu.pe		
	Fuente de Internet		
11	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE		
	Trabajo del estudiante		
12	repositorio.ucv.edu.pe		
	Fuente de Internet		

Roberto Tadeo

Firmado digitalmente por Roberto Tadeo

:
Ing. Roberto Tadeo, MBA
TUTOR DE TRABAJO
C.C.: 100170904-5

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

Roberto Tadeo Firmado digitalmente por Roberto Tadeo

(f):

Ing. Roberto Tadeo, MBA

C.C.: 100170904-5

JUAN CARLOS ECHEVERRIA ALMEIDA Firmado digitalmente por JUAN CARLOS ECHEVERRIA ALMEIDA
Fecha: 2026.07.27 14:31:44 -0500

(f):

Msc. Juan Carlos Echeverria

C.C.: 100208121-2

MARCELA FERNANDA CORONEL PINDUISACA Firmado digitalmente por MARCELA FERNANDA CORONEL PINDUISACA

(f):

Mgs. Marcela Coronel

C.C.: 100300273-8

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Myrian Susana Andrade Harnisth*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 8 de julio de 2026

Myrian Susana
Andrade
Harnisth
(f): _____

Firmado digitalmente
por Myrian Susana
Andrade Harnisth
Fecha: 2026.07.09
22:16:39 -05'00'

Myrian Susana Andrade Harnisth

C.C.: 100484191-0

AUTORIA

Yo, *Myrian Susana Andrade Harnisth*, portadora de la cedula de ciudadanía N° *100484191-0*, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autora, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Myrian Susana
Andrade
Harnisth
(f):.....



Firmado digitalmente
por Myrian Susana
Andrade Harnisth
Fecha: 2026.07.09
22:17:16 -05'00'

Myrian Susana Andrade Harnisth

C.C.: *100484191-0*

DEDICATORIA

Esta dedicatoria es para los ángeles de mi vida: Livita y Campito, quienes con sus enseñanzas, valores y amor me han acompañado hasta cumplir una meta más en mi vida. Agradezco a Dios por haberme dado unos abuelos tan increíbles como ustedes, que a pesar de todo siempre me apoyaron para cumplir mis sueños. Por eso, este logro no es solo mío, también es suyo. Gracias por ser el amor más incondicional de este mundo; es una dicha ser su nieta.

También quiero agradecer a quienes formaron parte de este camino: mi familia, mis amigos y mis docentes, que de una u otra forma marcaron este proceso. Esta etapa de mi vida estuvo llena de altos y bajos, pero sobre todo de grandes aprendizajes. Cada consejo que me dieron lo llevo grabado en el corazón, porque gracias a cada uno de ustedes, hoy puedo decir que todo lo bueno que soy se lo debo a su cariño y enseñanzas.

Hoy, más que nunca, agradezco a la vida por rodearme de personas tan valiosas. Este logro lo comparto con todos ustedes, porque cada uno dejó una huella imborrable en mi camino.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por acompañarme durante todo este proceso, darme fortaleza para enfrentar cada desafío y permitirme culminar con éxito esta etapa de mi formación profesional.

A mis padres, por ser parte esencial de mi vida y por impulsarme a cumplir con todo lo que me propongo.

A mi hermano, en especial, le agradezco ser mi motor y mi motivación, y espero que este logro sea también un ejemplo de que los sueños sí se pueden cumplir.

A mis abuelos, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y una fuente de amor incondicional desde siempre.

A mi tía Ximena Andrade y a mi tío político Fayer Bracho, por haber sido como unos padres para mí y por guiarme por el camino correcto para hoy poder estar aquí. Y a mis primos Adriel y Joe, por ser más que primos: mis hermanos y mis compañeros de vida, con quienes he compartido una relación de apoyo y cuidado mutuo desde niños.

A Roberto Acosta, quien, sin ser mi padre biológico, se convirtió en uno para mí, brindándome su apoyo incondicional, su cariño y tratándome siempre como una hija más.

A Lenin Erazo, por ser un apoyo constante y un motivo de alegría en este camino, por su cariño y por ser alguien fundamental en mi vida.

Asimismo, expreso mi gratitud a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, por abrirme sus puertas y brindarme los conocimientos, herramientas y experiencias necesarias para formarme como profesional, y por ser el lugar donde crecí académica y personalmente.

Al Municipio de Ibarra, por permitirme realizar mis prácticas preprofesionales y aplicar en la vida real todo lo aprendido en las aulas; de manera especial, al Ing. Manuel Enríquez, responsable del área de Desarrollo Económico, por su guía y por dejar una huella importante en mi formación profesional.

A mi tutor de tesis, Roberto Tadeo, por su guía, paciencia y dedicación durante este proceso, y por compartir conmigo sus conocimientos para hacer posible este trabajo. A mis docentes universitarios, por haber sembrado en mí las bases del conocimiento que hoy me permiten convertirme en profesional.

A mis amigos, por acompañarme en esta etapa de mi vida; fueron un gran apoyo y siempre los llevaré en mi corazón.

Hoy culmino una etapa importante de mi vida con la satisfacción de haber alcanzado una meta que representa esfuerzo, dedicación y perseverancia, y lo hago con profundo agradecimiento hacia todos quienes caminaron a mi lado durante este proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN TUTOR.....	II
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	IV
AUTORIA.....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTOS.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Marco teórico.....	6
1.2.1 Teorías.....	6
1.2.2 Definiciones.....	7
2. METODOLOGÍA.....	26
2.1 Tipo de investigación.....	26
2.2 Enfoque.....	27
2.3 Variables.....	28
2.4 Indicadores	30
2.5 Población	33
2.6 Muestra.....	34
2.7 Tipo de muestreo.....	36
2.8 Técnicas	37
2.9 Instrumentos.....	38
2.9.1 Formato de encuesta	40
2.9.2 Formato de entrevista.....	40
2.9.3 Ficha de observación	41

2.9.4 Formato de análisis documental.....	41
2.10 Procedimientos de aplicación	42
2.11 Análisis de datos.....	43
3. ANÁLISIS DE DATOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS	44
3.1 Análisis del mercado actual y potencial.....	44
3.1.1 Perfil y comportamiento de los visitantes actuales.....	44
3.1.2 Perfil y comportamiento de los visitantes potenciales.....	56
3.2 Análisis cualitativo de entrevistas.....	66
3.2.1 Entrevista al propietario de Guanábana Republic	66
3.2.2 Entrevista al informante vinculado con la gestión turística territorial	73
3.2.3 Entrevista al promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi.....	75
3.2.4 Entrevista complementaria a establecimiento turístico comparable	79
3.2.5 Síntesis del análisis cualitativo	82
3.3 Análisis de observación de establecimientos turísticos comparables.....	83
3.3.1 Infraestructura, servicios y capacidad operativa observada	83
3.3.3 Fortalezas, debilidades y elementos de diferenciación	89
3.3.4 Síntesis del análisis de observación.....	91
3.4 Integración de hallazgos para el plan de negocios	92
3.4.1 Hallazgos estratégicos y de mercado	93
3.4.2 Hallazgos operativos y organizacionales	95
3.4.3 Hallazgos económico-financieros preliminares	98
3.4.4 Análisis PESTEL del Complejo Turístico Guanábana Republic	101
3.4.5 Matriz FODA del Complejo Turístico Guanábana Republic	105
3.4.6 Necesidades prioritarias para la propuesta	109
4. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	112
4.1 Nombre de la propuesta	112
4.2 Fundamentación de la propuesta a partir de los resultados.....	112
4.3 Objetivo de la propuesta	114
4.4 Alcance y criterios de diseño del plan de negocios	114
4.5 Modelo de negocio propuesto	118
4.5.1 Interpretación	119
4.6 Estrategias de marketing y posicionamiento	121
4.7 Plan operativo y organizacional	126
4.7.1 Procesos operativos del servicio	127
4.7.2 Recursos organizacionales y operativos.....	128
4.7.3 Procesos organizacionales de apoyo.....	129

4.7.4 Funciones y distribución funcional del talento humano.....	130
4.7.5 Distribución funcional del personal en la operación actual.....	131
4.7.6 Relación con los hallazgos del diagnóstico	132
4.7.7 Indicadores de gestión organizacional.....	133
4.8 Plan de inversión e implementación por fases	134
4.8.1 Fases	135
4.8.2 Acciones.....	136
4.8.3 Cronograma	138
4.9 Plan económico-financiero	139
4.9.1 Supuestos financieros.....	139
4.9.2 Inversión requerida.....	140
4.9.3 Proyección de ingresos, costos y flujo de caja incremental.....	141
4.9.4 Punto de equilibrio	142
4.9.5 Evaluación financiera.....	143
4.9.6 Sensibilidad de la propuesta	144
4.9.7 Interpretación de viabilidad	145
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
5.1 Conclusiones	146
5.2 Recomendaciones.....	147
6. BIBLIOGRAFÍA.....	150
ANEXOS.....	156
Anexo 1. Anteproyecto.....	156
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables	165
Anexo 3. Encuesta a visitantes actuales de Guanábana Republic.....	168
Anexo 4. Encuesta a visitantes potenciales.....	172
Anexo 5. Transcripción de entrevista al propietario César Andrade del Complejo Turístico Guanábana Republic.....	176
Anexo 6. Transcripción de entrevista al informante institucional Brian Guerrero vinculado con la gestión turística territorial	184
Anexo 7. Transcripción de entrevista al Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi.....	191
Anexo 8. Transcripción de entrevista complementaria al propietario Arturo Mier de establecimiento turístico comparable.....	195
Anexo 9. Fichas de observación aplicadas a establecimientos turísticos comparables ...	201
Anexo 10. Matriz de análisis documental-financiero aplicada al estudio.....	211
Anexo 11. Link entrevistas.....	214
Anexo 12. Fotografías	214

Anexo 13. Cálculos para plan financiero.....	215
Anexo 14 Link de encuesta y resultados obtenidos.....	218

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Procedencia del mercado actual.....	45
Tabla 2 Acompañante del mercado actual.....	46
Tabla 3 Frecuencia de visita del mercado actual.....	46
Tabla 4 Motivación del mercado actual.....	47
Tabla 5 Valoración de los servicios del complejo por parte del mercado actual	48
Tabla 6 Factores de elección del mercado actual.....	48
Tabla 7 Preferencia del mercado actual	49
Tabla 8 Medios de información del mercado actual.....	50
Tabla 9 Canales de atención del mercado actual.....	50
Tabla 10 Mejoras y servicios complementarios esperados por los visitantes actuales.....	51
Tabla 11 Gasto del mercado actual.....	51
Tabla 12 Servicios utilizados durante la visita al complejo	52
Tabla 13 Percepción del precio en el mercado actual.....	53
Tabla 14 Aspectos de mejora identificados por los visitantes actuales	54
Tabla 15 Procedencia del mercado potencial	57
Tabla 16 Acompañante del mercado potencial.....	58
Tabla 17 Frecuencia de visita del mercado potencial.....	58
Tabla 18 Motivación del mercado potencial.....	59
Tabla 19 Prioridad del mercado potencial.....	60
Tabla 20 Factores de elección del mercado potencial	61
Tabla 21 Medios de información del mercado potencial	62
Tabla 22 Canales de atención del mercado potencial.....	62
Tabla 23 Servicios consumidos comúnmente por el mercado potencial en complejos turísticos o centros recreativos.....	63
Tabla 24 Gasto del mercado potencial.....	64
Tabla 25 Entrevista al propietario	66
Tabla 26 Entrevista territorial.....	73
Tabla 27 Entrevista institucional – Prefectura del Carchi.....	75
Tabla 28 Entrevista complementaria	79
Tabla 29 Infraestructura y servicios	84
Tabla 30 Servicio observable.....	86
Tabla 31 Diferenciación.....	89
Tabla 32 Hallazgos estratégicos.....	93
Tabla 33 Hallazgos operativos.....	95
Tabla 34 Hallazgos financieros.....	98
Tabla 35 Análisis PESTEL del Complejo Turístico Guanábana Republic	101
Tabla 36 Matriz FODA del Complejo Turístico Guanábana Republic.....	105
Tabla 37 Cruce estratégico FO-DO-FA-DA.....	107
Tabla 38 Necesidades prioritarias	109
Tabla 39 Fundamentación de la propuesta	112
Tabla 40 Finalidad de los componentes del plan	114

Tabla 41	Alcance del plan de negocios.....	115
Tabla 42	Criterios de diseño del plan	116
Tabla 43	Trazabilidad entre resultados y componentes de la propuesta	116
Tabla 44	Modelo de negocio propuesto	118
Tabla 45	Plan de acción del marketing mix de servicios	125
Tabla 46	Procesos operativos del servicio en el Complejo Turístico Guanábana Republic....	128
Tabla 47	Recursos organizacionales y operativos del Complejo Turístico Guanábana Republic	129
Tabla 48	Procesos organizacionales de apoyo del Complejo Turístico Guanábana Republic	130
Tabla 49	Funciones y distribución funcional del talento humano del Complejo Turístico Guanábana Republic.....	131
Tabla 50	Distribución funcional del personal en la operación actual del Complejo Turístico Guanábana Republic.....	132
Tabla 51	Relación entre hallazgos del diagnóstico y respuestas del plan operativo y organizacional.....	133
Tabla 52	Indicadores de gestión organizacional del Complejo Turístico Guanábana Republic	134
Tabla 53	Fases de implementación.....	135
Tabla 54	Acciones de implementación	136
Tabla 55	Cronograma de implementación.....	138
Tabla 56	Supuestos financieros del plan	140
Tabla 57	Inversión requerida del plan.....	141
Tabla 58	Proyección de ingresos, costos y flujo neto incremental.....	142
Tabla 59	Punto de equilibrio del plan	142
Tabla 60	Indicadores de viabilidad financiera	143
Tabla 61	Sensibilidad de la propuesta según variación de ingresos incrementales.....	144
Tabla 62	Matriz de operacionalización de variables	165
Tabla 63	Supuestos.....	215
Tabla 64	Inversión.....	216
Tabla 65	Proyección	216
Tabla 66	Punto de equilibrio.....	217
Tabla 67	“Evaluación financiera” — VAN, TIR, relación beneficio-coste y PRI.....	217
Tabla 68	“Evaluación financiera” — flujo acumulado para el cálculo del PRI.....	217
Tabla 69	“Evaluación financiera” — controles automáticos de viabilidad.....	217
Tabla 70	“Sensibilidad” — ingresos y flujo neto por escenario	218
Tabla 71	“Sensibilidad” — flujo neto incremental por escenario (Año 0 = -Inversión).....	218
Tabla 72	“Sensibilidad” — VAN, TIR y relación beneficio-coste por escenario.....	218

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Perfil demográfico de los visitantes actuales según género y edad.....	44
Figura 2	Perfil demográfico del mercado potencial según género y edad	56
Figura 3	Estructura funcional propuesta para el Complejo Turístico Guanábana Republic	127

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar un plan de negocios integral para el Complejo Turístico Guanábana Republic, con el fin de estructurar su modelo empresarial, definir estrategias de crecimiento sostenible y evaluar su viabilidad económica y financiera para el período 2026–2031. El estudio partió de la necesidad de responder al crecimiento del complejo sin una planificación formal, situación que limitaba la organización de sus procesos, la orientación comercial, la estructuración operativa y la toma de decisiones con base técnica. Metodológicamente, se desarrolló un estudio con enfoque mixto, diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo con componente explicativo de carácter administrativo. La información se obtuvo mediante encuestas aplicadas a visitantes actuales y potenciales, entrevistas semiestructuradas a informantes clave, observación comparativa de establecimientos turísticos y análisis documental-financiero. Los resultados evidenciaron una base real de mercado compuesta principalmente por públicos familiares y visitantes regionales, motivaciones asociadas con recreación, naturaleza y descanso, una posición competitiva favorable sustentada en infraestructura recreativa diferenciada y entorno natural, así como debilidades en abastecimiento de cocina, organización del ingreso, parqueadero, rapidez de respuesta en canales digitales y formalización operativa. Como respuesta a estos hallazgos, se estructuró una propuesta integrada por modelo de negocio, estrategias de marketing y posicionamiento, plan operativo y organizacional, plan de inversión e implementación por fases, y evaluación económico-financiera. Se concluye que Guanábana Republic posee condiciones favorables para fortalecer su gestión y sostener su crecimiento, siempre que su expansión se apoye en planificación formal, mejora de procesos críticos y decisiones de inversión coherentes con su capacidad operativa y financiera.

Palabras clave: plan de negocios, turismo, gestión operativa, marketing turístico, viabilidad financiera.

ABSTRACT

The objective of this research was to develop a comprehensive business plan for the Guanábana Republic Tourist Complex in order to structure its business model, define sustainable growth strategies, and assess its economic and financial feasibility for the 2026–2031 period. The study arose from the need to address the growth of the complex without formal planning, a situation that limited process organization, commercial orientation, operational structuring, and technically grounded decision-making. Methodologically, the study followed a mixed-methods approach, with a non-experimental design, cross-sectional scope, and a descriptive approach with an explanatory administrative component. Information was collected through surveys applied to current and potential visitors, semi-structured interviews with key informants, comparative observation of tourism establishments, and documentary-financial analysis. The results showed a real market base mainly composed of family groups and regional visitors, motivations associated with recreation, nature, and rest, a favorable competitive position supported by differentiated recreational infrastructure and a natural environment, as well as weaknesses in kitchen supply management, entrance organization, parking, response speed in digital channels, and operational formalization. In response to these findings, an integrated proposal was structured, including a business model, marketing and positioning strategies, an operational and organizational plan, an investment and phased implementation plan, and an economic-financial evaluation. It is concluded that Guanábana Republic has favorable conditions to strengthen its management and sustain its growth, provided that its expansion is supported by formal planning, improvement of critical processes, and investment decisions consistent with its operational and financial capacity.

Keywords: business plan, tourism, operational management, tourism marketing, financial feasibility.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema

El turismo constituye una actividad de relevancia económica y territorial por su capacidad para generar empleo, dinamizar la economía local y diversificar fuentes de ingreso en distintas regiones. En administración, el desempeño de los emprendimientos turísticos no depende únicamente de sus atractivos naturales, recreativos o de su capacidad para atraer visitantes. También pesa la forma en que organizan sus recursos, estructuran su oferta de servicios y proyectan su crecimiento. Por ello, su funcionamiento requiere procesos de planificación que permitan ordenar la gestión, establecer directrices operativas y responder con mayor consistencia a las condiciones del entorno.

Esto adquiere especial importancia en el sector servicios, donde la oferta presenta características que exigen una gestión más rigurosa. La intangibilidad del servicio, la variabilidad en la satisfacción del cliente y la necesidad de estandarizar procesos para garantizar experiencias repetibles y de calidad hacen que las decisiones no puedan apoyarse únicamente en la práctica cotidiana o en respuestas inmediatas a las exigencias del momento. En este tipo de negocios, la ausencia de herramientas de planificación limita la posibilidad de estructurar las operaciones, sostener estándares de servicio, asignar recursos con mayor racionalidad y definir criterios para el crecimiento del negocio.

El caso de estudio corresponde específicamente al Complejo Turístico Guanábana Republic, ubicado en el sector San Patricio de Chinambí, cantón Mira, provincia del Carchi. Esta precisión es necesaria porque el análisis empresarial se centra en un establecimiento concreto, aunque ciertos apartados metodológicos y de mercado consideren el entorno turístico territorial del cantón como ámbito de referencia para la demanda potencial.

La principal problemática radica en que el complejo ha crecido de manera informal, sin contar con una planificación estratégica, un análisis de mercado ni una evaluación técnico-financiera que permitan asegurar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo. Esta situación limita la organización del emprendimiento y dificulta la formulación de decisiones bajo criterios técnicos. Ocurre así porque no se dispone de una base estructurada para analizar el entorno, identificar condiciones de la

demanda, definir lineamientos operativos, estimar requerimientos de recursos, evaluar alternativas de crecimiento o valorar la viabilidad económica del proyecto.

En esas condiciones, el complejo queda expuesto a decisiones aisladas y a una gestión con menor capacidad de previsión frente a factores que inciden en su funcionamiento, como los cambios del mercado, las exigencias del sector turístico y la competencia regional. Además, sin una planificación integral, se restringe la optimización de los recursos operativos, se debilita la articulación de sus componentes funcionales y se dificulta la definición de estrategias para orientar su crecimiento. Por esta razón, se vuelve necesario diseñar un plan de negocios que articule el análisis estratégico, el estudio de mercado, la planificación operativa y la evaluación económico-financiera del Complejo Turístico Guanábana Republic.

Justificación del tema

El turismo representa una actividad de gran relevancia para la economía ecuatoriana y, de manera particular, para regiones como el norte del país, debido a su capacidad para generar empleo, dinamizar la economía local y diversificar fuentes de ingreso. En este sentido, el fortalecimiento de emprendimientos turísticos responde a intereses empresariales, pero también a la necesidad de consolidar iniciativas capaces de aportar al desarrollo territorial mediante una gestión más organizada y sostenible. Por ello, analizar técnicamente este tipo de negocios resulta pertinente dentro del campo de la administración, especialmente cuando presentan necesidades concretas de estructuración empresarial.

En este caso, la elaboración de un plan de negocios para el Complejo Turístico Guanábana Republic se justifica por la necesidad de contar con una herramienta de gestión que permita estructurar su funcionamiento sobre bases técnicas. Cuando un emprendimiento turístico crece sin una estructura clara de planificación, la toma de decisiones tiende a depender de criterios inmediatos o de respuestas parciales frente a las exigencias del entorno. Eso reduce la capacidad de proyectar el negocio con orden, evaluar su situación competitiva, definir prioridades de acción y establecer lineamientos para su funcionamiento con mayor coherencia administrativa.

Esta investigación también se justifica por su utilidad práctica para el complejo, puesto que el estudio permitirá integrar componentes necesarios para su gestión, entre ellos la planificación estratégica, el estudio de mercado, la planificación operativa y las proyecciones económico-financieras. La articulación de estos elementos favorecerá una mejor asignación de recursos, una orientación más clara de las operaciones y una base más sólida para evaluar la viabilidad del proyecto. Además, permitirá reducir riesgos propios del sector servicios, como la estacionalidad y la variabilidad en la demanda, que inciden en la estabilidad del negocio.

A la vez, la investigación se justifica porque aportará una base analítica para sustentar decisiones relacionadas con el entorno competitivo, el mercado y la operación del complejo, sin apartarse del propósito central del estudio. El trabajo resulta pertinente porque se enfoca en la elaboración de un plan de negocios aplicable al caso específico del Complejo Turístico Guanábana Republic, dentro de los límites definidos en el anteproyecto aprobado. Además, permitirá estructurar una propuesta con utilidad administrativa concreta para orientar la gestión del emprendimiento y la evaluación de su viabilidad.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios integral para el Complejo Turístico Guanábana Republic, orientado a estructurar de manera coherente su modelo empresarial, definir estrategias de crecimiento sostenible y evaluar su viabilidad económica y financiera para el período 2026–2031, a fin de fortalecer la gestión administrativa y asegurar la sostenibilidad y competitividad del emprendimiento turístico en su entorno.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno externo e interno del Complejo Turístico Guanábana Republic, mediante herramientas estratégicas, con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que inciden en su desarrollo.
- Definir el modelo de negocio del complejo turístico, estableciendo su propuesta de valor, segmentos de mercado, canales de distribución y fuentes de ingresos, para garantizar su coherencia y diferenciación en el mercado.
- Diseñar estrategias de marketing y posicionamiento, orientadas a captar y fidelizar clientes, fortaleciendo la competitividad del complejo en el sector turístico.
- Estructurar el plan operativo y organizacional, determinando procesos, recursos, estructura administrativa y talento humano necesario para el adecuado funcionamiento del emprendimiento.
- Elaborar el plan financiero, incluyendo proyecciones de ingresos, costos, inversiones y flujo de caja, que permita analizar la rentabilidad del proyecto, para evaluar la viabilidad económica y financiera.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 Antecedentes

Como primer antecedente, Sangucho-Cevallos y Ruiz-Cedeño (2020) desarrollaron, en Ecuador, la investigación titulada “Modelo de gestión para mejorar el producto turístico en el sector hotelero de la parroquia Crucita”, cuyo propósito fue estructurar un modelo de gestión orientado al mejoramiento del producto turístico local. Para ello, los autores emplearon una metodología mixta apoyada en el análisis situacional, la revisión bibliográfica y documental, y la aplicación de encuestas dirigidas a visitantes. Entre los principales hallazgos, se identificaron debilidades en la organización del servicio y en la articulación de las acciones de gestión. A partir de ello, Sangucho-Cevallos y Ruiz-Cedeño (2020) concluyeron que un modelo de gestión contribuye a ordenar la planificación y a fortalecer la estructura operativa del negocio turístico.

También resulta relevante el estudio de Zambrano Zambrano y Lemoine Quintero (2024), quienes analizaron la incidencia del plan de negocio en la actividad turística de los cantones Sucre y San Vicente, Ecuador, en el estudio Plan de negocio y su contribución al desarrollo turístico sostenible en los cantones Sucre y San Vicente. La investigación siguió un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y aplicación de encuestas para identificar percepciones y condiciones del entorno turístico. Los resultados mostraron que la falta de planificación empresarial limita el aprovechamiento del potencial turístico y debilita la organización comercial del sector. A partir de ello, los autores sostienen que el plan de negocio constituye una herramienta necesaria para orientar decisiones y dar mayor consistencia al desarrollo turístico.

Por último, Erazo Calvopiña et al. (2024) publicaron el estudio titulado “Modelos de gestión turística, caso Ruta Turística del Río Teaone, cantón Esmeraldas, Ecuador”, cuyo objetivo fue diseñar un modelo de gestión para una ruta conformada por balnearios de agua dulce, característica que la aproxima de manera significativa al tipo de servicio analizado en el Complejo Turístico Guanábana Republic.

La investigación se desarrolló mediante un proceso técnico-participativo sustentado en la metodología CODESPA, complementado con la aplicación de encuestas a actores turísticos y visitantes. Entre los principales resultados, se formularon objetivos, actividades, responsables e imagen promocional para la ruta. A partir de ello, Erazo Calvopiña et al. (2024) concluyeron que la gestión organizada fortalece la oferta turística y mejora su direccionamiento estratégico.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Teorías

1.2.1.1 Teoría de la planificación estratégica

La teoría de la planificación estratégica, desarrollada principalmente por Ansoff (1965), parte de la idea de que la dirección empresarial no debe depender de respuestas improvisadas frente a los cambios del entorno. Su planteamiento central sostiene que la organización necesita definir objetivos, alternativas de acción y criterios de crecimiento con anticipación, a partir del análisis de sus capacidades y de las condiciones externas que pueden afectar su desempeño. En esta perspectiva, la estrategia no se reduce a una declaración general de intenciones, sino que implica decidir hacia dónde avanzar, bajo qué condiciones y con qué recursos. En ese marco, la planificación estratégica permite ordenar decisiones de largo plazo y dar coherencia al rumbo del negocio.

1.2.1.2 Teoría general de sistemas

Con la teoría general de sistemas, Bertalanffy (1968) planteó que los fenómenos organizacionales no pueden comprenderse de manera fragmentada, porque cada parte adquiere sentido en relación con las demás. La organización se entiende, entonces, como un sistema abierto compuesto por elementos interdependientes que intercambian información, recursos y respuestas con el entorno. Desde esta lógica, las entradas, los procesos, las salidas y la retroalimentación forman una dinámica continua que influye en el funcionamiento global. En administración, esta teoría permite mirar la organización como un conjunto articulado y no como áreas aisladas. Esta lectura resulta especialmente útil cuando se requiere integrar mercado, operación, estructura organizacional y finanzas dentro de una misma lógica de análisis.

1.2.1.3 Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia, desarrollada por Burns y Stalker (1961) y por Lawrence y Lorsch (1967), cuestionó la idea de que existiera una única estructura administrativa válida para toda organización. Su aporte consiste en sostener que la forma más adecuada de organizarse depende de factores concretos, como el entorno, la tecnología, el tamaño, el nivel de incertidumbre y las exigencias del mercado. Desde esta postura, la eficacia no proviene de aplicar modelos rígidos, sino de lograr un ajuste razonable entre las condiciones internas y externas que rodean a la empresa. Por eso, la teoría contingencial se vincula con decisiones flexibles, situadas y sensibles al contexto. En un negocio turístico, esta perspectiva ayuda a entender por qué la gestión debe responder a las particularidades reales del servicio y de su entorno competitivo.

1.2.2 Definiciones

1.2.2.1 Plan de negocios

Ordenar una iniciativa empresarial exige un instrumento que permita estructurar decisiones, reducir la improvisación y proyectar el negocio con mayor claridad. Como señalan Patharkar y Kishnani (2021), “el plan de negocios sirve como una hoja de ruta que ofrece una descripción detallada de cuáles son sus metas, dónde quiere estar, cómo va a llegar allí y hacia qué dirección se encamina” (p. 131). Su utilidad no radica solo en describir una idea, sino en definir el rumbo del negocio, precisar objetivos, anticipar requerimientos y establecer la forma en que estos pueden alcanzarse. En este caso, la utilidad del plan se vuelve evidente porque el crecimiento del complejo ha ocurrido sin una estructura formal de planificación, circunstancia que limita la organización, debilita la toma de decisiones y reduce la capacidad de proyectar su desarrollo con criterios técnicos.

El plan de negocios cobra verdadero sentido cuando articula análisis, asignación de recursos y definición de objetivos dentro de una lógica continua de planificación. De hecho, Patharkar y Kishnani (2021) indican que “la planificación de un negocio es un proceso continuo, que involucra planes operativos de corto plazo y planificación estratégica de largo plazo para formular objetivos” (p. 131). El plan no se agota, por tanto, en la etapa inicial del emprendimiento, sino que acompaña su organización, consolidación y proyección. En negocio de estudio, esa función resulta clave porque se requiere

estructurar decisiones estratégicas, operativas y financieras que sostengan el crecimiento con mayor coherencia y disminuyan la dependencia de decisiones intuitivas o aisladas.

En el sector turístico, planificar no es una opción secundaria, sino una condición para operar en un entorno competitivo, cambiante y sensible a factores externos. Vega Falcón et al. (2019) afirman que “la planificación turística es la base del desarrollo turístico sostenible. No sería lógico concebir un turismo que cuide el ambiente si no es concebido de manera planificada” (p. 2). La planificación no solo ordena recursos, sino que condiciona la permanencia, la competitividad y la sostenibilidad del negocio (Vega Falcón et al., 2019). En un emprendimiento turístico con crecimiento informal, resulta importante para fortalecer la organización y proyectar el complejo con bases empresariales más consistentes frente a las exigencias del mercado turístico.

Su valor técnico también depende de la manera en que integra componentes que permiten examinar el negocio desde dimensiones complementarias. En términos generales, el plan de negocios articula información estratégica, comercial y financiera para orientar decisiones de lanzamiento, consolidación o reestructuración empresarial (Nakajima & Sekiguchi, 2025; Roffia, 2025). No se trata, por ello, de una suma dispersa de apartados, sino de una herramienta integral de evaluación y dirección. Así, su desarrollo se organiza a partir de cuatro componentes centrales: diagnóstico estratégico, estudio de mercado, plan operativo y evaluación económico-financiera, ya que estas dimensiones responden a las principales carencias detectadas en el negocio.

La consistencia del plan se aprecia mejor cuando sus componentes funcionan como un sistema de gestión y no como un documento meramente expositivo. El diagnóstico estratégico permite comprender el entorno y la posición competitiva del negocio; el estudio de mercado aporta criterios para definir una oferta coherente con la demanda; el plan operativo organiza procesos y recursos; la evaluación económico-financiera valora la conveniencia de la propuesta (Nakajima & Sekiguchi, 2025; Roffia, 2025; Patharkar & Kishnani, 2021). Estos elementos convierten al plan en la base técnica desde la cual puede estructurarse una propuesta de crecimiento más ordenada, competitiva y sostenible.

1.2.2.2 Modelo de negocio

El modelo de negocio es una categoría central en la administración de empresas porque permite explicar cómo una organización crea valor para el cliente, lo entrega mediante una estructura definida y obtiene ingresos para sostenerse en el tiempo. Más que describir una idea comercial, este concepto ordena la lógica de funcionamiento del negocio y muestra cómo se articulan su oferta, sus recursos y sus resultados esperados (Roffia, 2025). Esta mirada resulta pertinente para el presente trabajo, ya que el emprendimiento necesita superar un crecimiento informal y avanzar hacia una estructura empresarial más clara.

Conviene distinguir el modelo de negocio del plan de negocios, porque ambos cumplen funciones distintas dentro del proceso de planificación. El primero describe la lógica con la que opera la empresa; el segundo desarrolla esa lógica de forma más amplia, incorporando análisis, proyecciones y lineamientos de acción. En ese sentido, Patharkar y Kishnani (2021) señalan que “un plan de negocios es un documento escrito que contiene los detalles sobre cada aspecto de la iniciativa empresarial propuesta. Cumple dos propósitos: proporcionar una hoja de ruta para las personas internas de la organización” (p. 69). Esta definición muestra que el plan de negocios tiene un alcance más extenso, mientras que el modelo de negocio funciona como su base conceptual. En este caso, la diferencia es relevante porque el problema no se limita a la falta de un documento formal, sino a la ausencia de una lógica empresarial claramente definida.

Además, el modelo de negocio debe entenderse como una estructura compuesta por elementos que se relacionan entre sí. La literatura sobre Business Model Canvas ha contribuido a ordenar este campo al incluir componentes como propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, recursos, actividades y fuentes de ingresos, lo que permite analizar la empresa como un sistema y no como un conjunto de decisiones aisladas (Kamariotou y Kitsios, 2022). Esta organización es útil porque evita una lectura fragmentada del emprendimiento. Dentro del presente trabajo, aporta una base para entender cómo debería ordenarse el funcionamiento empresarial de forma más coherente.

En ese marco, la propuesta de valor ocupa un lugar central porque expresa la razón por la cual el cliente elegiría una oferta frente a otras alternativas del mercado. No consiste solo en enumerar servicios o atractivos, sino en precisar qué necesidad se atiende, qué beneficio se ofrece y qué rasgo vuelve distinta a la empresa. La literatura reciente sobre modelos de negocio reconoce que la propuesta de valor ocupa una posición central porque articula la oferta con los segmentos atendidos y con la lógica general de creación de valor de la empresa (Neessen et al., 2021). En un emprendimiento turístico, esta categoría es clave porque la competitividad no depende únicamente de la infraestructura, sino del valor que el visitante percibe en la experiencia ofrecida.

Esa lógica se completa con la identificación de segmentos de mercado, canales y relaciones con clientes, ya que el negocio no crea valor en abstracto, sino para grupos concretos de consumidores. Segmentar implica reconocer que no todos los visitantes tienen las mismas motivaciones ni expectativas, mientras que los canales permiten definir por qué medios la empresa llega a ellos y las relaciones con clientes explican cómo se sostiene el vínculo comercial y experiencial (Dolnicar, 2019; Torkzadeh et al., 2024). Esta precisión resulta necesaria porque uno de los desafíos del caso de estudio consiste en dejar atrás una relación difusa con el mercado y orientar la oferta hacia públicos más claramente definidos (Dolnicar, 2019).

El modelo de negocio también incorpora una dimensión económica que se expresa en las fuentes de ingresos. No basta con que la empresa reciba entradas de dinero; es necesario comprender de qué forma monetiza su oferta y con qué coherencia respecto de su propuesta de valor y de su mercado objetivo. En esta línea, Patharkar y Kishnani (2021) afirman que “el plan de negocios sirve como una hoja de ruta que ofrece una descripción detallada de cuáles son sus metas, dónde quiere estar, cómo va a llegar allí y hacia qué dirección se encamina” (p. 131). Esta orientación permite sostener que las fuentes de ingreso deben organizarse dentro de una lógica empresarial definida, de modo que la monetización de la oferta responda a la propuesta de valor, a los segmentos atendidos y a la capacidad operativa del complejo.

Con ello, el modelo de negocio ofrece una base técnica para estructurar empresarialmente la unidad de estudio. Su aporte no consiste solo en representar la empresa de forma ordenada, sino en mostrar cómo propuesta de valor, segmentos de mercado, canales y fuentes de ingresos pueden funcionar con coherencia dentro de una

misma lógica de gestión. De este modo, su inclusión en el marco teórico responde de manera directa al objetivo específico que busca definir el modelo de negocio y fortalecer su diferenciación dentro del mercado turístico.

1.2.2.3 Diagnóstico estratégico

Una propuesta de crecimiento empresarial pierde solidez cuando no parte de una comprensión clara de la situación real de la organización. Arrieta Jiménez et al. (2021) plantean que “el diagnóstico estratégico busca la eficiencia de la organización a través de los cambios, procesa la información sobre su entorno, con la finalidad de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización” (p. 244). El diagnóstico no se limita a describir condiciones aisladas del negocio, sino que organiza información relevante para sustentar decisiones con mayor criterio técnico; esta función es clave porque la falta de planificación estratégica y de instrumentos formales de análisis limita la comprensión de la situación actual del negocio Guanábana Republic.

Comprender el entorno es parte central del diagnóstico, porque la organización no puede planificarse adecuadamente si desconoce los factores externos que condicionan su desempeño y alteran su capacidad de respuesta competitiva. El examen del contexto permite identificar riesgos, restricciones, oportunidades y cambios que inciden sobre la operación, el mercado y la competitividad del negocio (Arrieta Jiménez et al., 2021). En el sector turístico, estos factores abarcan dimensiones económicas, sociales, normativas, ambientales y tecnológicas que modifican la demanda, la experiencia del cliente y las posibilidades de crecimiento. El análisis del entorno resulta indispensable para formular estrategias ajustadas a las condiciones del mercado y del territorio.

Leer estratégicamente el negocio exige herramientas capaces de examinarlo desde distintos niveles de análisis y no solo desde percepciones generales. En esa lógica, el uso combinado de PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz FODA permite revisar el macroentorno, la dinámica competitiva del sector y la situación estratégica del negocio desde una perspectiva articulada (Arrieta Jiménez et al., 2021; Falcão, 2023). Esta combinación evita que el diagnóstico quede reducido a una sola dimensión del problema y favorece una lectura más completa de la realidad empresarial. Aplicadas al caso, estas herramientas aportan una base de análisis para sustentar decisiones con mayor solidez y evitar lecturas parciales sobre la situación competitiva del negocio.

Entre esas herramientas, el análisis PESTEL destaca por su capacidad para ordenar el entorno externo en categorías que influyen directamente en la actividad empresarial. Como se indica en la literatura, “el análisis PESTEL es una herramienta que sirve para evaluar el entorno externo en el que se inserta una organización, lo que ayuda a anticipar posibles oportunidades y amenazas” (Falcão, 2023, p. 19). El macroentorno no debe observarse de forma improvisada, sino a través de dimensiones específicas que faciliten su interpretación. Su aplicación permite valorar cómo inciden factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales sobre la proyección del negocio.

La competitividad sectorial puede leerse con mayor precisión cuando se analizan las presiones que una empresa enfrenta dentro de su mercado. De forma más específica, “el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco analítico que sirve para evaluar la competitividad de una empresa en el mercado” (Falcão, 2023, p. 30). La competitividad no depende solo de la empresa en sí misma, sino también de la relación con clientes, proveedores, nuevos entrantes, sustitutos y competidores existentes. Este modelo permite analizar la posición del complejo dentro del mercado turístico y reconocer presiones asociadas a competidores, sustitutos y poder de negociación, factores que pueden afectar su capacidad de diferenciarse.

La síntesis estratégica del diagnóstico requiere una herramienta que reúna factores internos y externos dentro de una misma lógica de formulación. En el análisis estratégico, esta herramienta organiza factores internos y externos como base para estructurar decisiones orientadas a la acción. Su utilidad aumenta cuando el diagnóstico no se queda en la descripción, sino que ordena hallazgos con sentido estratégico. El FODA no debe utilizarse de forma descriptiva, sino como un mecanismo para convertir hallazgos del diagnóstico en cursos de acción concretos. Su uso permite ordenar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para orientar decisiones que fortalezcan la competitividad del complejo y mejoren la coherencia entre análisis y acción estratégica.

Entonces, el diagnóstico estratégico ofrece una visión más clara de la posición actual del negocio y de las condiciones que deben considerarse antes de formular propuestas de mercado, operación y viabilidad. El análisis del macroentorno mediante PESTEL, la revisión del sector con las Cinco Fuerzas de Porter y la síntesis estratégica del FODA ofrecen una base técnica para interpretar la realidad del negocio y convertirla en decisiones empresariales con mayor sustento (Arrieta Jiménez et al., 2021; Falcão,

2023). Dentro del plan de negocios, esta dimensión funciona como punto de partida para estructurar propuestas coherentes con la situación real del complejo.

1.2.2.4 Estudio de mercado

Tomar decisiones comerciales con mayor precisión exige información concreta sobre la demanda, el cliente y las condiciones del entorno competitivo. En la investigación turística reciente, la investigación de mercado permite perfilar segmentos, comprender preferencias y apoyar decisiones comerciales más precisas dentro de entornos competitivos (Dolnicar, 2019; Torkzadeh et al., 2024). Su función no es solo descriptiva, sino analítica, ya que aporta criterios para definir servicios, precios, segmentos y estrategias comerciales con menor nivel de improvisación. Esa dimensión resulta necesaria para orientar la oferta hacia condiciones reales de demanda y consumo, y no hacia supuestos contruidos desde la experiencia empírica del negocio.

La demanda ocupa un lugar central en este análisis, ya que permite identificar si existe interés suficiente en los servicios ofertados y bajo qué condiciones puede sostenerse comercialmente el negocio. En ese sentido, el estudio de mercado no solo examina cuántos clientes potenciales existen, sino también qué características presentan, qué factores inciden en la demanda y bajo qué condiciones puede sostenerse el negocio turístico (Sampaio et al., 2024). Reducir la demanda a una cifra aislada impide comprender su utilidad para proyectar ingresos, capacidad de atención y diseño de oferta (Sampaio et al., 2024). Ese análisis resulta clave para estimar el comportamiento del mercado antes de consolidar decisiones sobre precios, proyección comercial y capacidad de atención.

Precisar el perfil del cliente turístico complementa ese análisis, pues ayuda a segmentar el mercado y orientar con mayor precisión la propuesta de valor del negocio. En la literatura turística reciente, se reconoce que la segmentación permite construir perfiles más precisos del visitante y evitar enfoques homogéneos que no reflejan la diversidad real del mercado (Torkzadeh et al., 2024; Weerakit & Tkachuk, 2024). El cliente no constituye una figura abstracta, sino un conjunto de segmentos con rasgos diferenciados, expectativas específicas y comportamientos particulares de consumo.

Esa caracterización permitirá reconocer qué tipo de visitante puede ser atendido con mayor pertinencia, qué segmentos ofrecen mejores posibilidades de respuesta comercial y cómo ajustar la oferta a sus expectativas.

El estudio de mercado también requiere una lectura más compleja del consumidor turístico, centrada en la forma en que los visitantes buscan información, comparan alternativas y toman decisiones frente a productos y servicios. Ruiz-Lacaci et al. (2024) sostienen que el comportamiento del consumidor en turismo continúa mostrando una elevada complejidad, influida por múltiples factores, tecnologías y contextos, lo que impide comprenderlo como una respuesta lineal o uniforme. La decisión de compra no depende únicamente del precio o de la ubicación, sino también de experiencias previas, motivaciones, referencias y valoraciones subjetivas. Ese enfoque ayuda a interpretar cómo los potenciales clientes seleccionan opciones recreativas dentro del mercado turístico.

Las preferencias del cliente turístico merecen un examen específico porque orientan la configuración concreta de la oferta y permiten diferenciar el servicio a partir de atributos valorados por el mercado. Desde la gestión empresarial, la segmentación y el análisis del mercado aportan información sobre atributos valorados por distintos grupos de visitantes y sobre la conveniencia de ajustar la oferta a perfiles diferenciados del mercado turístico (Weerakit & Tkachuk, 2024; Kim & Barber, 2024). La oferta no puede formularse desde criterios genéricos cuando el negocio compite en un entorno donde el visitante evalúa experiencias, actividades y condiciones del servicio (Weerakit & Tkachuk, 2024). Ese análisis servirá para definir qué servicios, actividades y atributos del complejo pueden generar mayor aceptación y contribuir a una propuesta de valor más diferenciada.

En empresas turísticas, la satisfacción y la percepción de calidad ocupan un lugar central porque la valoración del cliente no depende solo de elementos tangibles, sino de la experiencia integral del servicio. La revisión de Park y Jeong (2019) muestra que la calidad del servicio en turismo se ha convertido en un tema central por su relación con la satisfacción, la recompra y el desempeño del negocio. La calidad percibida no puede reducirse a infraestructura o instalaciones, sino que también involucra atención, seguridad, higiene, ambiente y respuesta del servicio (Park y Jeong, 2019). Esa dimensión permite valorar cómo la experiencia ofrecida puede influir en la satisfacción, en la

posibilidad de retorno del visitante y en la construcción de una percepción favorable del servicio.

La lectura del mercado queda incompleta si no se considera hasta qué punto el cliente acepta un precio en función del beneficio percibido. En estudios recientes sobre turismo se observa que comprender la percepción de precios es relevante para empresas e investigadores, porque ayuda a interpretar cómo los consumidores asignan valor económico a experiencias y servicios turísticos (Ezeh & Dube, 2024). Esta variable vincula percepción de valor, capacidad de gasto y aceptación comercial dentro de una misma lógica analítica (Ezeh & Dube, 2024). Su consideración permitirá sustentar decisiones sobre precios y oferta con mayor coherencia frente a las condiciones del mercado objetivo y frente al valor que los visitantes están dispuestos a reconocer en la experiencia turística.

1.2.2.5 Marketing y posicionamiento

El marketing es una función esencial dentro de la administración de empresas porque conecta la oferta del negocio con las necesidades del mercado y orienta decisiones destinadas a generar valor para el cliente. Su alcance no se limita a la promoción o a la difusión comercial, sino que comprende el análisis del consumidor, la definición de propuestas relevantes y la construcción de relaciones sostenibles con el mercado objetivo. En estudios recientes sobre turismo, esta función se entiende como una orientación de mercado que busca reconocer necesidades del visitante, ajustar la oferta y sostener relaciones más eficaces con los consumidores dentro de entornos altamente competitivos (Panasiuk, 2021). En un emprendimiento turístico, esta mirada cobra especial importancia, ya que el desempeño empresarial depende tanto de los servicios que ofrece como de la manera en que los comunica y los diferencia.

En el sector servicios, esta lógica adquiere rasgos propios. La intangibilidad, la variabilidad y la simultaneidad entre prestación y consumo hacen que la experiencia del cliente forme parte del valor ofrecido y que la percepción del servicio influya de manera directa en la competitividad del negocio. Oliveras-Villanueva, Llach y Perramon (2020) señalan que “para sobrevivir y alcanzar resultados exitosos, la mejora de la calidad es clave en un sector tan competitivo como la industria de la hospitalidad” (p. 1). Esta afirmación permite advertir que el marketing de servicios no puede separarse de la gestión

de la calidad ni de la experiencia del visitante. En el presente trabajo, esto implica que la estrategia comercial debe construirse sobre una oferta bien gestionada, no solo sobre acciones promocionales.

La mezcla de marketing ofrece un marco útil para organizar las decisiones comerciales. Variables como servicio, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física permiten analizar la oferta turística de manera más completa, ya que la percepción del cliente depende tanto del contenido del servicio como de la forma en que este se presta (Koc y Yazici Ayyildiz, 2021). En el ámbito turístico, estas variables se influyen mutuamente (Koc y Yazici Ayyildiz, 2021). Por eso, la mezcla de marketing no debe tratarse como una lista mecánica de componentes, sino como una guía para estructurar una oferta coherente con el mercado y con la experiencia que se desea construir.

El posicionamiento representa un componente estratégico porque define el lugar que la empresa busca ocupar en la mente del cliente frente a sus competidores. Posicionar no equivale simplemente a hacer publicidad. Supone construir una percepción diferenciada basada en atributos que el mercado valore y reconozca como relevantes (Wang y Shen, 2024). En turismo, esta exigencia se vuelve más clara cuando la oferta deja de competir solo por atributos aislados y pasa a diferenciarse por la imagen, la experiencia y el valor simbólico que logra consolidar frente a otras alternativas (Wang y Shen, 2024). En el contexto del presente trabajo, esta diferencia es decisiva porque el visitante no compara solo precios o ubicación; también evalúa el tipo de experiencia que espera, la imagen del establecimiento y el valor que cree recibir.

El marketing también cumple una función central en la captación y fidelización de clientes. El crecimiento del negocio no depende únicamente de atraer visitantes, sino también de construir vínculos que favorezcan retorno, recomendación y preferencia sostenida. En la literatura turística se reconoce que la satisfacción y la calidad percibida guardan relación con la permanencia del cliente y con el desempeño general de la empresa (Park y Jeong, 2019; Oliveras-Villanueva et al., 2020). Esta relación es especialmente importante en servicios turísticos, donde la experiencia vivida influye de forma directa en la intención de volver o recomendar.

Aplicado al caso de estudio, el marketing y el posicionamiento son necesarios porque la unidad analizada ha crecido sin una estructura comercial que le permita definir con claridad a qué segmentos se dirige, cómo desea diferenciarse y de qué forma fortalecerá su presencia en el mercado. La ausencia de este enfoque limita la formulación de estrategias para captar clientes, comunicar su propuesta de valor y responder con mayor precisión a la competencia regional. En consecuencia, desarrollar estas categorías dentro del marco teórico aporta una base conceptual para sustentar decisiones comerciales más técnicas.

Así, el marketing y el posicionamiento permiten comprender que la competitividad turística no depende solo de contar con una oferta de servicios, sino de articular esa oferta con una lectura clara del mercado, una experiencia diferenciada y una percepción favorable en el cliente. De esa manera, estas categorías respaldan de forma directa el objetivo específico orientado a captar y fidelizar clientes, fortaleciendo su presencia competitiva en el sector turístico.

1.2.2.6 Calidad del servicio y experiencia del cliente

La calidad del servicio es una dimensión central en la gestión de empresas turísticas porque influye de manera directa en la percepción del cliente y en la capacidad del negocio para sostenerse dentro de mercados competitivos. No debe entenderse solo como una opinión subjetiva sobre el servicio recibido, sino como una condición vinculada con la forma en que la empresa organiza sus procesos, coordina la atención y responde a las expectativas del usuario. En la literatura especializada se reconoce que la calidad del servicio en turismo ha adquirido creciente relevancia por su relación con el desempeño del sector y con el comportamiento del consumidor (Park y Jeong, 2019). Esta perspectiva resulta pertinente para el presente trabajo porque se requiere fortalecer la gestión a partir de criterios que permitan ofrecer una experiencia más consistente y competitiva.

En el ámbito turístico, la calidad del servicio presenta rasgos propios que la diferencian de otros sectores, ya que la prestación y el consumo suelen ocurrir de manera simultánea y la experiencia del visitante combina elementos tangibles e intangibles dentro de una misma percepción global. Por eso, la calidad no depende únicamente de la infraestructura o del entorno físico, sino también de la atención, la seguridad, la capacidad de respuesta y la consistencia de la experiencia ofrecida. Park y Jeong (2019) sostienen

que “la calidad del servicio en el turismo ha llegado a ser considerada un importante impulso para el crecimiento económico; sin embargo, la atención prestada a la calidad del servicio turístico aún no ha sido revisada de forma satisfactoria o integral” (p. 1). Esta afirmación refuerza que la calidad del servicio no es una variable secundaria, sino un elemento que condiciona la competitividad del negocio y su análisis académico dentro del sector turístico.

En ese contexto, la experiencia del cliente debe entenderse como un resultado integral que no se limita al momento final de evaluación del servicio. Se construye mediante múltiples interacciones con el negocio, entre ellas el acceso a la información, la llegada al establecimiento, el contacto con el personal, el uso de las instalaciones, la percepción del ambiente y la valoración general del servicio recibido (Oliveras-Villanueva et al., 2020). Desde esta lógica, la experiencia del cliente articula dimensiones objetivas, como procesos y recursos, con dimensiones subjetivas, como comodidad, confianza y percepción de valor (Oliveras-Villanueva et al., 2020). En un servicio turístico, esta categoría es especialmente relevante porque la propuesta de valor no se agota en lo que se ofrece, sino en la experiencia completa que el visitante construye a partir de su interacción con la empresa.

La relación entre calidad del servicio, satisfacción y fidelización refuerza la importancia estratégica de esta dimensión dentro del plan de negocios. Una experiencia satisfactoria puede favorecer retorno, recomendación y preferencia sostenida, mientras que una experiencia inconsistente afecta la imagen del negocio y debilita su capacidad competitiva. Park y Jeong (2019) identifican que “satisfacción” y “satisfacción del cliente” aparecen como temas de investigación principales en el campo de la calidad del servicio en turismo, lo que confirma la centralidad de esta relación dentro de la literatura especializada (p. 19). Este hallazgo resulta útil para el presente trabajo porque permite sostener que la calidad del servicio no solo tiene implicaciones operativas, sino también consecuencias comerciales y estratégicas para el desempeño general.

La consistencia de la experiencia ofrecida exige, a su vez, cierto grado de estandarización de procesos. Estandarizar no significa rigidizar el servicio ni eliminar su flexibilidad, sino establecer condiciones mínimas que permitan reducir variaciones innecesarias y asegurar una prestación más confiable (Oliveras-Villanueva et al., 2020). En empresas turísticas, esta necesidad se vuelve evidente porque la experiencia del cliente

puede verse afectada por fallas de coordinación, respuestas tardías, desorden operativo o diferencias marcadas en la atención. La literatura sobre hospitalidad ha mostrado que la gestión de la calidad del servicio se asocia con el desarrollo y éxito del negocio cuando se integra de manera adecuada en las prácticas de gestión (Oliveras-Villanueva et al., 2020). En esta investigación, esta lógica es importante porque permite conectar la calidad percibida por el visitante con la necesidad de fortalecer la organización interna.

Desde una perspectiva más amplia, la calidad del servicio también se vincula con la sostenibilidad y con el éxito empresarial en el sector de hospitalidad. Oliveras-Villanueva, Llach y Perramon (2020) afirman que “para sobrevivir y alcanzar resultados exitosos, la mejora de la calidad es clave en un sector tan competitivo como la industria de la hospitalidad” (p. 1). Esta formulación resulta significativa porque muestra que la calidad no es solo un criterio de evaluación del cliente, sino una condición para la permanencia y el desarrollo del negocio. En el caso analizado, esta idea es pertinente porque el fortalecimiento de la calidad del servicio y de la experiencia del cliente constituye una vía para reducir la improvisación, mejorar la propuesta de valor y sostener con mayor solidez la competitividad en el entorno turístico.

La calidad del servicio y la experiencia del cliente son dimensiones indispensables para comprender el funcionamiento y la proyección del negocio. Su desarrollo dentro del marco teórico permite fundamentar que la sostenibilidad no depende solo de disponer de atractivos o de captar visitantes, sino de ofrecer experiencias consistentes, valiosas y alineadas con las expectativas del mercado. Ambas categorías se relacionan de forma directa con la propuesta de valor, el posicionamiento, la fidelización y la organización operativa del presente estudio. Con ello, su incorporación aporta una base técnica necesaria para estructurar un plan de negocios más coherente y competitivo.

1.2.2.7 Plan operativo y organizacional

Para que la propuesta empresarial funcione en la práctica, debe traducirse en actividades concretas, recursos definidos y responsabilidades funcionales. En términos de gestión empresarial, la formulación operativa permite definir cómo se organizará el servicio, qué recursos serán necesarios y de qué manera se sostendrá la ejecución cotidiana del negocio (Roffia, 2025; Arenhart et al., 2023). Una propuesta comercialmente atractiva no basta por sí sola si la organización no cuenta con

mecanismos claros para ponerla en práctica (Roffia, 2025). En el negocio, esa dimensión resulta indispensable porque el complejo requiere estructurar su funcionamiento con mayor orden para sostener de manera consistente la oferta que pretende consolidar y reducir la informalidad operativa que ha acompañado su crecimiento.

En empresas turísticas, la experiencia del cliente depende en gran medida de la forma en que se coordinan y ejecutan las actividades del servicio. En la literatura reciente de hospitalidad, se reconoce que la calidad del servicio, la orientación al cliente y la medición del desempeño organizacional constituyen ejes centrales para sostener la competitividad de las operaciones turísticas (Oliveras-Villanueva et al., 2020; Arenhart et al., 2023). La operación no puede entenderse como una secuencia rutinaria de tareas, sino como un sistema que influye directamente en la percepción del servicio. Ello exige organizar procesos que fortalezcan la calidad de atención, la continuidad operativa y la capacidad de responder de manera estable a la experiencia esperada por el visitante.

Definir con precisión los procesos operativos resulta necesario para evitar una visión abstracta del funcionamiento del complejo turístico. En un negocio de esta naturaleza, la operación comprende actividades vinculadas con atención al visitante, control de acceso, mantenimiento, limpieza, seguridad, supervisión de espacios recreativos y coordinación de servicios complementarios. Estos procesos no solo sostienen la prestación del servicio, sino que también condicionan la experiencia global del cliente y la capacidad de respuesta del negocio frente a la demanda. Su definición permitirá evitar improvisaciones y ordenar el funcionamiento cotidiano del complejo mediante procedimientos más claros, funcionales y acordes con la prestación de servicios turísticos.

La operación turística también obliga a reconocer que el servicio depende de la articulación de recursos diversos dentro de una misma lógica organizativa. La investigación reciente muestra que la prestación efectiva del servicio en hospitalidad depende de la integración entre personas, procesos, tecnología, conocimiento y orientación al cliente, elementos que inciden de forma directa en la calidad percibida y en el desempeño operativo (Oliveras-Villanueva et al., 2020; Arenhart et al., 2023).

Los recursos no deben considerarse de forma aislada, sino como elementos que se coordinan para hacer posible la experiencia del usuario. Esa lectura ayuda a definir con mayor criterio técnico los recursos humanos, materiales, físicos y tecnológicos que sostienen la operación del complejo y condicionan la calidad efectiva del servicio.

La capacidad operativa es otro aspecto decisivo, porque expresa la posibilidad real de atender la demanda con los recursos e instalaciones disponibles. La literatura reciente sobre desempeño hotelero y organización del servicio muestra que la capacidad operativa debe analizarse como parte de la gestión integral del negocio y no como una decisión aislada ligada únicamente al espacio físico o al presupuesto (Arenhart et al., 2023; Ásgeirsson et al., 2022). La capacidad no se reduce al tamaño físico del negocio, sino que involucra decisiones sobre espacio, personal, tiempos de atención y flexibilidad operativa. Esto permitirá valorar hasta dónde puede sostenerse la oferta en condiciones adecuadas de servicio, evitando sobrecargas operativas que deterioren la experiencia del visitante.

La eficiencia operativa también depende de cómo se distribuyen funciones, responsabilidades y niveles de coordinación interna. En estudios del sector se ha señalado que “ello significa que toda la estructura organizacional debe orientarse hacia la excelencia en el servicio. Esta orientación ha sido reconocida como uno de los factores clave para gestionar con éxito organizaciones de hospitalidad y turismo” (Ásgeirsson et al., 2022, párr. 1). La estructura no cumple una función decorativa ni se limita al organigrama, sino que sostiene la coherencia entre personas, procesos y servicio. Esa dimensión permitirá organizar internamente el complejo con mayor claridad, fortalecer la coordinación funcional y responder mejor a las exigencias del mercado.

1.2.2.8 Estructura organizacional y talento humano

La estructura organizacional es una dimensión central de la administración porque ordena responsabilidades, niveles de autoridad y formas de coordinación dentro de la empresa. Su importancia no se limita a representar cargos o áreas funcionales, sino a sostener el funcionamiento interno del negocio y facilitar la supervisión, la comunicación y la ejecución coherente de sus actividades. En hospitalidad y turismo, esta necesidad adquiere mayor peso porque la creación de valor se produce a través del servicio y, por ello, la estructura debe orientarse a la excelencia en su prestación (Ásgeirsson et al.,

2022). En un emprendimiento turístico, esta base resulta necesaria para sostener una operación menos improvisada.

Desde la gestión empresarial, una estructura organizacional adecuada permite planificar con mayor precisión, asignar funciones específicas, evitar duplicidades y mejorar la capacidad de respuesta del negocio frente a sus exigencias operativas. No se trata solo de ordenar jerarquías, sino de construir una base interna que facilite la coordinación y el control del trabajo cotidiano. Esta lectura resulta pertinente para el presente trabajo porque la ausencia de una estructura definida limita la capacidad operativa y, en consecuencia, afecta la consistencia del servicio y la posibilidad de proyectar el crecimiento con criterios administrativos más firmes.

En empresas turísticas, esta necesidad se vuelve más visible porque la operación reúne actividades que deben ejecutarse de forma coordinada para no afectar la experiencia del cliente. La literatura reciente sobre desempeño organizacional en hotelería muestra que el funcionamiento del sector se evalúa mediante dimensiones como calidad del servicio, satisfacción del cliente, flexibilidad organizacional y uso eficiente de recursos (Arenhart et al., 2023). Arenhart, Souza y Zanini (2023) afirman que “el desempeño organizacional es un constructo multidimensional y complejo que no puede medirse a través de una sola dimensión. La gestión del desempeño tiene dimensiones financieras y no financieras, como competitividad, calidad del servicio y satisfacción del cliente” (p. 49). Esta formulación permite entender que la organización interna no es una cuestión secundaria, sino una condición que influye en el desempeño general del negocio.

En ese marco, la distribución de funciones y responsabilidades constituye una expresión concreta de la estructura organizacional. Definir cargos, roles y líneas de comunicación permite que cada actividad tenga responsables claros y que el servicio no dependa exclusivamente de decisiones improvisadas o de relaciones informales de trabajo. En un establecimiento de esta naturaleza, esta claridad es necesaria para coordinar tareas vinculadas con atención al cliente, mantenimiento, supervisión de espacios, limpieza, seguridad y administración operativa. Cuando estas funciones no están delimitadas, la empresa pierde capacidad de control y de respuesta frente a la demanda.

Junto con ello, el talento humano debe analizarse como un recurso estratégico y no solo como mano de obra necesaria para operar. En empresas turísticas, la calidad percibida del servicio depende en gran medida del desempeño del personal, ya que buena parte de la experiencia del visitante se construye mediante la interacción directa con quienes atienden, coordinan o sostienen la operación del negocio. Ásgeirsson, Guðlaugsson y Jóhannesson (2022) sostienen que “la hospitalidad y el turismo giran en torno a la cocreación de valor a través del servicio, lo que significa que toda la estructura organizacional debe orientarse hacia la excelencia en el servicio” (párr. 1). Esta idea muestra que estructura organizacional y talento humano no deben tratarse por separado, sino como dimensiones articuladas por la orientación al servicio.

Además, la capacitación, la supervisión y la orientación al cliente refuerzan la importancia del talento humano dentro de la gestión del negocio. El personal no solo ejecuta tareas; también influye en la consistencia del servicio y en la percepción general del establecimiento. La literatura de hospitalidad coincide en que una orientación interna hacia la excelencia del servicio favorece el desempeño organizacional y la competitividad del establecimiento (Ásgeirsson et al., 2022; Oliveras-Villanueva et al., 2020). Esto significa que el talento humano requiere algo más que presencia operativa: necesita lineamientos, formación y coordinación que le permitan responder de manera estable a las exigencias del servicio turístico.

En consecuencia, la estructura organizacional y el talento humano constituyen bases indispensables para sostener un funcionamiento más eficiente. Su desarrollo dentro del marco teórico permite comprender que la competitividad no depende solo de atraer visitantes o disponer de espacios recreativos, sino también de contar con una organización interna clara y con personal orientado a la calidad del servicio. Así, estas categorías se vinculan de forma directa con el objetivo específico orientado a estructurar el componente operativo y organizacional del plan de negocios.

1.2.2.9 Evaluación económico-financiera

Saber si la propuesta empresarial puede sostenerse en el tiempo exige una evaluación económico-financiera basada en criterios de rentabilidad y factibilidad. En evaluación financiera de proyectos se reconoce que la evaluación financiera permite proyectar ventas, estimar flujos de efectivo, valorar inversiones y sustentar decisiones

empresariales con mayor claridad (Sahri et al., 2022; Moreno Sierra et al., 2023). La dimensión financiera no se limita a registrar cifras, sino que organiza información para anticipar escenarios y sustentar decisiones con mayor rigor (Sahri et al., 2022). Aquí, resulta indispensable valorar si la propuesta puede sostenerse económicamente en el tiempo y si el crecimiento proyectado cuenta con respaldo financiero suficiente.

Dentro de esta dimensión, la inversión inicial reúne los recursos necesarios para poner en marcha, adecuar o fortalecer la capacidad operativa del negocio. En la evaluación financiera de proyectos, la inversión inicial se entiende como el conjunto de recursos requeridos para poner en funcionamiento la iniciativa, habilitar su capacidad operativa y sostener su ejecución en condiciones viables (Moreno Sierra et al., 2023). La inversión no debe entenderse como una lista aislada de compras, sino como la base económica que hace posible el funcionamiento del proyecto (Moreno Sierra et al., 2023). Su análisis permitirá identificar con mayor precisión los desembolsos requeridos en infraestructura, equipamiento, adecuaciones y otros recursos necesarios para sostener la operación del complejo sin subestimar sus exigencias reales.

El análisis de costos complementa esa lectura al mostrar cuánto requiere el negocio para operar y qué implicaciones tiene ello sobre su sostenibilidad económica. En términos administrativos, los costos no solo expresan egresos, sino también la relación entre recursos utilizados, funcionamiento del servicio y capacidad de generar resultados financieros (Sahri et al., 2022). Por ello, una evaluación seria debe identificar costos vinculados con personal, mantenimiento, insumos, servicios básicos, promoción y otros rubros que inciden en la operación cotidiana (Sahri et al., 2022; Moreno Sierra et al., 2023). Este análisis será necesario para evitar estimaciones superficiales y comprender cómo la estructura de costos condiciona la eficiencia, la rentabilidad operativa y la proyección financiera del complejo.

La proyección de ingresos también cumple una función decisiva, ya que estima el comportamiento económico esperado del negocio a partir de variables técnicas y no de supuestos arbitrarios. En el análisis de factibilidad financiera, la estimación de ventas o ingresos debe apoyarse en información del mercado, en los niveles esperados de demanda y en la capacidad del negocio para atender esa demanda (Sahri et al., 2022; Moreno Sierra et al., 2023). Los ingresos proyectados no pueden construirse de manera aislada respecto del estudio de mercado y del plan operativo (Moreno Sierra et al., 2023). Esa articulación

permitirá valorar con mayor criterio técnico cuánto podría generar el complejo turístico y bajo qué condiciones esa proyección puede considerarse razonable, especialmente frente a la demanda esperada y a la capacidad operativa disponible.

El punto de equilibrio constituye una herramienta práctica porque permite identificar el nivel mínimo de operación necesario para cubrir costos y evitar pérdidas. La Universidad Pontificia Bolivariana (2024) señala que “el punto de equilibrio es el valor mínimo de ventas que es necesario alcanzar para igualar los costos de un proyecto y no generar pérdidas; en este caso la ganancia es cero” (p. 97). Este indicador traduce la lógica financiera a un umbral comprensible para la toma de decisiones. Su uso permitirá estimar qué nivel de ventas o de utilización del servicio necesita alcanzar el complejo para sostener su operación sin comprometer su viabilidad, convirtiéndose en un referente mínimo de sostenibilidad operativa.

La conveniencia económica del proyecto se aprecia con mayor precisión al incorporar indicadores de viabilidad financiera. En esa línea, la Universidad Pontificia Bolivariana (2024) señala que “para que un proyecto que sea evaluado con este indicador resulte viable, la suma del valor presente neto de cada uno de los periodos evaluados debe de ser positivo” (p. 107). Indicadores como el valor actual neto, la tasa interna de retorno o la relación beneficio-coste no son cálculos aislados, sino herramientas para interpretar si la inversión genera resultados aceptables en el tiempo. Su análisis permitirá fundamentar si la propuesta empresarial puede considerarse rentable, sostenible y técnicamente defendible dentro del horizonte previsto, con base en indicadores que respalden la conveniencia económica del proyecto.

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

Esta investigación partió de una necesidad concreta del Complejo Turístico Guanábana Republic: contar con un plan de negocios que ordenara su crecimiento empresarial. Por la naturaleza del objeto de estudio, se trabajó con un diseño no experimental, ya que las variables se analizaron en su contexto natural, sin manipularlas de forma intencional; de acuerdo con Kerlinger y Lee (2002), este diseño permite observar las variables tal como se presentan en la realidad estudiada. En el complejo se revisaron el diagnóstico estratégico, el estudio de mercado y marketing, el modelo de negocio, la gestión operativa-organizacional y la viabilidad económico-financiera tal como se manifiestan en su funcionamiento real, sin alterar la operación cotidiana del negocio. Asimismo, el estudio fue de corte transversal, pues la recolección de datos se desarrolló en un solo periodo, correspondiente al trabajo de campo del año 2026, lo que permitió analizar el mercado, la oferta comparable, la operación y los datos financieros disponibles durante ese momento específico, sin dar seguimiento a su evolución en el tiempo.

En cuanto al alcance, la investigación fue de tipo descriptivo, con un componente explicativo de carácter administrativo. Como plantea Arias (2012), la investigación descriptiva identifica rasgos, propiedades y comportamientos de un fenómeno, mientras que el componente explicativo vincula esos hallazgos con los factores que influyen en su desarrollo; en este trabajo se describieron la demanda potencial, la percepción de calidad, la oferta de establecimientos similares, los recursos operativos y la información financiera disponible, mientras que el componente explicativo permitió interpretar cómo la falta de planificación formal afecta las decisiones de mercado, operación, organización y evaluación financiera. Por su parte, el enfoque fue mixto, ya que combinó datos cuantitativos, obtenidos mediante encuestas, con información cualitativa, recogida a través de entrevistas, observación directa y análisis documental, lo que permitió construir un diagnóstico integral y convertir información dispersa del negocio en una base de decisión sustentada para el plan de negocios.

2.2 Enfoque

El enfoque de esta investigación fue mixto, debido a que el plan de negocios requería tanto medir aspectos del mercado como interpretar las condiciones del entorno turístico y de la operación empresarial. Desde la perspectiva de Creswell y Plano Clark (2018), los métodos mixtos integran datos numéricos y cualitativos para comprender fenómenos complejos a partir de evidencias complementarias. En el caso de Guanábana Republic, este enfoque permitió analizar las preferencias de visitantes actuales y potenciales, la situación competitiva, los recursos operativos, los criterios de los actores turísticos y los datos financieros del complejo. Mientras la información cuantitativa evidenció tendencias diferenciadas entre visitantes actuales y potenciales, la información cualitativa permitió comprender el funcionamiento del negocio y la dinámica turística territorial.

El componente cuantitativo se desarrolló mediante dos encuestas estructuradas: una dirigida a los visitantes actuales del complejo y otra a los visitantes potenciales del mercado turístico territorial del cantón Mira. Ambos instrumentos recogieron información sobre frecuencia de visita, motivaciones, servicios preferidos, criterios de elección, percepción de calidad, gasto promedio, medios de información y percepción de precios, lo que permitió reconocer patrones de consumo asociados con servicios turísticos, recreativos y de descanso. Estos datos sustentaron el estudio de mercado, la estimación de ingresos y la evaluación económico-financiera del plan de negocios.

Por su parte, el componente cualitativo se apoyó en entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental. Se entrevistó al propietario del complejo, César Andrade; a Brian Guerrero, profesional en turismo vinculado con la gestión turística territorial; a Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, encargado del cantón Mira; y a Arturo Mier, propietario de Espeletia Lodge, incorporado como referente competitivo complementario. La observación directa registró infraestructura, servicios, precios, capacidad operativa, atención, limpieza, seguridad, señalética, presencia digital y diferenciación de establecimientos turísticos comparables, mientras que la revisión documental aportó datos secundarios para el diagnóstico estratégico y las proyecciones del plan.

En la etapa de análisis se contrastaron los resultados obtenidos a partir de las distintas fuentes de información: las encuestas permitieron identificar tendencias diferenciadas de demanda; las entrevistas ayudaron a comprender el funcionamiento del negocio y la dinámica turística territorial; la observación permitió comparar al complejo con establecimientos similares; y los documentos disponibles sirvieron para verificar datos de mercado, operación y finanzas. Esta triangulación de fuentes sustentó las decisiones relacionadas con la propuesta de valor, el marketing, la capacidad operativa y la viabilidad financiera del plan de negocios.

La integración de los datos cuantitativos y cualitativos permitió interpretar los resultados del mercado en función de las condiciones reales del entorno turístico. Las cifras de demanda cobraron mayor sentido al contrastarse con la información proporcionada por el propietario, el criterio de Brian Guerrero como informante vinculado con la gestión turística territorial, el criterio institucional de Msc. Jonathan Robles como promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, la observación de establecimientos comparables y los documentos disponibles. De esta manera, el análisis evitó depender de una sola fuente de evidencia y permitió sostener decisiones empresariales más ajustadas a la realidad del complejo, delimitando las dimensiones que organizaron la recolección y el análisis de la información.

2.3 Variables

Las variables de análisis correspondieron a los componentes empresariales que estructuran el plan de negocios. Según Arias (2012), la variable es una propiedad o característica susceptible de observarse, medirse o analizarse dentro de una investigación. En este estudio, las variables se entendieron como dimensiones de análisis del plan de negocios, es decir, los componentes empresariales sobre los cuales se organizó la recolección y el análisis de información. Para el Complejo Turístico Guanábana Republic se consideraron cinco variables: diagnóstico estratégico, estudio de mercado y marketing, modelo de negocio, gestión operativa-organizacional y viabilidad económico-financiera.

Diagnóstico estratégico: analizó las condiciones internas y externas que inciden en el funcionamiento, la competitividad y el crecimiento del Complejo Turístico Guanábana Republic. Esta variable permitió revisar el entorno turístico territorial, la oferta comparable, los servicios visibles, los precios referenciales y los elementos de diferenciación que orientan el diagnóstico del negocio.

Estudio de mercado y marketing: comprendió el análisis del perfil, comportamiento, preferencias, gasto, medios de información, factores de elección, promoción y posicionamiento de los servicios turísticos del complejo ante visitantes actuales y potenciales. Esta variable aportó información para reconocer la demanda, ajustar la oferta, estimar ingresos y orientar las estrategias comerciales.

Modelo de negocio: analizó la forma en que el complejo crea, entrega y captura valor en el mercado turístico. Esta variable ordenó la propuesta de valor, los segmentos de mercado, los canales, la relación con clientes, las actividades y recursos clave, así como las fuentes de ingresos del emprendimiento.

Gestión operativa-organizacional: se refirió a los procesos, recursos, funciones y capacidades internas requeridas para prestar el servicio turístico. Mediante esta variable se revisaron el funcionamiento general, los servicios actuales, la capacidad de atención, el flujo del servicio, el talento humano, los recursos físicos y las necesidades de mejora operativa.

Viabilidad económico-financiera: examinó la capacidad del proyecto para sostenerse a partir de la relación entre inversión, ingresos, costos, precios y rentabilidad. Esta variable incluyó la inversión inicial, los costos fijos, los costos variables, los ingresos proyectados, el flujo de caja, el punto de equilibrio, el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y la relación beneficio-costos.

2.4 Indicadores

Los indicadores tradujeron las variables en elementos observables y medibles. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2003), dentro de la operacionalización, los indicadores facilitan la medición empírica de los conceptos investigados. En esta tesis, sirvieron para convertir los componentes empresariales del plan de negocios en datos verificables sobre entorno turístico, mercado, modelo empresarial, operación y viabilidad financiera.

Diagnóstico estratégico:

- Afluencia turística territorial.
- Temporadas de mayor afluencia.
- Procedencia de visitantes.
- Oportunidades de crecimiento territorial.
- Infraestructura observable.
- Servicios visibles.
- Precios referenciales.

En esta variable, los indicadores se orientaron a reconocer las condiciones del entorno turístico y la oferta comparable. Las entrevistas a Brian Guerrero, profesional en turismo vinculado con la gestión turística territorial, y a Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, encargado del cantón Mira, permitieron obtener datos sobre flujo, procedencia, temporadas de visitantes y oportunidades de crecimiento territorial respaldadas institucionalmente, mientras que la ficha de observación y la matriz documental-financiera permitieron registrar infraestructura, servicios y precios visibles en establecimientos turísticos comparables.

Estudio de mercado y marketing:

- Edad.
- Lugar de procedencia.
- Tipo de acompañantes.
- Frecuencia de visita.
- Motivación de visita.
- Servicios valorados o buscados.
- Factores de elección.
- Gasto realizado o habitual.

- Servicios utilizados o consumidos comúnmente.
- Medios de información.
- Diferenciación observada.

Estos indicadores permitieron identificar el comportamiento de visitantes actuales y visitantes potenciales, así como los criterios comerciales que inciden en la elección de establecimientos turísticos y recreativos. Las encuestas aportaron información sobre perfil, preferencias, gasto, percepción del servicio, medios de información y factores de decisión; la observación complementó la lectura de posicionamiento y diferenciación observable.

Modelo de negocio:

- Experiencia representativa del complejo.
- Servicios ofertados.
- Segmentos de mercado.
- Canales de comunicación.
- Relación con clientes.
- Procesos de atención.
- Recursos físicos.
- Talento humano.
- Fuentes de ingresos.

El modelo de negocio se examinó mediante indicadores que muestran cómo Guanábana Republic organiza su propuesta de valor, comunica sus servicios, atiende a sus visitantes y genera ingresos. Estos datos permitieron conectar la experiencia ofrecida con la estructura empresarial requerida para sostener el funcionamiento del complejo.

Gestión operativa-organizacional:

- Funcionamiento general.
- Servicios ofertados.
- Temporadas de mayor afluencia.
- Volumen aproximado de visitantes.
- Procesos de atención.
- Capacidad de atención.
- Recursos físicos.

- Personal y funciones.
- Aspectos de mejora percibidos.
- Dificultades operativas.
- Prioridades de mejora.
- Condiciones visibles de limpieza, mantenimiento, seguridad y señalética.

En el componente operativo, los indicadores se orientaron a revisar cómo se presta el servicio, qué recursos sostienen esa prestación y qué ajustes requiere la operación. La entrevista al propietario aportó información interna; la ficha de observación permitió contrastar condiciones visibles de establecimientos comparables; y la encuesta a visitantes actuales recogió percepciones sobre aspectos de mejora.

Viabilidad económico-financiera:

- Rubros de inversión requeridos.
- Monto estimado de inversión.
- Costos o gastos principales de operación.
- Costos estimados de operación.
- Gasto realizado.
- Gasto habitual.
- Fuentes de ingreso.
- Percepción del precio de ingreso.
- Precios de referencia.
- Supuestos financieros.
- Cambios proyectados.
- Información necesaria para proyectar.

La evaluación financiera utilizó indicadores que permitieron valorar la sostenibilidad económica del plan. Los datos de encuestas aportaron información sobre gasto y percepción de precios; la entrevista al propietario permitió identificar ingresos, costos e inversiones; y la matriz documental-financiera organizó montos, supuestos y datos necesarios para calcular flujo de caja, punto de equilibrio, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y relación beneficio-costeo.

2.5 Población

La población de estudio estuvo conformada por dos grupos diferenciados: visitantes actuales del Complejo Turístico Guanábana Republic y visitantes potenciales del mercado turístico territorial del cantón Mira. Los visitantes actuales correspondieron a las personas que ya acudieron al complejo y utilizaron sus servicios recreativos, familiares o de descanso. Para efectos del cálculo muestral, se tomó como referencia una base conservadora de 400 visitantes semanales, equivalente a 20.800 visitantes al año. Aunque el propietario indicó que en una semana normal el complejo puede recibir aproximadamente 500 visitantes y en semanas de alta afluencia entre 800 y 1000 personas, se utilizó una estimación menor para evitar sobreestimaciones derivadas de la estacionalidad turística.

Los visitantes potenciales correspondieron a personas que se desplazan o podrían desplazarse hacia el cantón Mira por actividades turísticas, recreativas, culturales, familiares o de descanso. Para esta población se tomó como referencia la estimación de 10.000 visitantes que recibe el cantón durante su feriado principal, cifra utilizada como aproximación territorial de afluencia turística y no como registro directo del Complejo Turístico Guanábana Republic. Esta base se complementó con el Plan de Turismo del Cantón Mira y con la ordenanza turística local, que reconoce la importancia del registro de visitantes y de la gestión de información turística cantonal (El Universo, 2023; Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mira, 2022a, 2022b).

Además de los dos grupos encuestados, se consideraron unidades informantes vinculadas con el funcionamiento del complejo y con la dinámica turística territorial. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), las unidades informantes aportan datos relevantes sobre el contexto, la operación o el mercado en este tipo de estudios. En esta investigación se incluyeron como informantes cualitativos a César Andrade, propietario del Complejo Turístico Guanábana Republic; a Brian Guerrero, profesional en turismo vinculado con la gestión turística territorial; a Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, encargado del cantón Mira, incorporado como criterio institucional complementario; y a Arturo Mier, propietario de Espeletia Lodge, incorporado como referente competitivo complementario.

La observación de establecimientos comparables permitió registrar condiciones visibles de infraestructura, servicios, precios, capacidad operativa, atención, limpieza, seguridad, señalética, presencia digital y diferenciación.

2.6 Muestra

La muestra estuvo conformada por dos grupos independientes: visitantes actuales del Complejo Turístico Guanábana Republic y visitantes potenciales del mercado turístico territorial del cantón Mira. Esta separación permitió obtener información diferenciada sobre la experiencia real de quienes ya visitaron el complejo y sobre los hábitos, preferencias y factores de elección de quienes podrían demandar servicios turísticos, recreativos, familiares o de descanso en el territorio.

Para determinar la muestra de visitantes actuales se tomó como referencia una población anual estimada de 20.800 visitantes del complejo, calculada a partir de una base conservadora de 400 personas semanales. Al tratarse de una población finita, el tamaño muestral de visitantes actuales se estableció mediante la fórmula correspondiente, con 95 % de confianza, 5 % de margen de error, probabilidad de éxito de 0,5 y probabilidad de fracaso de 0,5.

La fórmula aplicada es la siguiente:

$$n = (N \times Z^2 \times p \times q) / (e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = población total de cada grupo de estudio.

Z = nivel de confianza.

p = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso.

e = margen de error.

Para visitantes actuales se emplearon los siguientes valores:

N = 20.800 visitantes actuales anuales.

$$Z = 1,96.$$

$$p = 0,5.$$

$$q = 0,5.$$

$$e = 0,05.$$

$$n = (20.800 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5) / (0,05^2 \times (20.800 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)$$

$$n = 377,21$$

El cálculo arrojó un resultado de 377,21 encuestas, valor que se redondeó a 378 visitantes actuales. Esta muestra permitió describir la experiencia de visita, percepción de calidad, servicios valorados, gasto realizado, medios de información y aspectos de mejora identificados por los visitantes actuales del complejo.

Para los visitantes potenciales se tomó como población de referencia la estimación de 10.000 visitantes que recibe el cantón Mira durante su feriado principal. Esta cifra se utilizó como aproximación territorial de afluencia turística, debido a que corresponde a visitantes que se desplazan hacia el cantón por actividades recreativas, culturales y turísticas. El uso de esta cifra se respaldó con la ordenanza turística del GAD Mira, que establece la obligación de proporcionar datos estadísticos e información del registro de visitantes o usuarios, y con el Plan de Turismo del Cantón Mira, que orienta la gestión turística local hacia el levantamiento de información y la inteligencia de mercados (El Universo, 2023; Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mira, 2022a, 2022b).

Para los visitantes potenciales se trabajó con un levantamiento de 370 encuestas, aplicado mediante muestreo no probabilístico por conveniencia controlada. Esta decisión respondió a que la encuesta se difundió por redes sociales y contactos digitales, sin disponer de un marco muestral que permitiera una selección aleatoria con probabilidad conocida para cada participante. En consecuencia, este grupo no se trató como muestra probabilística inferencial, sino como un grupo de referencia para identificar tendencias de demanda potencial, hábitos de visita, factores de elección, servicios esperados, gasto habitual y medios de información en el mercado territorial considerado.

En consecuencia, el estudio aplicó 378 encuestas a visitantes actuales y 370 encuestas a visitantes potenciales, con un total de 748 encuestas.

2.7 Tipo de muestreo

Para la encuesta a visitantes actuales se aplicó un muestreo probabilístico sistemático, debido a que la población se calculó a partir del flujo anual estimado de visitantes del Complejo Turístico Guanábana Republic. De acuerdo con Otzen y Manterola (2017), los muestreos probabilísticos requieren un procedimiento de selección definido, en el que las unidades de análisis tengan una probabilidad conocida de ser incluidas. La aplicación a visitantes actuales se organizó por días, horarios y puntos de contacto dentro del complejo, con el fin de cubrir diferentes momentos de afluencia. Durante cada jornada se seleccionó a los participantes mediante un intervalo sistemático de atención, definido según la afluencia real observada durante el trabajo de campo.

La selección sistemática permitió distribuir las encuestas a visitantes actuales de forma ordenada durante el trabajo de campo. Este procedimiento redujo la discrecionalidad en la elección de participantes y guardó coherencia con la muestra de 378 visitantes actuales calculada para el estudio de mercado. Para la encuesta a visitantes actuales se consideraron únicamente personas que acudieron al Complejo Turístico Guanábana Republic durante el periodo de trabajo de campo.

Para la encuesta a visitantes potenciales se aplicó muestreo no probabilístico por conveniencia controlada, debido a que no se dispuso de un listado nominal de las personas que podrían visitar el complejo. La aplicación se realizó mediante canales digitales, principalmente redes sociales y contactos vinculados con el entorno territorial y turístico del cantón Mira y zonas cercanas. Los visitantes potenciales debían cumplir el criterio de posible consumo de servicios turísticos, recreativos, familiares o de descanso en complejos turísticos o centros recreativos. En esta modalidad se consideró como criterio de inclusión que las personas encuestadas manifestaran disposición de visitar complejos turísticos o espacios recreativos de características semejantes, de manera que las respuestas no provinieran de usuarios sin relación potencial con el tipo de servicio analizado. Debido al carácter no probabilístico de esta selección, los resultados describen tendencias del grupo participante y no deben interpretarse como generalización estadística plena al total de visitantes potenciales del cantón.

En el caso de las entrevistas, se empleó muestreo no probabilístico intencional o por juicio. Según Otzen y Manterola (2017), esta modalidad permite seleccionar informantes con características vinculadas al fenómeno estudiado, como experiencia, conocimiento o relación con la actividad analizada. Para esta investigación se seleccionaron cuatro informantes con relación directa, técnica o institucional con el fenómeno estudiado: César Andrade, propietario del Complejo Turístico Guanábana Republic; Brian Guerrero, profesional en turismo del cantón Mira vinculado con la gestión turística territorial; Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, encargado del cantón Mira, incorporado como criterio institucional complementario; y Arturo Mier, propietario de Espeletia Lodge, incorporado como referente competitivo complementario. Su participación permitió obtener información sobre funcionamiento del complejo, servicios actuales, perfil de visitantes, temporalidad, promoción, costos, inversiones, dinámica turística territorial, procedencia de visitantes, temporadas de mayor afluencia, medios de comunicación efectivos, oportunidades de crecimiento territorial y referentes competitivos del sector.

La observación directa utilizó una selección no probabilística intencional de establecimientos turísticos comparables al Complejo Turístico Guanábana Republic. Esta selección se centró en unidades comparables por tipo de oferta, ubicación regional, infraestructura turística, servicios recreativos o público objetivo. Se observaron entre tres y cinco establecimientos turísticos comparables para registrar infraestructura, servicios, precios, capacidad operativa, atención al cliente, limpieza, seguridad, señalética, presencia digital y elementos de diferenciación. Además de los establecimientos comparables, se aplicó la misma ficha a Guanábana Republic como línea base de autodiagnóstico, con el fin de sustentar una comparación directa entre el complejo y su entorno competitivo. La comparación permitió reconocer referentes concretos del entorno competitivo y valorar aspectos que podrían incorporarse, ajustarse o diferenciarse en la propuesta del complejo.

2.8 Técnicas

La información del estudio se obtuvo mediante encuesta, entrevista semiestructurada, observación directa y análisis documental. En primer lugar, se aplicaron dos encuestas estructuradas: una dirigida a visitantes actuales del Complejo Turístico Guanábana Republic y otra dirigida a visitantes potenciales del mercado

turístico territorial del cantón Mira. Estos instrumentos se orientaron a levantar información sobre hábitos de visita, motivaciones, servicios de mayor interés, percepción del servicio, canales de contacto, gasto promedio, factores de elección, gasto realizado o habitual y percepción de precios.

A partir de esa lectura de la demanda, las entrevistas semiestructuradas incorporaron el criterio de cuatro informantes clave: César Andrade, propietario del Complejo Turístico Guanábana Republic; Brian Guerrero, profesional en turismo vinculado con la gestión turística territorial; Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, encargado del cantón Mira; y Arturo Mier, propietario de Espeletia Lodge como referente competitivo complementario. Su información permitió reconocer el funcionamiento operativo del complejo, los recursos disponibles, los costos, las inversiones requeridas, el perfil turístico del territorio, la procedencia de visitantes, las temporadas de mayor afluencia, las condiciones de promoción, las oportunidades de crecimiento territorial respaldadas institucionalmente, los referentes competitivos y las posibilidades de sostenibilidad del proyecto.

Junto con la información aportada por visitantes actuales, visitantes potenciales e informantes cualitativos, la observación directa permitió registrar el funcionamiento de establecimientos turísticos comparables del entorno. El levantamiento consideró infraestructura, servicios ofertados, precios visibles, capacidad de atención, limpieza, seguridad, señalética, trato al cliente, presencia digital y rasgos de diferenciación. Para completar esa base empírica, el análisis documental incorporó fuentes institucionales, estadísticas turísticas, registros administrativos, publicaciones digitales, precios referenciales, costos, inversiones, ingresos estimados y datos de afluencia turística territorial. De esta manera, las técnicas seleccionadas cubrieron el diagnóstico estratégico, estudio de mercado y marketing, modelo de negocio, gestión operativa-organizacional y viabilidad económico-financiera.

2.9 Instrumentos

Para el levantamiento de información se utilizaron cuestionarios estructurados, guías de entrevista semiestructurada, ficha de observación y matriz de análisis documental-financiero. Esta organización permitió recoger datos de visitantes actuales, visitantes potenciales, César Andrade como propietario del complejo, Brian Guerrero

como informante vinculado con la gestión turística territorial, Msc. Jonathan Robles como informante institucional de la Prefectura del Carchi, Arturo Mier como referente de un establecimiento comparable y fuentes secundarias relacionadas con el negocio turístico.

La encuesta se aplicó mediante dos cuestionarios. El primero estuvo dirigido a visitantes actuales del Complejo Turístico Guanábana Republic y recogió información sobre experiencia de visita, percepción del servicio, gasto realizado, medios de información y aspectos de mejora. El segundo se aplicó a visitantes potenciales, con preguntas orientadas a conocer hábitos de visita a complejos turísticos, servicios esperados, factores de elección, gasto habitual, medios de información y preferencias de consumo turístico. De esta manera, cada grupo aportó información acorde con su relación real o posible con el complejo.

Las entrevistas semiestructuradas se organizaron mediante guías orientadas al tipo de informante. La entrevista al propietario permitió conocer el funcionamiento interno del negocio, los servicios actuales, el perfil de visitantes, la capacidad de atención, los recursos disponibles, los costos, los ingresos y las inversiones requeridas. La entrevista a Brian Guerrero permitió recoger información sobre dinámica turística, perfil de visitantes, procedencia, temporadas de mayor afluencia, servicios demandados, medios de comunicación efectivos y datos disponibles sobre afluencia turística. La entrevista a Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi y encargado del cantón Mira, aportó un criterio institucional complementario sobre la dinámica turística del sector, el flujo de visitantes y las oportunidades de crecimiento territorial vinculadas con el complejo. La entrevista complementaria a Arturo Mier, propietario de Espeletia Lodge, aportó criterios sobre servicios, precios, promoción, operación, capacidad de atención y diferenciación competitiva.

La ficha de observación se aplicó en establecimientos turísticos comparables al complejo. El registro consideró infraestructura, servicios disponibles, precios visibles, capacidad de atención, atención al cliente, limpieza, seguridad, señalética, presencia digital, recursos operativos y elementos de diferenciación. Esta información permitió registrar condiciones observables del entorno competitivo sin depender de información declarada por establecimientos competidores.

Finalmente, la matriz de análisis documental-financiero reunió información secundaria sobre el entorno turístico, el funcionamiento del complejo, afluencia turística territorial, precios referenciales, registros administrativos, costos, inversión, ingresos estimados y supuestos financieros. Estos datos sirvieron para elaborar las proyecciones del plan financiero, entre ellas inversión inicial, costos fijos, costos variables, flujo de caja, punto de equilibrio, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y relación beneficio-costeo.

2.9.1 Formato de encuesta

Los cuestionarios estructurados se utilizaron para recolectar información cuantitativa de visitantes actuales y visitantes potenciales del Complejo Turístico Guanábana Republic. El primer formato estuvo dirigido a personas que ya habían visitado el complejo, es decir, visitantes actuales, por lo que permitió conocer su experiencia, percepción de calidad, gasto realizado, servicios valorados, medios de información y aspectos de mejora que podría tener el lugar. El segundo formato se aplicó a visitantes potenciales, con el fin de identificar hábitos de visita a complejos turísticos, servicios esperados, factores de elección, gasto habitual, medios de información y preferencias de consumo turístico. Ambos instrumentos estuvieron compuestos por preguntas cerradas y opciones de respuesta previamente definidas, lo que facilitó su tabulación mediante frecuencias, porcentajes y gráficos descriptivos. Los formatos completos se presentan en los anexos correspondientes.

2.9.2 Formato de entrevista

Las guías de entrevista semiestructurada permitieron obtener información cualitativa sobre el funcionamiento del complejo, la dinámica turística territorial y referentes comparables del sector. Se aplicaron formatos orientados al tipo de informante: César Andrade como propietario del complejo, Brian Guerrero como profesional en turismo vinculado con la gestión turística territorial, Msc. Jonathan Robles como promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, y Arturo Mier como propietario de un establecimiento turístico comparable. Estas guías abordaron aspectos como funcionamiento operativo, servicios ofertados, perfil de visitantes, temporalidad, promoción, recursos, costos, inversiones, oportunidades de crecimiento, afluencia turística, procedencia de visitantes, temporadas de mayor movimiento, medios de

comunicación efectivos, capacidad de atención, precios y diferenciación competitiva. Su carácter semiestructurado permitió mantener una orientación común de análisis, con apertura suficiente para profundizar en respuestas relevantes para la presente investigación. Las guías completas se incluyen en los anexos correspondientes.

2.9.3 Ficha de observación

La ficha de observación se empleó para registrar información visible de Guanábana Republic y de establecimientos turísticos comparables al complejo. Este instrumento permitió analizar aspectos como infraestructura, servicios disponibles, precios visibles, capacidad operativa, atención al cliente, limpieza, seguridad, señalética, presencia digital y elementos de diferenciación. Su aplicación a Guanábana Republic permitió obtener una línea base de autodiagnóstico, mientras que su aplicación a los establecimientos comparables permitió construir el referente de comparación. Los resultados obtenidos permitieron complementar la información levantada mediante encuestas, entrevistas y revisión documental, ya que facilitaron la comparación de condiciones visibles del entorno competitivo. Los criterios se organizaron mediante una escala de valoración para facilitar la comparación entre establecimientos. La ficha completa, con sus campos de registro y criterios específicos, se presenta en el anexo correspondiente.

2.9.4 Formato de análisis documental

La matriz de análisis documental-financiero permitió organizar información secundaria relacionada con el sector turístico, el entorno competitivo y el funcionamiento del complejo. En este instrumento se registraron documentos institucionales, estadísticas turísticas, páginas web, redes sociales, presencia digital, mecanismos de captación de clientes, registros administrativos, precios referenciales, costos, inversiones, ingresos estimados, afluencia turística territorial y supuestos financieros. Esta información fue utilizada para sustentar el diagnóstico estratégico, el estudio de mercado, la comparación competitiva, el plan operativo y la evaluación económico-financiera. La matriz también sirvió para conectar los datos de mercado y operación con las proyecciones financieras del plan de negocios. El formato completo para recolectar estos datos se incorpora en el anexo correspondiente.

2.10 Procedimientos de aplicación

El trabajo de campo se desarrolló durante marzo y abril de 2026 en el Complejo Turístico Guanábana Republic, en canales digitales vinculados con visitantes potenciales y en establecimientos comparables de Mira, Carchi y sectores próximos. La primera actividad consistió en revisar los cuestionarios, las guías de entrevista, la ficha de observación y la matriz documental-financiera, con el fin de depurar preguntas, criterios de registro y campos de información.

Una vez revisados los instrumentos, se aplicaron 378 encuestas a visitantes actuales y 370 encuestas a visitantes potenciales. La encuesta dirigida a visitantes actuales se aplicó en las instalaciones del Complejo Turístico Guanábana Republic durante el trabajo de campo. La encuesta dirigida a visitantes potenciales se difundió mediante redes sociales y contactos digitales, orientándola a personas con interés en actividades turísticas, recreativas, familiares o de descanso en el cantón Mira y su zona de influencia.

En paralelo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a César Andrade, propietario del complejo; a Brian Guerrero, profesional en turismo vinculado con la gestión turística territorial; a Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, encargado del cantón Mira; y a Arturo Mier, propietario de Espeletia Lodge como referente competitivo complementario. Cada entrevista permitió obtener información específica sobre operación, mercado, promoción, servicios, costos, inversiones, dinámica del territorio, oportunidades de crecimiento respaldadas institucionalmente, y criterios de competitividad. Además, la observación directa cubrió establecimientos turísticos comparables, considerando infraestructura, servicios, precios visibles, capacidad operativa, atención, limpieza, seguridad, señalética, presencia digital y diferenciación.

Después del trabajo de campo, se reunieron estadísticas turísticas, datos de afluencia territorial, precios de referencia, registros administrativos, costos, inversión e ingresos estimados. Los datos fueron organizados, codificados y sistematizados de acuerdo con su naturaleza cuantitativa, cualitativa, observacional o financiera. Con ello se contó con insumos para analizar el diagnóstico estratégico, estudio de mercado y marketing, modelo de negocio, gestión operativa-organizacional y viabilidad económico-financiera.

2.11 Análisis de datos

Los datos cuantitativos obtenidos mediante las encuestas a visitantes actuales y visitantes potenciales se procesaron por separado mediante estadística descriptiva. Este tratamiento incluyó frecuencias, porcentajes, tablas y gráficos para interpretar el perfil de visitantes actuales, experiencia de visita, servicios valorados, gasto realizado, percepción de calidad y aspectos de mejora; así como el perfil de visitantes potenciales, hábitos de visita, servicios esperados, factores de elección, gasto habitual y medios de información.

Cuando los resultados lo requirieron, se realizaron cruces básicos entre procedencia, frecuencia de visita, preferencias de consumo, gasto habitual, factores de elección y percepción de precios. La información cualitativa siguió una lógica distinta. Las entrevistas fueron organizadas en categorías relacionadas con funcionamiento del complejo, servicios actuales, perfil de visitantes, temporalidad, promoción, costos, inversión, afluencia turística, procedencia de visitantes, temporadas de mayor movimiento y condiciones de viabilidad del negocio.

A su vez, las fichas de observación se revisaron mediante comparación de infraestructura, servicios, precios, capacidad de atención, limpieza, seguridad, señalética, presencia digital y diferenciación competitiva. Este tratamiento integró criterios de actores turísticos con evidencias observables del entorno. Finalmente, la información documental y financiera se clasificó según demanda, afluencia turística territorial, precios, costos, inversión, capacidad operativa, ingresos estimados y supuestos financieros.

Con estos datos se elaboraron proyecciones de ingresos, costos fijos, costos variables, flujo de caja, punto de equilibrio, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y relación beneficio-costos. Los resultados se integraron en las variables diagnóstico estratégico, estudio de mercado y marketing, modelo de negocio, gestión operativa-organizacional y viabilidad económico-financiera.

3. ANÁLISIS DE DATOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

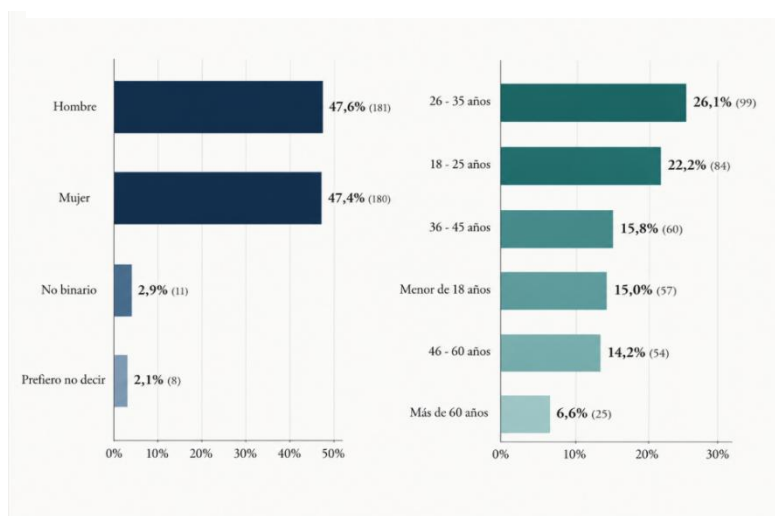
3.1 Análisis del mercado actual y potencial

3.1.1 Perfil y comportamiento de los visitantes actuales

Los visitantes actuales de Guanábana Republic conforman una demanda heterogénea, con predominio de públicos familiares, de adultos jóvenes y de procedencia regional. En la mayoría de los casos, la visita ocurre de forma ocasional y en grupos de convivencia.

Figura 1.

Perfil demográfico de los visitantes actuales según género y edad



Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

La distribución demográfica de los visitantes actuales muestra una composición equilibrada por género y una mayor concentración en adultos jóvenes. En cuanto al género, hombres y mujeres presentan porcentajes prácticamente similares, con 47,6% y 47,4%, respectivamente, lo que evidencia una diferencia mínima de 0,2 puntos porcentuales. Las categorías “no binario” y “prefiero no decir” registran participaciones menores, por lo que el género no constituye un criterio principal de segmentación para el complejo. En relación con la edad, los grupos de 26 a 35 años y de 18 a 25 años concentran 48,3% de las respuestas válidas, mientras que el grupo mayor de 60 años presenta la menor participación, con 6,6%. Estos resultados indican que Guanábana Republic atrae principalmente a adultos jóvenes, aunque mantiene una demanda multietaria. Por tanto, la segmentación comercial debe apoyarse con mayor fuerza en variables como

procedencia, rango de edad, forma de asistencia, motivación y frecuencia de visita, a fin de diseñar una oferta que combine recreación, descanso, alimentación y espacios de convivencia adecuados para grupos familiares diversos.

Tabla 1

Procedencia del mercado actual

Procedencia	Frecuencia	Porcentaje
Ibarra	102	29,0%
Mira	79	22,4%
Otavalo	39	11,1%
Quito	39	11,1%
Tulcán	28	8,0%
El Ángel	27	7,7%
Otras procedencias	17	4,8%
Carchi	12	3,4%
San Gabriel	9	2,6%
Total válido	352	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

La procedencia actual se concentra principalmente en Ibarra y Mira, que juntas representan 51,4% de las respuestas válidas. En el nivel más bajo aparecen San Gabriel y Carchi. Esta distribución confirma que Guanábana Republic sostiene una demanda de proximidad, apoyada en ciudades cercanas y en el entorno provincial inmediato. La presencia de Quito y Otavalo, con participaciones iguales de 11,1%, muestra además que el complejo rebasa parcialmente su radio local de captación. La demanda actual se sostiene, por tanto, sobre una base regional, con presencia también en ciudades de mayor tamaño.

Tabla 2*Acompañante del mercado actual*

Acompañante	Frecuencia	Porcentaje
Familia	170	45,0%
Amigos	83	22,0%
Pareja	46	12,2%
Solo/a	39	10,3%
Grupo institucional	21	5,6%
Grupo turístico	19	5,0%
Total, válido	378	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

La forma de asistencia está claramente dominada por la visita en familia, seguida a distancia por la visita con amigos. En el extremo inferior se encuentran grupos institucionales y turísticos. El complejo funciona, ante todo, como un espacio de convivencia familiar y recreación compartida, más que como destino de consumo individual o de operación grupal formal. La experiencia del establecimiento se vincula principalmente con el ocio familiar y con salidas decididas por el consumidor.

Tabla 3*Frecuencia de visita del mercado actual*

Frecuencia de visita	Frecuencia	Porcentaje
Fue mi primera visita	161	42,8%
Ocasionalmente	131	34,8%
Trimestral	38	10,1%
Mensual	28	7,4%
Quincenal	15	4,0%
Semanal	3	0,8%
Total, válido	376	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

La frecuencia de visita se concentra en dos categorías: primera visita y visita ocasional. En conjunto suman 77,6% de las respuestas válidas. En el extremo opuesto, la

visita semanal apenas alcanza 0,8%. Esta estructura muestra que el complejo atrae nuevos usuarios, pero aún registra baja recurrencia intensiva. La fidelización y la recompra aparecen, por tanto, como condiciones relevantes para consolidar la relación con el visitante.

En síntesis, la demanda actual de Guanábana Republic presenta un perfil predominantemente regional, con mayor peso de adultos jóvenes, orientación familiar y frecuencia de visita mayoritariamente eventual. El complejo opera con una base efectiva de consumidores, atiende a un público recreativo amplio y mantiene baja recurrencia intensiva. La consolidación comercial depende de incrementar retorno, permanencia y vinculación con el servicio.

Tabla 4
Motivación del mercado actual

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Recreación familiar	109	28,8%
Contacto con la naturaleza	79	20,8%
Uso de piscina	76	20,1%
Descanso	65	17,2%
Celebraciones o eventos	34	9,0%
Gastronomía	16	4,2%
Total, válido	379	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

La motivación dominante entre los visitantes actuales es la recreación familiar, seguida por el contacto con la naturaleza y el uso de piscina. En el nivel más bajo se sitúa la gastronomía. Esta distribución muestra que el complejo es valorado principalmente como espacio de convivencia y esparcimiento, más que como destino gastronómico o de eventos. La experiencia actual del negocio se sostiene en el ocio compartido y en el entorno, no en una instalación aislada.

Tabla 5*Valoración de los servicios del complejo por parte del mercado actual*

Servicio	Promedio de valoración
Piscina	3,95
Restaurante	3,89
Áreas verdes	4,07
Parqueadero	3,96
Atención al cliente	4,12
Limpieza	4,14
Seguridad	4,08
Infraestructura	4,19
Relación precio-servicio	3,97

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

La estructura de valoraciones evidencia un patrón: los aspectos vinculados con la base física y sanitaria del servicio concentran la mejor percepción del visitante, mientras que el componente de alimentos presenta el menor desempeño relativo. Esto sugiere que Guanábana Republic ha logrado sostener una experiencia satisfactoria en infraestructura, limpieza y atención, pero todavía no traslada ese mismo nivel de consistencia al restaurante. En términos de gestión, el resultado sugiere que la principal oportunidad de mejora no se concentra en ampliar infraestructura de manera general, sino en fortalecer el servicio de alimentos como parte de la experiencia integral del visitante. En consecuencia, la propuesta debería priorizar ajustes en oferta gastronómica, tiempos de atención, estandarización del servicio y articulación del restaurante con la propuesta de valor general del complejo.

Tabla 6*Factores de elección del mercado actual*

Factor	Promedio de valoración
Limpieza	3,78
Atención al cliente	3,74
Infraestructura	3,73
Seguridad	3,72

Precio	3,67
Variedad de servicios	3,65
Ubicación	3,61
Recomendación de otras personas	3,61

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

En el mercado actual, los factores de elección presentan valoraciones cercanas entre sí, sin una brecha extrema entre el primero y el último lugar. Esto sugiere que la decisión de visita no depende de un atributo aislado, sino de un equilibrio general entre limpieza, atención, infraestructura, seguridad y precio. La elección del complejo parece construirse sobre una percepción conjunta de condiciones aceptables de servicio, más que sobre una ventaja única claramente dominante.

Tabla 7

Preferencia del mercado actual

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Precio accesible	105	27,8%
Ambiente natural	98	25,9%
Mayor variedad de servicios	70	18,5%
Promociones	49	13,0%
Mejor atención	36	9,5%
Mejor infraestructura	20	5,3%
Total, válido	378	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

Entre los visitantes actuales, los aspectos que más influyen en la preferencia por el complejo son el precio accesible y el ambiente natural. A cierta distancia se ubican la mayor variedad de servicios y las promociones, mientras que en el extremo inferior aparecen la atención y la infraestructura. Esta distribución muestra que la preferencia no depende de un solo atributo, sino de una combinación entre valor económico, entorno y amplitud de la oferta. El complejo es elegido por su relación costo-valor y por la experiencia general que ofrece.

Tabla 8*Medios de información del mercado actual*

Medio	Frecuencia	Porcentaje
TikTok	111	29,5%
Recomendación directa	92	24,5%
WhatsApp	63	16,8%
Facebook	57	15,2%
Instagram	54	14,4%
Total, válido	377	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

TikTok constituye el principal medio de información entre los visitantes actuales, seguido por la recomendación directa. Instagram ocupa el valor menor dentro del grupo mostrado. Esta distribución revela una combinación entre visibilidad digital y boca a boca como soporte de la demanda ya captada. El complejo combina difusión visual de alto alcance con recomendación directa.

Tabla 9*Canales de atención del mercado actual*

Atención	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	148	39,3%
WhatsApp	114	30,2%
Llamada telefónica	58	15,4%
Atención presencial	57	15,1%
Total, válido	377	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

La preferencia de atención en visitantes actuales se concentra en redes sociales y WhatsApp, que juntas representan 69,5% de las respuestas válidas. La llamada telefónica y la atención presencial quedan claramente por debajo. Esta tendencia muestra que la interacción con el complejo se desarrolla principalmente por canales digitales inmediatos. Predomina la gestión digital en consulta y reserva.

Tabla 10*Mejoras y servicios complementarios esperados por los visitantes actuales*

Mejora o servicio complementario	Frecuencia	Porcentaje
Paquetes familiares	109	28,8%
Actividades recreativas dirigidas	73	19,3%
Mayor variedad de menú o alimentación típica	65	17,2%
Promociones grupales	52	13,8%
Eventos sociales o familiares	40	10,6%
Alquiler de espacios	39	10,3%
Total, válido	378	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

Las preferencias de mejora no apuntan a una transformación radical del complejo, sino a una profundización de su perfil actual como espacio de uso familiar y permanencia recreativa. El interés por paquetes familiares, actividades dirigidas y mejoras en alimentación sugiere que las respuestas no muestran una ruptura con el perfil actual del complejo, sino una expectativa de ampliación y mejor estructuración de la oferta existente. En términos estratégicos, esto significa que la expansión de servicios debería orientarse a ordenar, complementar y monetizar mejor la experiencia existente, en lugar de incorporar propuestas desconectadas del comportamiento real del visitante. Por ello, la propuesta puede ganar consistencia si prioriza paquetes, programación recreativa y fortalecimiento gastronómico como extensiones naturales del servicio actual y como vías razonables para incrementar permanencia, satisfacción e ingresos complementarios.

Tabla 11*Gasto del mercado actual*

Gasto	Frecuencia	Porcentaje
\$36 a \$50	138	36,6%
\$21 a \$35	113	30,0%

Más de \$50	73	19,4%
\$15 a \$20	41	10,9%
Menos de \$15	12	3,2%
Total, válido	377	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

El gasto de los visitantes actuales se concentra en los rangos de 21 a 50 dólares, que en conjunto reúnen 66,6% de las respuestas válidas. El nivel mínimo corresponde a quienes gastan menos de 15 dólares, mientras que casi una quinta parte supera los 50 dólares. Este patrón muestra que la visita al complejo implica un consumo de nivel intermedio, con presencia también de usuarios que realizan desembolsos superiores. La visita supone un gasto mayor que el simple pago del ingreso y confirma la relevancia de los servicios complementarios dentro del establecimiento.

La percepción del precio de ingreso se analiza por separado del gasto total, debido a que ambas variables cumplen funciones distintas dentro de la experiencia económica del visitante.

Tabla 12

Servicios utilizados durante la visita al complejo

Servicio utilizado o consumido	Frecuencia	Porcentaje
Restaurante	202	53,7%
Áreas verdes	195	51,9%
Ingreso al complejo, con uso de piscina incluido	190	50,5%
Parqueadero	142	37,8%
Otros servicios identificados	1	0,3%
Total, de menciones	730	194,1%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

La distribución del consumo confirma que el negocio no opera únicamente como balneario, sino como una unidad recreativa con gasto complementario significativo dentro del establecimiento. El peso del restaurante, de las áreas verdes y del acceso con uso de piscina indica que la experiencia efectiva del visitante combina alimentación, permanencia y uso del espacio, por lo que las fuentes de ingreso no deben proyectarse de forma aislada. En este caso, el análisis no se refiere al monto gastado ni a la percepción del precio, sino a los servicios efectivamente utilizados o consumidos durante la visita. Esto tiene dos implicaciones directas: primero, la propuesta de valor debe consolidarse como experiencia completa de recreación y permanencia; segundo, la proyección financiera debe considerar que una parte relevante del ingreso depende de la capacidad del complejo para sostener y ampliar el consumo interno. Debido a que en esta pregunta podía marcarse más de una opción, el total de menciones supera el número de encuestados.

Tabla 13

Percepción del precio en el mercado actual

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	223	59,2%
Alto	98	26,0%
Muy alto	32	8,5%
Bajo	15	4,0%
Muy bajo	9	2,4%
Total, válido	377	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

La percepción dominante del precio de ingreso es “adecuado”, con una distancia considerable frente a las categorías “alto” y “muy alto”. En el extremo mínimo se ubican quienes consideran el precio “muy bajo”. El costo actual mantiene un nivel de aceptación favorable entre la mayoría de los visitantes. Este resultado debe leerse como valoración del precio de entrada y no como equivalente del gasto total realizado durante la visita, aunque ambos componentes se relacionan dentro de la experiencia económica del usuario.

Tabla 14*Aspectos de mejora identificados por los visitantes actuales*

Aspecto por mejorar	Frecuencia	Porcentaje
Variedad de servicios	91	24,3%
Seguridad	82	21,9%
Promociones e información	67	17,9%
Limpieza y mantenimiento	42	11,2%
Atención al cliente	39	10,4%
Señalética y accesos	30	8,0%
Infraestructura	24	6,4%
Total, válido	375	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes actuales del Complejo

La concentración de respuestas en variedad de servicios, seguridad y promoción revela que las principales brechas no se relacionan con la presencia del complejo en el mercado, sino con su capacidad para enriquecer la experiencia, comunicar mejor su oferta y reducir factores de incertidumbre para el visitante. El resultado permite interpretar que el usuario actual reconoce valor en el establecimiento, pero percibe margen de mejora en tres frentes: diversificación de actividades, confianza operativa y comunicación comercial. Esto desplaza el análisis desde una lectura meramente descriptiva hacia una conclusión de gestión: el plan no debe responder solo con más infraestructura, sino con una combinación de servicios complementarios, refuerzo de seguridad y estrategias más claras de información y promoción. En consecuencia, estos hallazgos justifican decisiones operativas y de marketing más focalizadas, directamente vinculadas con la experiencia real del visitante.

3.1.1.2 Síntesis de la encuesta a visitantes actuales

Guanábana Republic se sostiene sobre una demanda actual integrada principalmente por públicos familiares, adultos jóvenes y de procedencia regional, sobre todo de Ibarra y Mira, con presencia también de visitantes provenientes de ciudades como Quito y Otavalo. El complejo cuenta con una base real de mercado de alcance regional, apoyada en visitantes de cercanía. Las motivaciones predominantes de los visitantes actuales se concentran en recreación familiar, contacto con la naturaleza y descanso. La

propuesta del complejo rebasa una oferta limitada a piscinas o entretenimiento puntual, y se configura como una experiencia recreativa integral en la que el entorno natural, la convivencia y el bienestar forman parte del valor percibido.

Los factores de elección refuerzan esa misma línea: entre los visitantes actuales destacan el precio accesible y el ambiente natural, junto con limpieza, atención, infraestructura y seguridad como atributos relevantes de la experiencia. La competitividad del complejo, para este grupo, depende de sostener una combinación entre valor económico y calidad observable. En el plano económico, los visitantes actuales presentan una capacidad de gasto concentrada principalmente entre 21 y 50 dólares, con presencia también de consumidores dispuestos a superar ese rango. La percepción del precio actual resulta mayoritariamente favorable, lo que refuerza una relación aceptable entre costo de ingreso y valor recibido. En información y contacto, los visitantes actuales muestran un claro predominio de canales digitales, con TikTok y la recomendación directa como los más utilizados. El complejo se apoya en visibilidad digital y boca a boca para sostener la relación con esta demanda ya captada.

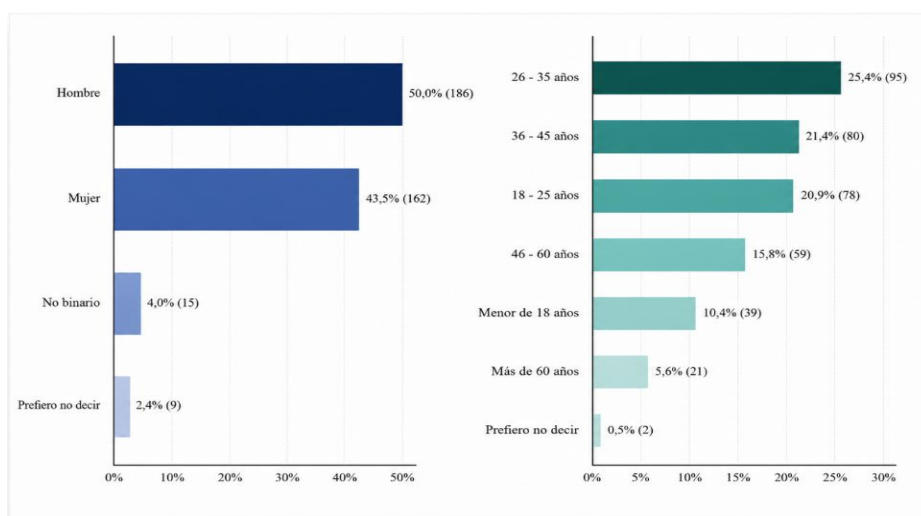
En conjunto, el mercado actual de Guanábana Republic constituye una demanda identificable y consolidada, con un perfil predominantemente regional y familiar. La viabilidad comercial de este segmento depende de reforzar atributos de servicio, incrementar la recurrencia de visita y fortalecer la gestión comercial y digital dirigida a este público.

3.1.2 Perfil y comportamiento de los visitantes potenciales

Los visitantes potenciales de Guanábana Republic conforman un mercado amplio, integrado principalmente por adultos jóvenes y adultos medios, con fuerte orientación hacia salidas familiares y recreativas. Su procedencia y sus hábitos de visita muestran posibilidades de captación en públicos regionales y urbanos.

Figura 2

Perfil demográfico del mercado potencial según género y edad



Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo

La composición demográfica del mercado potencial muestra un ligero predominio masculino y una concentración relevante en adultos jóvenes y adultos medios. En cuanto al género, los hombres representan 50,0% de las respuestas válidas, mientras que las mujeres alcanzan 43,5%, por lo que la diferencia entre ambos grupos no es amplia. Las categorías “no binario” y “prefiero no decir” registran participaciones menores, con 4,0% y 2,4%, respectivamente. Esto confirma que el género no constituye un factor dominante de segmentación para el mercado potencial. En relación con la edad, los grupos de 26 a 35 años y de 36 a 45 años concentran 46,8% de las respuestas válidas, seguidos por el rango de 18 a 25 años, con 20,9%. El grupo mayor de 60 años mantiene una participación reducida, con 5,6%. Estos resultados indican que la captación futura del complejo puede sostenerse principalmente en segmentos con mayor capacidad de decisión y gasto, sin descuidar una oferta multietaria orientada a recreación familiar, descanso, áreas verdes y servicios complementarios.

Tabla 15*Procedencia del mercado potencial*

Procedencia	Frecuencia	Porcentaje
Ibarra	98	28,9%
Mira	54	15,9%
Quito	54	15,9%
Tulcán	28	8,3%
El Ángel	27	8,0%
Otras procedencias	25	7,4%
San Gabriel	21	6,2%
Otavaló	20	5,9%
Carchi	12	3,5%
Total, válido	339	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo

La procedencia potencial mantiene a Ibarra como principal punto de origen, mientras que Quito y Mira comparten el segundo nivel de concentración. En el extremo menor aparecen Otavaló y Carchi. Esta distribución muestra que el cantón Mira y su zona de influencia cuentan con un mercado potencial de cercanía y, al mismo tiempo, con posibilidades de captación en una ciudad de mayor concentración poblacional y capacidad de consumo, como Quito. Se identifica así una oportunidad de expansión comercial hacia mercados regionales y urbanos, favorecida por el alcance de los canales digitales.

Tabla 16*Acompañante del mercado potencial*

Acompañante	Frecuencia	Porcentaje
Familia	195	52,3%
Amigos	67	18,0%
Pareja	66	17,7%
Solo/a	27	7,2%
Grupo institucional	16	4,3%
Grupo turístico	2	0,5%
Total, válido	373	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo

La visita en familia constituye la tendencia dominante del mercado potencial, con una distancia marcada frente a las demás categorías. El valor más bajo corresponde al grupo turístico. Esta estructura refuerza la relación entre la experiencia que el complejo puede ofrecer y el perfil de quienes podrían visitarlo. El mercado potencial espera un espacio de convivencia y uso compartido, con predominio del componente familiar.

Tabla 17*Frecuencia de visita del mercado potencial*

Frecuencia de visita	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	159	42,9%
Trimestral	70	18,9%
Solo en fechas especiales	59	15,9%
Mensual	56	15,1%
Quincenal	18	4,9%
Semanal	9	2,4%
Total, válido	371	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo

El patrón de visita del mercado potencial es predominantemente ocasional, seguido por visitas trimestrales y en fechas especiales. En contraste, la visita semanal se mantiene en un nivel muy bajo. Esto sugiere que el consumo de este tipo de servicios

responde más a decisiones recreativas esporádicas que a hábitos intensivos de uso. Existe disposición de visita, pero no alta frecuencia. La captación de nuevos usuarios debe complementarse con estrategias de retorno.

En síntesis, el mercado potencial presenta una composición coherente con la naturaleza del servicio ofrecido por Guanábana Republic: predominan públicos familiares, adultos jóvenes y adultos medios, con procedencia regional y urbana, y con hábitos de visita propios del consumo recreativo no rutinario. Los resultados muestran una base potencial de captación compatible con la propuesta del complejo. El reto principal está en convertir afinidad potencial en visita efectiva y repetición de consumo.

Tabla 18

Motivación del mercado potencial

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Recreación familiar	120	32,4%
Contacto con la naturaleza	100	27,0%
Descanso	75	20,3%
Uso de piscina	46	12,4%
Celebraciones o eventos	29	7,8%
Total, válido	370	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo

El mercado potencial mantiene como principal motivación la recreación familiar, seguida por el contacto con la naturaleza y el descanso. En comparación con los visitantes actuales, el uso de piscina pierde peso relativo y el descanso gana importancia. Esta diferencia sugiere que, para captar nuevos visitantes, el complejo no debería presentarse solo como balneario, sino como un espacio de experiencia integral en el que el entorno, la tranquilidad y la convivencia funcionen como ejes de atracción. La expectativa de visita supera la simple búsqueda de instalaciones acuáticas.

Tabla 19
Prioridad del mercado potencial

Servicio	Frecuencia	Porcentaje
Actividades recreativas familiares	94	25,2%
Áreas verdes	89	23,9%
Piscina	75	20,1%
Espacios para eventos	46	12,3%
Restaurante	38	10,2%
Paquetes familiares	23	6,2%
Parqueadero	8	2,1%
Total, válido	373	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo

En el mercado potencial destacan las actividades recreativas familiares, las áreas verdes y la piscina como los atributos de mayor prioridad, mientras que parqueadero y paquetes familiares presentan menor peso relativo. La expectativa de visita se orienta hacia una experiencia recreativa compartida, apoyada en el entorno y en servicios centrales de uso familiar. El complejo debe comunicarse como una propuesta integral de recreación y naturaleza, sustentada en actividades familiares, uso de piscinas, áreas verdes, espacios de descanso y servicios complementarios de alimentación.

Las preferencias observadas muestran una relación clara entre valor económico, entorno natural y experiencia recreativa. En los visitantes actuales, el precio accesible y el ambiente natural constituyen los principales atributos de preferencia frente a otros lugares similares. En el mercado potencial, en cambio, sobresalen las actividades recreativas familiares, las áreas verdes y la piscina. En ambos casos, la decisión se orienta hacia una combinación entre accesibilidad, ambiente y uso compartido del espacio.

Tabla 20*Factores de elección del mercado potencial*

Factor	Promedio de valoración
Seguridad	4,35
Infraestructura	4,33
Limpieza	4,31
Atención al cliente	4,31
Gastronomía	4,31
Facilidad de reserva o contacto	4,27
Ubicación	4,15
Promociones	4,12
Recomendación de otras personas	4,12
Precio	4,06

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo

En el mercado potencial, la seguridad aparece como el factor mejor valorado, seguida de infraestructura, limpieza, atención y gastronomía. El precio se ubica por debajo de todos esos atributos. Esto sugiere que el visitante potencial evalúa la futura experiencia desde una lógica de confianza y calidad observable, antes que desde una comparación estrictamente económica. El proceso de elección se orienta, por tanto, hacia señales de servicio sólido, condiciones seguras y facilidad de interacción previa con el establecimiento.

En síntesis, las motivaciones, preferencias y factores de elección muestran que tanto la demanda actual como la potencial se orientan hacia experiencias de recreación familiar, naturaleza y descanso, aunque con matices estratégicos distintos. El visitante actual valora con mayor fuerza la relación entre precio accesible y ambiente natural, mientras que el mercado potencial otorga más peso a seguridad, infraestructura, facilidad de contacto y experiencia integral. La propuesta de valor debe considerar tanto los atributos que atraen a los visitantes actuales como los que condicionan la elección futura frente a la competencia.

Tabla 21*Medios de información del mercado potencial*

Medio	Frecuencia	Porcentaje
Instagram	84	22,7%
TikTok	82	22,2%
WhatsApp	77	20,8%
Facebook	63	17,0%
Recomendación directa	42	11,4%
Página web	24	6,5%
Total, válido	372	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo

En el mercado potencial, los principales medios de información son Instagram, TikTok y WhatsApp, mientras que la página web ocupa el último lugar. A diferencia del mercado actual, aquí la recomendación directa pierde peso relativo y gana importancia la exploración digital más activa. Este resultado sugiere que la captación de nuevos visitantes depende en mayor medida de una presencia visual y dinámica en redes sociales que de canales tradicionales o institucionales. La consistencia de la comunicación digital resulta decisiva para ampliar el alcance comercial del complejo.

Tabla 22*Canales de atención del mercado potencial*

Atención	Frecuencia	Porcentaje
WhatsApp	150	40,4%
Redes sociales	113	30,5%
Llamada telefónica	53	14,3%
Atención presencial	43	11,6%
Página web	13	3,5%
Total, válido	372	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo

La forma preferida de atención en el mercado potencial está encabezada por WhatsApp, seguida por redes sociales. En el extremo más bajo se encuentra la página

web. Esta distribución confirma que el contacto digital directo constituye la vía más esperada para resolver consultas y avanzar hacia la decisión de visita. WhatsApp mantiene un peso central en el funcionamiento comercial del complejo, mientras que la página web cumple un papel secundario.

Tabla 23

Servicios consumidos comúnmente por el mercado potencial en complejos turísticos o centros recreativos

Servicio consumido comúnmente	Frecuencia	Porcentaje
Actividades recreativas	205	55,1%
Piscina	201	54,0%
Alimentación	182	48,9%
Paquetes familiares	93	25,0%
Eventos	57	15,3%
Alquiler de espacios	20	5,4%
Total, menciones	758	-

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo Los porcentajes de cada servicio se calcularon sobre el total de encuestados que respondieron la pregunta (372, de los 374 encuestados totales), por lo que cada porcentaje refleja qué proporción de esas 372 personas marcó esa opción. Como la pregunta permitía marcar varios servicios a la vez, cada persona pudo aportar más de una mención: por eso la fila “Total de menciones” (758) no coincide con el número de encuestados (372), y los porcentajes de la tabla no suman 100%. Este comportamiento es normal y esperado en preguntas de opción múltiple.

El patrón de consumo habitual del mercado potencial se concentra en actividades recreativas, piscina y alimentación, que en conjunto reúnen la mayoría de las menciones registradas. Paquetes familiares y eventos ocupan una posición intermedia, mientras que el alquiler de espacios presenta la menor frecuencia. Este resultado confirma que el público potencial asocia la visita a este tipo de establecimientos con una experiencia activa y recreativa, apoyada en el uso de piscina y en el consumo de alimentos, más que con servicios de mayor especialización como el alquiler de espacios.

La oferta dirigida a este segmento debería priorizar el fortalecimiento de actividades recreativas, piscina y alimentación como ejes centrales de la propuesta, dejando el alquiler de espacios como servicio complementario de menor demanda inmediata.

Tabla 24
Gasto del mercado potencial

Gasto	Frecuencia	Porcentaje
\$21 a \$35	125	33,7%
\$36 a \$50	112	30,2%
Más de \$50	83	22,4%
\$10 a \$20	43	11,6%
Menos de \$10	8	2,2%
Total, válido	371	100,0%

Nota. Elaboración propia, a partir de la encuesta aplicada a los visitantes potenciales del Complejo

El mercado potencial muestra un patrón de gasto concentrado también entre 21 y 50 dólares, rango que reúne 63,9% de las respuestas válidas. El valor mínimo corresponde a quienes gastarían menos de 10 dólares, mientras que 22,4% declara un gasto superior a 50 dólares. La comparación con el mercado actual muestra una estructura de consumo compatible con la experiencia que ya ofrece el complejo. Existe un público potencial con capacidad de gasto suficiente para sostener servicios complementarios y propuestas de mayor valor agregado.

3.1.2.1 Síntesis de la encuesta de visitantes potenciales

Guanábana Republic se sostiene sobre una demanda integrada principalmente por públicos familiares, adultos jóvenes y adultos medios, procedentes sobre todo de Ibarra, Mira y otras ciudades del norte del país. El complejo cuenta con una base real de mercado de alcance regional, apoyada en visitantes de cercanía y en la presencia de usuarios provenientes de centros urbanos como Quito. En este marco, el cantón Mira y su zona de influencia funcionan como referente territorial de captación y no como sustituto de la unidad específica de estudio, que corresponde al complejo.

El mercado potencial de Guanábana Republic está integrado principalmente por públicos familiares, adultos jóvenes y adultos medios, con procedencia también concentrada en Ibarra, y presencia relevante de Quito y Mira. Se identifica así una oportunidad de expansión comercial hacia mercados regionales y urbanos, favorecida por el alcance de los canales digitales. Las motivaciones predominantes del mercado potencial se concentran igualmente en recreación familiar, contacto con la naturaleza y descanso, aunque con mayor peso relativo del descanso frente al uso de piscina. Esto sugiere que, para captar nuevos visitantes, el complejo no debería presentarse solo como balneario, sino como una experiencia integral.

Los factores de elección del mercado potencial muestran mayor sensibilidad hacia la seguridad, la infraestructura, la limpieza y la facilidad de contacto, con el precio en una posición secundaria frente a estos atributos. El proceso de elección de este grupo se orienta hacia señales de servicio sólido y condiciones de confianza, antes que hacia una comparación estrictamente económica. En el plano económico, el mercado potencial presenta una capacidad de gasto también concentrada entre 21 y 50 dólares, lo que indica un público con capacidad de consumo compatible con la experiencia que ofrece actualmente el complejo.

En información y contacto, el mercado potencial destaca el uso de Instagram, TikTok y WhatsApp como principales canales, con menor peso de la recomendación directa frente al mercado actual. La captación de este público depende en mayor medida de una presencia digital activa y visual. En conjunto, el mercado potencial de Guanábana Republic es compatible con la naturaleza del servicio que ofrece el complejo y representa una base real de crecimiento. El reto principal está en convertir esta afinidad potencial en visita efectiva, mediante estrategias de captación digital y una propuesta de valor que resuene con las condiciones de confianza y calidad que este grupo prioriza.

3.2 Análisis cualitativo de entrevistas

Las entrevistas se organizaron según el tipo de información aportada por cada informante. La entrevista al propietario permitió comprender el funcionamiento interno del complejo; las entrevistas a informantes vinculados con la gestión turística territorial e institucional aportaron información sobre el entorno y la dinámica del sector; y la entrevista complementaria a un establecimiento comparable permitió contrastar prácticas, servicios, precios y criterios operativos del mercado turístico regional.

3.2.1 Entrevista al propietario de Guanábana Republic

La primera entrevista corresponde al Sr. César Andrade, propietario del Complejo Turístico Guanábana Republic. Se trabajó con la versión aplicada y ampliada de la entrevista, incorporada en anexos.

Tabla 25

Entrevista al propietario

N.º	Pregunta	Síntesis	Análisis
1	¿Cómo describiría el funcionamiento actual de Guanábana Republic?	El entrevistado señala que el complejo mantiene un desempeño favorable, con reconocimiento en el norte del país y presencia importante en la zona de Chinambí.	El negocio ha superado una fase inicial y se encuentra en una etapa de consolidación relativa dentro de su mercado regional.
2	¿Qué ofrece actualmente el complejo a sus visitantes?	Indica que el complejo cuenta con restaurante, bar, comida rápida, heladería, siete piscinas temáticas, una piscina temperada, tobogán, sauna, turco e hidromasaje.	La oferta actual configura una propuesta recreativa diversificada, compuesta por servicios de acceso, alimentación, bienestar y entretenimiento. Esto amplía los puntos de

			consumo y vuelve más compleja la coordinación operativa del negocio.
3	¿Qué servicio o experiencia representa mejor la esencia del complejo?	El entrevistado destaca el trato casi personalizado, el entorno natural y el diseño temático de las instalaciones como rasgos distintivos.	La esencia del negocio se apoya en la articulación entre ambiente, experiencia y percepción del cliente.
4	¿Qué tipo de visitantes recibe con mayor frecuencia?	Señala que aproximadamente 60% corresponde a turismo nacional y 40% a turismo extranjero, con presencia importante de visitantes colombianos.	El complejo muestra capacidad de atracción más allá del mercado local, aunque su demanda continúa concentrada en mercados regionales y de frontera.
5	¿En qué temporadas o días recibe más visitantes?	Afirma que la mayor afluencia se registra en vacaciones y feriados.	El comportamiento de la demanda confirma una marcada estacionalidad propia del turismo recreativo.
6	¿Cuántos visitantes recibe aproximadamente?	Indica que en una semana normal recibe alrededor de 500 personas y en semanas altas entre 800 y 1000.	El volumen de visitantes evidencia una operación activa y anticipa presión sobre la capacidad operativa en momentos de mayor demanda.
7	¿Qué medios utiliza para promocionarse y	Menciona WhatsApp, TikTok, Facebook e Instagram como	La gestión comercial del negocio se apoya en canales digitales

	comunicarse con los clientes?	principales medios de promoción y contacto.	directos, principalmente WhatsApp y redes sociales, con alta inmediatez de contacto.
8	¿Cómo se atienden consultas, reservas o pedidos de información?	Señala que la atención se realiza sobre todo por WhatsApp, canal al que se conectan otras redes sociales.	La relación con el cliente depende sobre todo de un canal digital inmediato, aunque todavía con baja formalización en reserva, seguimiento y registro.
9	¿Qué actividades realiza el visitante desde que llega hasta que termina su visita?	Más que actividades estructuradas, el entrevistado resalta la experiencia de paz, tranquilidad y contacto con el río y el entorno natural.	La propuesta actual se apoya en la experiencia general del lugar más que en una programación recreativa formal.
10	¿Cuál es la capacidad de atención del complejo?	Señala que el complejo puede recibir alrededor de 450 personas sin afectar la calidad del servicio.	La capacidad declarada es amplia, pero requiere analizarse junto con la organización real de áreas y servicios de apoyo.
11	¿Con qué recursos físicos cuenta actualmente?	Menciona botiquín de primeros auxilios, cercanía a un centro de salud y accesibilidad casi total para personas con discapacidad o adultos mayores.	Existen recursos básicos de soporte, aunque todavía limitados para un negocio con alta afluencia y proyección de crecimiento.

		Indica que trabajan unas 20 personas en temporada alta y 8 en temporada baja; la mayor parte se concentra en cocina, además de limpieza, control, seguridad e información al visitante.	La estructura de personal es flexible y responde a la estacionalidad, pero concentra su mayor carga operativa en cocina.
12	¿Cuántas personas trabajan actualmente y qué funciones cumplen?		
13	¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia?	Identifica como principal problema la coordinación y abastecimiento de cocina, especialmente por falta de insumos y lejanía de puntos de compra.	La principal vulnerabilidad operativa se ubica en procesos de abastecimiento y control de insumos, no solo en atención al visitante.
14	¿Qué aspectos considera prioritario mejorar?	Señala la necesidad de mejorar ingreso y parqueaderos, especialmente mediante adecuación física de esas áreas.	Las debilidades prioritarias se concentran en infraestructura complementaria y flujo de acceso. El modelo actual
15	¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso?	Menciona que los ingresos principales provienen de entradas y restaurante.	depende de acceso y consumo interno, lo que obliga a analizar la relación entre volumen de visitantes y gasto por visita.
16	¿Cuáles son los costos o gastos más importantes?	Destaca mano de obra, gas, desinfectantes y servicios básicos.	La estructura de costos se concentra en la operación cotidiana y en el mantenimiento del servicio.

17	¿Qué inversiones considera necesarias?	Señala la creación de nuevas áreas para baile, cócteles y entretenimiento.	El crecimiento proyectado apunta a diversificar servicios y ampliar la experiencia de permanencia. La respuesta muestra interés por incorporar nuevos espacios dirigidos a segmentos específicos como parte de una estrategia de diferenciación de la oferta.
18	¿Qué cambios le gustaría implementar en los próximos años?	Propone desarrollar una zona VIP como parte de la evolución futura del complejo.	La gestión del negocio requiere mayor organización de información clave para el visitante y para la toma de decisiones.
19	¿Qué información considera necesaria para un plan de negocios realista?	Considera importante informar servicios disponibles, condiciones de acceso, posibles problemas en la vía y detalles del restaurante.	El negocio parte de una base de inversión significativa, lo que obliga a evaluar crecimiento y recuperación con mayor precisión técnica.
20	¿Cuál fue la inversión inicial aproximada del complejo?	Señala una inversión inicial cercana a 70.000 dólares.	La inversión histórica se concentró en infraestructura recreativa y accesibilidad, lo que explica el peso actual
21	¿En qué rubro se realizó la mayor inversión?	Indica que la mayor inversión se destinó a piscinas y accesos, dado que el terreno ya estaba disponible.	

			de esos componentes dentro de la propuesta del complejo.
22	¿Qué activos o instalaciones posee actualmente?	Menciona siete piscinas temáticas, acuarios y restaurante, además de otras instalaciones del complejo.	La infraestructura acumulada constituye un activo importante que respalda la oferta actual y el valor percibido del negocio.
23	¿Cuánto destina aproximadamente al pago del personal?	Estima un gasto cercano a 4.000 dólares mensuales en personal.	La mano de obra representa una carga operativa relevante dentro de la estructura de costos del complejo. Los servicios básicos constituyen un
24	¿Cuáles son los costos mensuales de servicios básicos?	Señala un valor aproximado de 1.300 dólares mensuales.	componente fijo que debe incorporarse con claridad en la evaluación financiera del negocio.
25	¿Qué gastos realiza en mantenimiento de infraestructura y equipos?	Indica un gasto aproximado de 400 dólares semanales en mantenimiento.	El mantenimiento implica una presión periódica sobre la operación y confirma la necesidad de planificación financiera constante.
26	¿Qué gastos realiza en publicidad y promoción?	Menciona que el gasto en publicidad ha sido mínimo y que el complejo se promociona sobre todo por redes sociales y publicaciones de los propios visitantes.	La captación actual depende en gran medida del efecto de recomendación y difusión espontánea, más que de una

			inversión publicitaria estructurada.
			La proyección de crecimiento incluye expansión de mercado, pero está condicionada por factores territoriales y de imagen externa del destino.
27	¿Cómo visualiza el crecimiento del complejo en los próximos cinco años?	Aspira a captar turismo de otros continentes, aunque reconoce que la percepción de inseguridad regional limita ese objetivo.	
28	¿Qué oportunidades identifica para incrementar los ingresos?	Señala oportunidades en hospedaje, spa y paquetes articulados con la comunidad para cabalgatas, caminatas, cascadas y avistamiento de aves.	El crecimiento futuro puede apoyarse en diversificación de servicios y articulación territorial para ampliar permanencia y gasto por visitante.
29	¿Cuáles son los principales riesgos para el negocio?	Menciona percepción de inseguridad del entorno, minería ilegal en zonas cercanas y desastres naturales que afectan conectividad.	La sostenibilidad del negocio está influida por factores internos y por riesgos territoriales y de infraestructura vial.
30	¿Qué estrategias considera necesarias para mejorar rentabilidad y competitividad?	Propone fortalecer la experiencia emocional mediante mejora del entorno, reforestación y consolidación de un ambiente natural atractivo.	La competitividad futura del complejo se asocia a una estrategia basada en experiencia, paisaje y valor ambiental más que en promoción tradicional.

Nota. Elaboración propia, a partir de la entrevista aplicada al Sr. César Andrade, propietario del Complejo Turístico Guanábana Republic.

Resumen general de la entrevista. Guanábana Republic opera con una lógica de servicios múltiples donde la propuesta de valor combina recreación, alimentación, bienestar y entorno natural. La entrevista permite identificar su estructura básica de ingresos y costos, sus restricciones operativas y sus oportunidades de expansión. El negocio presenta posicionamiento y demanda, pero mantiene procesos poco formalizados, una gestión comercial centrada en canales inmediatos y necesidad de fortalecer decisiones estratégicas, operativas y financieras.

3.2.2 Entrevista al informante vinculado con la gestión turística territorial

La segunda entrevista fue realizada al Ing. Brian Guerrero, Ingeniero en Turismo, quien se desempeñó anteriormente en el GAD Municipal del cantón Mira y actualmente trabaja como técnico de un proyecto de cooperación en el municipio de Montúfar, incorporado como informante vinculado con la gestión turística territorial. Su participación se orientó a contextualizar el comportamiento del entorno turístico, el perfil del visitante y las oportunidades territoriales que inciden en el complejo.

Tabla 26

Entrevista territorial

N.º	Pregunta	Síntesis de la respuesta	Análisis
1	¿Qué tipo de visitantes acuden con mayor frecuencia al cantón Mira?	Indica que la zona de Chinambí recibe mayor afluencia que otras áreas del cantón, con visitantes de Pichincha, Imbabura, Carchi y Colombia, mientras que otras parroquias dependen más de fiestas y eventos.	El entorno del complejo presenta mayor dinamismo turístico que el promedio cantonal y se sostiene en mercados regionales y transfronterizos.
2	¿Qué características demográficas presentan los visitantes?	Señala predominio general de adultos entre 18 y 55 años, pero en Chinambí	La zona inmediata del complejo tiene capacidad para atraer segmentos diversos, lo

		también identifica presencia de niños, jóvenes, adultos mayores y grupos movilizadas por agencias.	que amplía el potencial de mercado.
3	¿Con qué frecuencia se registra la llegada de visitantes?	Señala que en Chinambí la afluencia es más constante que en otras zonas del cantón, mientras que en el resto del territorio aumenta sobre todo en vacaciones, feriados y festividades.	Guanábana Republic opera en un espacio con flujo turístico más frecuente que otras zonas del cantón, aunque todavía influido por estacionalidad.
4	¿Qué motivaciones predominan en los visitantes?	Destaca naturaleza, recreación, gastronomía y eventos festivos; en Chinambí resalta especialmente el río, el paisaje y la cercanía con áreas de valor ecológico.	El atractivo territorial del complejo combina recursos ambientales, culturales y recreativos que fortalecen su potencial turístico.
5	¿Qué medios de comunicación o canales digitales funcionan mejor?	Considera que las redes sociales son las herramientas más eficaces, especialmente Instagram, TikTok, Facebook, YouTube y formatos digitales como QR.	La promoción turística del entorno depende cada vez más de una presencia digital activa, visual y actualizada.
6	¿Qué servicios turísticos o	Menciona balnearios, gastronomía,	El entorno ofrece oportunidades para

recreativos presentan mayor demanda en la zona?	glamping, alojamiento y experiencias vinculadas con naturaleza y biodiversidad. También señala alianzas entre alojamientos y espacios recreativos.	articular servicios y ampliar la experiencia del visitante más allá de una visita puntual.
---	--	--

Nota. Elaboración propia, a partir de la entrevista realizada al Sr. Brian Guerrero, profesional en turismo vinculado con la gestión turística territorial del cantón Mira

Resumen general de la entrevista. Guanábana Republic forma parte de un sistema turístico local con recursos naturales, flujos regionales de visitantes y posibilidades de articulación entre servicios. El aporte de Brian Guerrero se concentra en la lectura técnico-territorial del entorno: perfil general del visitante, dinámica turística de Chinambí y Mira, medios digitales efectivos y servicios demandados en la zona. La información obtenida sustenta oportunidades territoriales para ampliar mercado, articular servicios complementarios y fortalecer posicionamiento.

3.2.3 Entrevista al promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi

La tercera entrevista corresponde a Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, encargado del cantón Mira. Su aporte se incorporó como criterio institucional complementario para contrastar la dinámica turística del sector, el flujo de visitantes y las oportunidades de crecimiento territorial del complejo.

Tabla 27

Entrevista institucional – Prefectura del Carchi

N.º	Pregunta	Síntesis de la respuesta	Análisis
1	¿Qué tipo de visitantes acuden con mayor frecuencia al sector San Patricio de	Señala que Guanabana Republic recibe aproximadamente 800 visitantes semanales,	El complejo atrae principalmente turismo transfronterizo

	Chinambí y zona de influencia del Complejo Turístico Guanabana Republic?	provenientes en un 60% de Colombia (sur) y un 40% de Ecuador, distribuido entre Pichincha e Imbabura (30%) y Carchi (10%). El público objetivo son familias, que acceden mediante paquetes turísticos que no superan los 50 dólares, con un ingreso individual de 10 dólares.	colombiano, complementado por mercado nacional de provincias cercanas. El segmento familiar y el precio accesible son factores clave de captación.
2	¿Con qué frecuencia se registra mayor llegada de visitantes turísticos al sector y cuáles son los meses o temporadas de mayor afluencia?	Indica que el flujo semanal de 800 visitantes puede aumentar hasta un 50% en temporadas altas. Las épocas de mayor afluencia son Carnaval, vacaciones de julio–agosto, Semana Santa y feriados de noviembre.	La demanda presenta estacionalidad marcada con picos en períodos vacacionales y feriados, lo que exige planificación de capacidad operativa diferenciada según temporada.
3	¿Qué motivaciones predominan en los visitantes que llegan al sector?	Destaca que la ubicación en la zona de amortiguamiento del área de conservación Chinambí genera una experiencia multimotivacional: descanso, recreación familiar, contacto con	La propuesta de valor del complejo responde a motivaciones diversas y complementarias. La combinación de entorno natural, oferta gastronómica y servicios recreativos fortalece su capacidad

		la naturaleza y paisajismo, gastronomía típica (tilapia, balabanazo, frutas tropicales). Estima entre 3.000 y 4.000 visitantes mensuales en el sector de Chinambí en su conjunto, considerando todos los emprendimientos (Guanabana Republic, Cumbres Divertientes, Coffee Habitat, Eco Chinambí, Casa Grande, fincas agroecológicas), lo que equivale a aproximadamente 36.000 visitantes anuales.	para retener al visitante y ampliar el consumo interno.
4	¿Cuál es el flujo mensual o anual de visitantes registrados en el sector de Chinambí y zona de influencia?		El dato confirma que Chinambí opera como un clúster turístico con flujo sostenido. Guanabana Republic se inserta en un ecosistema competitivo con oferta diversificada, lo que refuerza la importancia de diferenciación y articulación estratégica.
5	¿Qué medios de comunicación funcionan mejor para informar y atraer visitantes turísticos?	Menciona que los emprendimientos privados trabajan en conjunto con operadoras mayoristas de turismo, quienes canalizan la promoción a través de redes sociales como Facebook, TikTok y Twitter.	La promoción digital canalizada a través de operadoras turísticas es el principal mecanismo de captación. Esto resalta la importancia de mantener alianzas con agencias y tener presencia activa en plataformas digitales.
6	¿Cómo evalúa el potencial turístico del sector para el	Define el sector como una zona en crecimiento, con	El respaldo institucional de la Prefectura y la

	desarrollo de nuevos emprendimientos?	participación de empresa privada y de la Prefectura del Carchi. Destaca la participación en la feria ANATO 2025 en Bogotá como evidencia de proyección internacional.	presencia en ferias internacionales amplifican la visibilidad del sector. Guanabana Republic se beneficia de este posicionamiento territorial en crecimiento.
7	¿Cuáles son las principales fortalezas competitivas del sector y qué factores limitan su crecimiento?	Señala como fortalezas la seguridad, naturaleza, tranquilidad y calidad de los servicios de los emprendimientos. Como limitación principal identifica la necesidad de controlar el flujo turístico por encontrarse en zona de amortiguamiento de un área de conservación.	La gestión de la capacidad de carga es un criterio de sostenibilidad que el complejo debe incorporar en su planificación. Las fortalezas del sector refuerzan la propuesta diferenciada del complejo.
8	¿Qué recomendaciones daría para fortalecer el posicionamiento y crecimiento del Complejo Turístico Guanabana Republic?	Recomienda contar con un modelo de gestión formal con visión a largo plazo. Valora positivamente el proyecto de construcción de hospedaje para convertir el full day en estadía y la participación en ferias como FONATUR en Imbabura, donde se	La transición del modelo de visita diaria al de alojamiento representa una oportunidad estratégica de crecimiento. Un modelo de gestión formal y la articulación interinstitucional son condiciones clave

logró convenios para sostener el
interinstitucionales. desarrollo.

Nota. Elaboración propia, a partir de la entrevista realizada al Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, encargado del cantón Mira.

Resumen general de la entrevista. La perspectiva institucional de Msc. Jonathan Robles aporta datos cuantitativos y cualitativos sobre la dinámica turística del cantón Mira y el sector Chinambí. Confirma que Guanábana Republic opera en un clúster turístico en crecimiento, con flujo transfronterizo significativo y respaldo de la Prefectura del Carchi. La entrevista refuerza el potencial del complejo para transitar hacia un modelo de mayor permanencia, la importancia de la articulación con operadoras turísticas y la necesidad de contar con un modelo de gestión formal que permita sostener el crecimiento de manera ordenada y sostenible.

3.2.4 Entrevista complementaria a establecimiento turístico comparable

La cuarta entrevista fue aplicada gracias a la colaboración del Sr. Arturo Mier, propietario de Espeletia Lodge, incorporado como entrevistado complementario para contrastar a Guanábana Republic con un establecimiento turístico comparable. Su participación se orientó específicamente a comparar servicios, diferenciación, precios, operación, capacidad de carga y exigencias del negocio turístico desde una lógica empresarial externa al complejo.

Tabla 28

Entrevista complementaria

N.º	Pregunta	Síntesis de la respuesta	Análisis
1	¿Qué servicios ofrece actualmente su establecimiento?	El entrevistado menciona alojamiento, alimentación, caminatas guiadas y charlas ambientales.	La oferta se orienta a permanencia y experiencia guiada, no a recreación acuática de día.
2	¿Qué tipo de visitantes acuden con mayor frecuencia?	Señala visitantes de varias provincias del	Algunos comparables logran proyectarse hacia mercados

		país y extranjeros de Europa y otros países.	geográficos más amplios cuando la oferta es claramente diferenciada.
3	¿Cuáles son los servicios más solicitados o mejor valorados?	Destaca paquetes integrales con hospedaje, alimentación, caminatas, columpio, recorridos nocturnos y bicicletas.	La experiencia se construye como propuesta integral y articulada, más que como servicios aislados.
4	¿En qué temporadas recibe más visitantes?	Indica que hay visitantes durante todo el año, aunque el mayor movimiento se registra en feriados.	La demanda del sector mantiene estacionalidad, incluso en negocios con oferta de alojamiento.
5	¿Qué factores influyen para elegir este tipo de establecimiento?	Resalta ubicación privilegiada, acceso a paisaje natural, frailejones, bosque, lagunas y clima favorable del lugar. Menciona armonía con el ambiente, construcciones de madera y piedra, atención personalizada y originalidad del diseño.	La ventaja competitiva se apoya en singularidad del entorno y en la experiencia territorial ofrecida.
6	¿Qué diferencia a su establecimiento frente a otros?		La diferenciación se basa en autenticidad, coherencia ambiental y experiencia acogedora.
7	¿Qué rangos de precio se manejan?	Indica precios entre 45 y 85 dólares por persona, según servicios incluidos.	El precio depende del nivel de permanencia y de la integralidad de la experiencia ofrecida.

8	¿Qué medios de promoción le han dado mejores resultados?	Señala redes sociales y recomendación directa de visitantes anteriores.	La visibilidad digital y el boca a boca siguen siendo determinantes en la captación turística.
9	¿Qué procesos considera indispensables para operar ordenadamente?	Destaca claridad del proyecto, ética profesional, conservación del entorno y educación ambiental.	La sostenibilidad del negocio turístico requiere coherencia entre operación, experiencia y territorio.
10	¿Qué recursos físicos considera necesarios?	Subraya la importancia de alojamiento cómodo, buena comida, atención y prácticas amigables con la naturaleza.	La competitividad del servicio depende tanto del confort como de la coherencia ambiental del establecimiento.
11	¿Con qué personal mínimo debería contar un establecimiento?	Indica que depende de la capacidad, pero menciona alrededor de cuatro personas base y apoyo adicional en feriados o eventos.	La estructura de personal debe adaptarse a la capacidad real y a la variación de la demanda.
12	¿Qué aspectos deben controlarse para evitar sobrecarga?	Señala la importancia de respetar la capacidad de carga del establecimiento y de los senderos.	La gestión de capacidad es un criterio central para sostener calidad del servicio y conservación del entorno.
13	¿Qué costos o gastos deben cuidarse más?	Menciona abastecimiento del restaurante, pago a trabajadores y	La sostenibilidad económica depende del control de costos

		obligaciones financieras como créditos.	operativos y financieros básicos.
14	¿Qué oportunidades observa actualmente para los complejos turísticos de la zona?	Reconoce que existen oportunidades, pero advierte que los proyectos deben basarse en estudios previos y no en decisiones improvisadas.	El crecimiento del sector requiere planificación y evaluación de factibilidad, no solo disponibilidad de recursos.
15	¿Qué dificultades enfrenta este tipo de negocio turístico?	Señala altos costos de infraestructura básica, transporte de materiales, servicios y exigencias ambientales complejas.	Operar en territorios naturales o alejados implica restricciones estructurales que deben incorporarse a la planificación del negocio.

Nota. Elaboración propia, a partir de la entrevista realizada al Sr. Arturo Mier, propietario de Espeletia Lodge.

La entrevista complementaria introduce un referente empresarial externo para contrastar a Guanábana Republic con otra lógica de negocio turístico. Aporta criterios de comparación sobre diferenciación, permanencia del visitante, estructura de precios, capacidad de carga y exigencias operativas del sector. Esta fuente amplía el análisis más allá de la visión interna del propietario.

3.2.5 Síntesis del análisis cualitativo

Guanábana Republic se sostiene sobre tres bases principales. La primera corresponde a una operación interna con oferta recreativa consolidada. La segunda se relaciona con un entorno territorial dinámico. La tercera remite a un escenario competitivo donde la diferenciación depende de la experiencia ofrecida y de la coherencia del modelo de negocio.

La entrevista al propietario confirma que el complejo cuenta con una oferta definida, una estructura operativa en funcionamiento, ingresos identificables y proyectos de crecimiento concretos. Al mismo tiempo, expone limitaciones que inciden de manera directa en la sostenibilidad del modelo actual. Entre ellas destacan la vulnerabilidad del área de cocina, la necesidad de formalizar procesos, la gestión comercial todavía poco estructurada y las necesidades de infraestructura de apoyo.

Las entrevistas de Brian Guerrero y Jonathan Robles amplían esa mirada desde funciones distintas: Brian Guerrero aporta una lectura técnico-territorial del comportamiento turístico del entorno, mientras Jonathan Robles incorpora una perspectiva institucional y estratégica sobre flujo sectorial, articulación con operadoras y proyección del destino. En conjunto, ambas fuentes vinculan el comportamiento del complejo con una dinámica turística más amplia. Esa relación evita leer los hallazgos del mercado desde una sola fuente y aporta mayor consistencia al diagnóstico.

La entrevista complementaria añade un referente externo de operación, diferenciación y estructura del servicio. Su valor reside en que permite contrastar modelos de negocio, niveles de permanencia, criterios de precios y exigencias operativas del sector. Con ello, el análisis deja de limitarse a la situación interna del complejo y gana espesor empresarial.

La evidencia cualitativa aporta información relevante para el diagnóstico estratégico, el estudio de mercado, la comprensión del modelo de negocio y la identificación de necesidades de mejora. Guanábana Republic presenta condiciones favorables de desarrollo, pero todavía requiere traducir su posicionamiento, su entorno y su experiencia en una estructura más formal de gestión, expansión y sostenibilidad empresarial.

3.3 Análisis de observación de establecimientos turísticos comparables

3.3.1 Infraestructura, servicios y capacidad operativa observada

La observación comparativa muestra que Guanábana Republic mantiene una posición favorable en infraestructura, diversidad de servicios y capacidad operativa frente a varios establecimientos turísticos del entorno. Las evidencias reunidas muestran capacidades instaladas, nivel de servicio observable y condiciones comparativas que

inciden en la propuesta de valor y en la posición relativa del complejo dentro del mercado.

Tabla 29

Infraestructura y servicios

Establecimiento	Infraestructura	Servicios	Capacidad	Hallazgo
Guanábana Republic	Infraestructura bien valorada, con piscinas temáticas integradas al entorno natural	Piscinas temáticas, sauna, turco, acceso al río, camping, venta de frutas y platos típicos	Capacidad amplia, con áreas comunes suficientes y condiciones generales favorables de acceso	Presenta una oferta recreativa diversificada y una infraestructura atractiva para uso familiar y recreativo
Balneario San José	Infraestructura media, con desgaste visible en bordes de piscinas y áreas complementarias	Piscinas, áreas de pícnic, parque infantil y bares pequeños	Capacidad relativamente amplia, aunque con saturación en espacios de circulación y servicios de apoyo	Mantiene servicios básicos recreativos, pero con debilidades físicas que afectan la experiencia
Balneario La Tunda	Infraestructura rústica, con menor nivel de acabado y orden físico	Piscinas de agua natural, canchas y restaurante criollo	Capacidad limitada en comedor y estacionamiento	Funciona con una lógica más simple y familiar, dependiente del trato directo y de servicios básicos
Finca Agroturística Los Robles	Infraestructura buena, con cabañas y espacios	Alojamiento, senderismo, pesca y	Capacidad reducida, orientada a grupos pequeños	Se diferencia por una oferta de permanencia y

	orientados a estadía y actividades ecológicas	talleres de cacao	y experiencias de exclusividad	turismo vivencial, no por recreación masiva
Hostería El Kibutz	Infraestructura bien valorada, moderna y con mayor nivel de formalización	Piscinas temperadas, hidromasaje, spa, restaurante y canchas	Capacidad alta, con parqueadero, personal y áreas de apoyo amplias	Muestra una estructura de servicios más robusta y una orientación más formal hacia recreación y confort

Nota. Elaboración propia, a partir de la ficha de observación aplicada a Guanábana Republic y a los establecimientos turísticos comparables.

La comparación evidencia que Guanábana Republic se ubica por encima de balnearios como San José y La Tunda en calidad visible de infraestructura, organización de espacios y amplitud de servicios. El contraste más marcado aparece en el nivel de desarrollo físico y en la integración entre instalaciones y entorno natural, aspecto en el que el complejo presenta una ventaja clara. Frente a Los Robles y El Kibutz, en cambio, la diferencia ya no se explica por mayor o menor calidad general, sino por la naturaleza del modelo de negocio. Aquellos se orientan más a permanencia y alojamiento, mientras Guanábana Republic conserva un perfil más fuerte de recreación de día.

En servicios, el hallazgo principal es que el complejo no compite desde una oferta básica, sino desde una combinación de piscinas temáticas, áreas de bienestar, alimentación y contacto directo con el entorno. Esa amplitud le permite construir una experiencia más completa que la de balnearios convencionales. En términos operativos, el complejo dispone de una cartera visible de servicios que mejora su posición competitiva frente a balnearios de oferta básica, al combinar tematización, bienestar, alimentación y entorno natural en una experiencia más amplia. Esta configuración incrementa posibilidades de consumo interno y fortalece su capacidad de diferenciación.

La capacidad operativa observable también requiere una lectura más precisa. Guanábana Republic presenta condiciones favorables para atender una demanda amplia,

pero la comparación deja ver que la capacidad no debe entenderse solo como disponibilidad de espacio. Los casos observados muestran que parqueaderos, circulación, áreas de apoyo y organización del servicio inciden de manera directa en la experiencia del visitante. Aunque el complejo parte de una posición sólida, el crecimiento de la demanda exige reforzar componentes operativos complementarios para evitar que la amplitud física se vea limitada por cuellos de botella funcionales. En ese sentido, la infraestructura visible debe leerse junto con la capacidad efectiva de prestación del servicio.

En conjunto, la observación de infraestructura, servicios y capacidad operativa confirma que Guanábana Republic dispone de una ventaja competitiva visible dentro de su entorno inmediato. La infraestructura recreativa, la tematización y la relación con el paisaje explican buena parte de su atractivo. Sostener esa posición exigirá fortalecer la organización operativa y la infraestructura de soporte para que el crecimiento no debilite la experiencia que hoy constituye su principal fortaleza.

3.3.2 Atención, limpieza, seguridad y presencia digital

La comparación en atención, limpieza, seguridad y presencia digital muestra que Guanábana Republic mantiene una posición favorable frente a varios establecimientos del entorno, especialmente en el trato al visitante, en el estado general de las instalaciones y en la visibilidad comercial. Los atributos observables de esta sección complementan los resultados de encuesta y entrevista. Inciden en calidad percibida, reputación del servicio, confianza del cliente y capacidad de conversión comercial.

Tabla 30
Servicio observable

Establecimiento	Atención	Limpieza	Seguridad	Presencia digital	Hallazgo
Guanábana Republic	Trato cordial y ambiente acogedor, con observaciones	Buen nivel general de limpieza y mantenimiento	Condiciones favorables, aunque sin área médica equipada	Buena presencia en Facebook; tiempos de	Combina atención positiva y visibilidad digital aceptable,

	s de demora en horas pico			respuesta mejorables	aunque requiere mayor agilidad operativa
Balneario San José	Atención básica, con menor acompañami ento del personal en áreas de uso	Limpieza y mantenimie nto débiles en baños, vestidores y juegos	Ausencia de salvavidas y señalética insuficiente	Informació n digital dispersa y sin canales oficiales sólidos	La debilidad en mantenimie nto y seguridad reduce valor percibido del servicio
Balneario La Tunda	Trato amable y cercano, pero con baja organización operativa	Limpieza media, afectada por sedimentos y desorden en áreas comunes	Seguridad limitada por desorganiza ción de parqueo y circulación	Promoción informal basada en publicacio nes de usuarios	La hospitalida d compensa en parte la falta de procesos formales, pero no resuelve debilidades operativas
Finca Agroturístic a Los Robles	Atención personalizad a y directa de los propietarios	Buen nivel de limpieza en instalacion es; senderos	Condiciones aceptables, aunque con limitaciones de	Presencia digital débil y desactualiz ada	El servicio personaliza do es fuerte, pero la baja visibilidad

		con necesidad de mejor iluminació n	accesibilida d		digital limita alcance comercial
Hostería El Kibutz	Atención ordenada y formal, coherente con mayor nivel de estructura	Buen mantenimie nto general, con desgaste puntual en canchas externas	Condiciones sólidas de seguridad y señalización más visibles	Presencia digital fuerte y mayor nivel de formalizaci ón visible en contacto y reserva	Presenta un nivel superior de formalizaci ón en servicio y comunicaci ón

Nota. Elaboración propia, a partir de la ficha de observación aplicada a Guanábana Republic y a los establecimientos turísticos comparables.

El principal hallazgo de esta comparación es que Guanábana Republic combina una experiencia de atención favorable con un nivel adecuado de limpieza y mantenimiento, por encima de establecimientos donde las deficiencias físicas o la baja organización afectan de forma directa la percepción del visitante. El contraste con San José y La Tunda resulta especialmente claro, pues en ambos casos la hospitalidad o la amplitud del espacio no alcanzan a compensar debilidades en limpieza, seguridad o formalización del servicio.

En seguridad, el complejo presenta condiciones aceptables, pero no sobresalientes. El punto más débil no es una carencia total de soporte, sino la ausencia de equipamiento médico suficiente para un establecimiento con afluencia considerable. Este aspecto adquiere mayor peso al relacionarse con los resultados del estudio de mercado, donde la seguridad aparece como uno de los atributos más valorados, sobre todo en el mercado potencial. La brecha incide en la percepción de riesgo, en la confianza del cliente y en los estándares mínimos de soporte para una operación turística de mayor escala.

En presencia digital, Guanábana Republic mantiene una situación intermedia favorable. Supera a establecimientos con visibilidad débil o informal, pero aún queda por

debajo de propuestas más estructuradas como El Kibutz, donde el contacto y la reserva aparecen mejor definidos. La ventaja actual del complejo puede resultar insuficiente si la gestión digital no evoluciona al mismo ritmo que su crecimiento comercial. La presencia digital dejó de ser un simple complemento promocional y pasó a cumplir una función directa en visibilidad, consulta, respuesta, reserva y primera impresión del servicio.

En conjunto, la observación de atención, limpieza, seguridad y presencia digital confirma que Guanábana Republic ofrece condiciones visibles de servicio compatibles con una percepción positiva del visitante. También muestra que la consolidación de esa ventaja depende de corregir debilidades puntuales en seguridad, tiempos de respuesta y formalización del contacto. Estas áreas inciden de forma directa en la confianza, en la recomendación y en la posibilidad de sostener relaciones más recurrentes con el mercado.

3.3.3 Fortalezas, debilidades y elementos de diferenciación

Guanábana Republic mantiene fortalezas visibles en atractivo físico, amplitud de servicios recreativos y articulación con el entorno natural, pero también presenta debilidades operativas y de soporte que deben corregirse para sostener una diferenciación más sólida frente a los establecimientos turísticos comparables analizados. Las observaciones reunidas permiten construir una lectura competitiva útil para la formulación posterior de la propuesta.

Tabla 31
Diferenciación

Establecimiento	Fortaleza	Debilidad	Diferencia
Guanábana Republic	Entorno natural atractivo, piscinas temáticas, amplitud de servicios recreativos, ambiente acogedor	Tiempos de respuesta mejorables, presión operativa en horas pico, ausencia de área médica equipada	Integración entre recreación acuática, tematización de espacios y contacto directo con el entorno natural
Balneario San José	Ubicación accesible, flujo de	Deterioro físico, limpieza	Oferta básica de balneario con

	agua natural y espacios amplios de piscina	insuficiente, señalética débil, acompañamiento operativo limitado	énfasis en piscinas y espacios de pícnic
		Desorganización	
Balneario La Tunda	Trato cercano, gastronomía apreciada y ambiente sencillo de uso familiar	operativa, infraestructura rústica, estacionamiento improvisado y baja formalización	Experiencia informal y familiar basada en hospitalidad y cocina local
Finca Agroturística Los Robles	Atención personalizada, limpieza adecuada, oferta ecológica y de permanencia	Presencia digital débil, capacidad reducida, accesibilidad limitada	Turismo vivencial con alojamiento, senderismo y actividades ecológicas
Hostería El Kibutz	Mayor formalización, amplitud de servicios, presencia digital sólida y estructura operativa visible	Menor integración temática con entorno natural y algunos signos de desgaste en áreas externas	Propuesta orientada a confort, recreación estructurada y servicio más formal

Nota. Elaboración propia, a partir de la ficha de observación aplicada a Guanábana Republic y a los establecimientos turísticos comparables.

La síntesis comparativa muestra que Guanábana Republic concentra un conjunto de fortalezas difícil de encontrar de manera simultánea en otros establecimientos del entorno. Sobresalen el entorno natural, la tematización de espacios, la amplitud de servicios y una experiencia visual diferenciada. El contraste con San José y La Tunda confirma que el complejo no compite desde una lógica básica de balneario, sino desde un nivel superior de construcción experiencial. Frente a Los Robles y El Kibutz, la diferencia se ubica más en el tipo de propuesta que en la calidad general, lo que revela que la diferenciación del complejo es específica y no intercambiable con modelos de

alojamiento o confort hotelero.

Las debilidades, por su parte, se concentran menos en la propuesta central y más en los componentes de soporte que permiten sostenerla. Tiempos de respuesta, presión operativa y ausencia de un área médica equipada aparecen como los puntos más sensibles. Estos hallazgos no contradicen la fortaleza del negocio, pero pueden debilitar la experiencia si la demanda continúa creciendo. La ventaja competitiva del complejo es real, pero todavía vulnerable, porque depende de atributos visibles fuertes que aún no están plenamente respaldados por estandarización operativa, soporte de seguridad y rapidez de respuesta.

El elemento de diferenciación más claro es la integración entre recreación acuática, tematización y entorno natural. Esa combinación explica el valor del complejo como experiencia conjunta y no como suma aislada de instalaciones. Este rasgo sostiene una identidad reconocible dentro del mercado y coincide con las motivaciones y preferencias detectadas en el estudio de mercado. La coherencia entre diferenciación observable y demanda valorada constituye una base sólida para diseñar la propuesta de valor.

En conjunto, el análisis de fortalezas, debilidades y diferenciación muestra que Guanábana Republic posee una base competitiva sólida, pero no cerrada. Sus ventajas visibles son reales y consistentes, aunque su consolidación futura dependerá de corregir debilidades operativas y de soporte que hoy todavía limitan la capacidad de sostener una propuesta diferenciada con mayor formalización y estabilidad.

3.3.4 Síntesis del análisis de observación

Guanábana Republic ocupa una posición competitiva favorable dentro del conjunto de establecimientos turísticos revisados. Su infraestructura recreativa, la tematización de las piscinas, la integración con el entorno natural y la amplitud de servicios visibles lo ubican por encima de opciones más básicas o menos estructuradas.

Entre sus fortalezas más evidentes destacan el ambiente natural, la diversidad de espacios recreativos y una identidad visual capaz de diferenciarlo dentro del mercado regional. Esos elementos refuerzan la percepción positiva del establecimiento y explican parte de su capacidad de atracción frente a balnearios con servicios más limitados o con

menor nivel de mantenimiento y formalización.

La observación también muestra debilidades que adquieren mayor importancia a medida que el negocio crece. Entre ellas se encuentran la presión operativa en momentos de alta afluencia, la necesidad de mejorar la rapidez de respuesta en los canales de contacto, la ausencia de un área médica equipada y ciertos componentes de formalización del servicio que todavía resultan insuficientes frente a propuestas más estructuradas. Estas limitaciones no anulan las fortalezas del complejo, pero sí marcan áreas prioritarias de intervención.

La comparación con otros establecimientos permite reconocer, además, que Guanábana Republic no compite principalmente desde una lógica de alojamiento o confort hotelero, sino desde una experiencia recreativa de día apoyada en naturaleza, tematización y convivencia. Esta característica constituye una ventaja clara dentro de su segmento, aunque también exige fortalecer los componentes operativos y de soporte que permitan sostener esa experiencia con mayor consistencia. La competitividad visible del complejo responde a atributos concretos que pueden fortalecerse o debilitarse según la calidad de su gestión.

En conjunto, la síntesis del análisis de observación muestra que Guanábana Republic posee ventajas visibles en infraestructura recreativa, identidad natural y diferenciación frente a buena parte de su entorno competitivo. También evidencia que la consolidación futura del complejo dependerá de corregir debilidades operativas, fortalecer seguridad y soporte al visitante, y mejorar la formalización de ciertos componentes del servicio para sostener crecimiento y competitividad.

3.4 Integración de hallazgos para el plan de negocios

En esta sección se integran los principales resultados del estudio de mercado, las entrevistas, la observación comparativa y la revisión documental, con el fin de traducir el diagnóstico en criterios útiles para la formulación del plan de negocios. La secuencia parte de los hallazgos estratégicos, operativos y económico-financieros, y se complementa con herramientas de síntesis como el análisis PESTEL y la matriz FODA, para cerrar con la identificación de necesidades prioritarias que orientan la propuesta.

3.4.1 Hallazgos estratégicos y de mercado

Tabla 32

Hallazgos estratégicos

Eje analizado	Hallazgo	Implicación
Base actual de mercado	El complejo atrae principalmente públicos familiares, adultos jóvenes y visitantes de procedencia regional.	Existe una demanda real ya posicionada que puede servir de base para consolidar el negocio y orientar su crecimiento comercial.
Alcance territorial	Además del mercado de cercanía, se identifican posibilidades de atracción hacia ciudades más amplias como Quito y otros centros urbanos del norte del país.	La captación puede ampliarse hacia públicos urbanos y no limitarse al mercado inmediato.
Motivaciones de visita	Predominan recreación familiar, contacto con la naturaleza y descanso tanto en el mercado actual como en el potencial.	La propuesta de valor debe organizarse alrededor de una experiencia recreativa integral y no solo del uso de piscinas.
Factores de elección	Los visitantes valoran especialmente seguridad, limpieza, atención, infraestructura y ambiente natural.	La competitividad del complejo depende de atributos de confianza y calidad percibida, no solo de precio o atractivo visual.
Frecuencia de visita	El patrón de visita sigue siendo principalmente	Se requieren estrategias orientadas a retorno, recurrencia y fidelización.

	ocasional en el mercado actual y potencial.	
Canales de información y contacto	Predominan TikTok, Instagram, WhatsApp y la recomendación directa.	El posicionamiento del negocio exige fortalecer una estrategia digital activa, consistente y orientada a captación y reserva.
Entorno turístico	La zona de Chinambí presenta mayor dinamismo turístico que otras áreas del cantón Mira y permite articulación con otros servicios del territorio.	El complejo opera en un entorno favorable para crecer si articula mejor su oferta con la dinámica territorial.
Posicionamiento competitivo	La observación comparativa muestra una posición favorable frente a establecimientos de oferta más básica, gracias a tematización, entorno natural y diversidad de servicios.	El negocio posee ventajas competitivas visibles, pero debe consolidarlas mediante mayor estructuración del servicio y del soporte operativo.

Nota. Elaboración propia, a partir de los resultados del estudio de mercado, las entrevistas y la observación de establecimientos turísticos comparables.

Guanábana Republic ya cuenta con una base de demanda real y con un mercado potencial que mantiene rasgos compatibles con su oferta. La mayor concentración se observa en públicos familiares, adultos jóvenes y visitantes de procedencia regional, mientras que el menor peso recae en segmentos de visita frecuente o altamente fidelizada. De ahí que la fortaleza principal del complejo se ubique hoy en la captación y en el reconocimiento, pero todavía no en la recurrencia sostenida.

La comparación entre mercado actual y potencial confirma que las motivaciones predominantes no se limitan al uso de piscinas, sino que se concentran en recreación

familiar, contacto con la naturaleza y descanso. Del mismo modo, los factores de elección mejor valorados no se ubican exclusivamente en el precio, sino en seguridad, limpieza, atención, infraestructura y ambiente. El complejo no compite solo por acceso recreativo, sino por la experiencia integral que transmite al visitante. Esa condición orienta la propuesta de valor hacia una configuración más amplia, menos dependiente de un solo servicio y más vinculada con confianza, bienestar y entorno.

Otro resultado relevante aparece en el comportamiento de los canales de contacto. Las categorías más altas corresponden a TikTok, Instagram, WhatsApp y recomendación directa, mientras que las opciones más bajas se sitúan en medios menos dinámicos o de menor interacción inmediata. Esto significa que la visibilidad comercial del complejo depende de una comunicación digital rápida, visual y fácilmente compartible. El hallazgo incide en la definición del modelo comercial, en la gestión de reservas y en la relación con el cliente.

En síntesis, los hallazgos estratégicos y de mercado muestran que Guanábana Republic posee condiciones favorables para consolidarse y expandirse. Cuenta con una base actual de demanda, un mercado potencial coherente con su oferta, un entorno turístico activo y un posicionamiento competitivo visible. Estos resultados aportan insumos directos para el diagnóstico estratégico y para la formulación de la propuesta de valor, del enfoque comercial y de la captación digital del plan de negocios. La consolidación del negocio depende de fortalecer la propuesta de valor, estructurar mejor la captación digital y transformar la visita ocasional en una relación más recurrente con el cliente.

3.4.2 Hallazgos operativos y organizacionales

Tabla 33

Hallazgos operativos

Eje analizado	Hallazgo	Implicación
Estructura operativa actual	El complejo opera con una oferta múltiple de recreación, alimentación y descanso.	La propuesta debe preservar la diversidad de servicios, pero

		organizarlos con mayor claridad funcional.
Área crítica de operación	La principal dificultad se concentra en cocina, especialmente en abastecimiento, coordinación y respuesta en momentos de alta demanda.	La propuesta debe incluir mejoras en procesos, control de insumos y capacidad de respuesta operativa.
Capacidad de atención	El propietario estima una capacidad aproximada de 450 personas sin afectar la calidad del servicio.	La capacidad física debe analizarse junto con la capacidad real de atención en todos los puntos de contacto.
Recurso humano	El personal varía según la temporada y se concentra mayoritariamente en cocina.	La propuesta debe fortalecer distribución de funciones, supervisión y soporte organizacional.
Infraestructura de apoyo	Se identifican necesidades en ingreso, parqueaderos y soporte complementario al visitante.	La mejora operativa requiere adecuaciones físicas que respalden circulación, comodidad y orden del servicio.
Atención al cliente y tiempos de respuesta	La observación muestra trato favorable, pero con demoras en momentos de presión operativa y necesidad de mayor agilidad en canales de contacto.	La propuesta debe integrar mejoras en atención, reservas y capacidad de respuesta al cliente.
Seguridad y soporte	Existen recursos básicos, pero todavía sin equipamiento médico	La propuesta debe reforzar seguridad operativa y

	suficiente para un negocio de alta afluencia.	mecanismos mínimos de contingencia.
Nivel de formalización	El negocio mantiene una base funcional sólida, pero aún depende en parte de prácticas empíricas y resolución inmediata de necesidades.	El crecimiento futuro exige mayor formalización de procesos, criterios de control y estructura organizacional.

Nota. Elaboración propia, a partir de la entrevista al propietario, la observación de establecimientos turísticos comparables y el estudio de mercado.

Los hallazgos operativos muestran una dualidad clara. Guanábana Republic dispone de una estructura funcional capaz de sostener una oferta recreativa amplia y una afluencia importante de visitantes. Sin embargo, la comparación entre los componentes del servicio revela diferencias internas de solidez. Mientras las áreas visibles de recreación y ambiente transmiten fortaleza, los puntos de apoyo y coordinación presentan mayores tensiones. La principal concentración de problemas aparece en cocina, abastecimiento, manejo de picos de demanda y organización del flujo de acceso.

La capacidad declarada del complejo constituye un dato relevante, pero no debe interpretarse de forma aislada. El contraste entre la amplitud física disponible y las demoras observadas en ciertos momentos muestra que la capacidad real del negocio no depende solo del espacio, sino de la posibilidad de responder con orden, rapidez y consistencia en todas las áreas críticas. El crecimiento del establecimiento no exige únicamente ampliar infraestructura, sino fortalecer los procesos que permiten que esa infraestructura funcione de manera eficiente.

La organización del recurso humano refuerza esta lectura. La estacionalidad de la demanda justifica una estructura flexible, pero la alta concentración del personal en cocina y la dependencia de prácticas todavía poco formalizadas evidencian que el negocio se sostiene en buena medida sobre experiencia operativa acumulada y resolución práctica de problemas. Esto implica ausencia relativa de estandarización, debilidad en manualización de procesos y necesidad de reforzar coordinación funcional, asignación de responsabilidades, control del servicio y flujo operativo.

En síntesis, los hallazgos operativos y organizacionales muestran que Guanábana Republic cuenta con una base funcional sólida, pero no completamente madura. Su principal fortaleza reside en la capacidad de operar una oferta diversa y atractiva. Su principal debilidad se concentra en la formalización de procesos, en la capacidad de respuesta en áreas críticas y en la infraestructura complementaria que sostiene la experiencia. Los resultados aportan evidencia útil para el componente de gestión operativa-organizacional del plan de negocios. La propuesta futura debe enfocarse en consolidar orden, control, estandarización, estructura funcional y soporte interno.

3.4.3 Hallazgos económico-financieros preliminares

Guanábana Republic cuenta con una base de ingresos operativos activa, una demanda con capacidad de gasto intermedio y alto, y una percepción de precio relativamente favorable. Todavía requiere una estructuración financiera más rigurosa para sostener su crecimiento.

Tabla 34
Hallazgos financieros

Eje analizado	Hallazgo	Implicación
Fuentes actuales de ingreso	Los ingresos principales provienen de entradas y restaurante.	La rentabilidad actual depende de la combinación entre ingreso por acceso al complejo e ingreso complementario por consumo interno.
Gasto del visitante actual	El gasto se concentra principalmente entre 21 y 50 dólares, con presencia importante de visitantes que superan ese rango.	Existe margen para fortalecer ingresos mediante servicios complementarios y mayor ticket promedio por visita.
Gasto del mercado potencial	El mercado potencial presenta patrones de gasto similares, con predominio	El complejo tiene posibilidades de proyectar una oferta ampliada sin

	de consumo intermedio y participación relevante de gasto superior a 50 dólares.	limitarse a segmentos de bajo gasto, especialmente en líneas de permanencia y consumo complementario.
Percepción del precio	La mayoría de visitantes actuales considera adecuado el precio de ingreso.	El precio actual mantiene aceptación relativa, por lo que el valor percibido del servicio todavía respalda el costo de acceso.
Costos principales	Entre los egresos más importantes se encuentran mano de obra, gas, servicios básicos, desinfectantes y mantenimiento.	La estructura de costos se concentra en operación cotidiana, por lo que cualquier expansión debe evaluarse con control financiero.
Inversión inicial	El propietario estima una inversión inicial cercana a 70.000 dólares, concentrada principalmente en piscinas y accesos.	El negocio ya tiene una base de inversión significativa, lo que exige proyectar el crecimiento con criterios técnicos de recuperación y rentabilidad.
Gasto mensual de operación	Se reportan aproximadamente 4.000 dólares mensuales en personal, 1.300 en servicios básicos y 400 semanales en mantenimiento.	La operación actual implica una carga fija importante que debe ser considerada en toda proyección financiera futura.
Relación precio-experiencia	La comparación con otros establecimientos muestra que el precio no puede evaluarse de forma aislada,	La sostenibilidad financiera del complejo dependerá tanto del control de costos como de su

sino en relación con la experiencia y amplitud de servicios ofrecidos.	capacidad para traducir experiencia en consumo efectivo.
--	--

Nota. Elaboración propia, a partir de la entrevista al propietario, el estudio de mercado y la matriz de análisis documental-financiero.

La lectura económico-financiera preliminar muestra una estructura con señales positivas y advertencias claras. El patrón dominante es un gasto concentrado entre 21 y 50 dólares, tanto en el mercado actual como en el potencial, mientras que los niveles más bajos de desembolso mantienen participaciones reducidas. Esta distribución indica que el visitante no se limita a un consumo mínimo y que existe margen para sostener una propuesta de valor que incorpore servicios complementarios. La presencia de usuarios dispuestos a gastar más de 50 dólares sugiere, además, una oportunidad concreta para ampliar el ticket promedio mediante productos o experiencias de mayor valor agregado.

La percepción del precio refuerza esa posibilidad. La categoría predominante es “adecuado”, mientras que las valoraciones negativas no concentran el peso principal del resultado. Esto significa que el costo actual de acceso no aparece, por ahora, como una barrera decisiva para la visita. Sin embargo, esta lectura no debe conducir a una interpretación simplista. El precio es aceptado en la medida en que el visitante reconoce valor en la experiencia recibida. La sostenibilidad económica del complejo no depende solo de cuánto cobra, sino de qué tan bien sostiene la experiencia que justifica ese cobro.

Del lado de los egresos, los hallazgos muestran una estructura de costos con peso operativo considerable. Mano de obra, servicios básicos, mantenimiento, abastecimiento y soporte diario concentran la presión financiera principal. La inversión inicial y los gastos periódicos reportados por el propietario evidencian que el negocio ya se encuentra en una fase donde cualquier crecimiento futuro deberá evaluarse con mayor precisión técnica. La propuesta deberá proyectar costos fijos y variables, estructura de ingresos por línea de servicio, punto de equilibrio, recuperación de la inversión y consistencia entre ampliación de la oferta y flujo esperado.

En síntesis, los hallazgos económico-financieros preliminares muestran un negocio con ingresos operativos activos, una demanda con capacidad de gasto suficiente y una relación precio-experiencia relativamente favorable. También revelan que la

rentabilidad futura dependerá de ordenar con mayor rigor la estructura de costos, proyectar inversiones con criterios de recuperación y traducir la diferenciación del servicio en consumo efectivo y sostenible. Esta sección aporta la base necesaria para el componente de viabilidad económico-financiera del plan de negocios, sobre la cual deberá desarrollarse la evaluación financiera posterior.

3.4.4 Análisis PESTEL del Complejo Turístico Guanábana Republic

Como parte del diagnóstico estratégico, se presenta el análisis PESTEL del Complejo Turístico Guanábana Republic. Esta herramienta permite organizar los factores del macroentorno que inciden en el desempeño del negocio y valorar si representan condiciones favorables o restrictivas para su crecimiento, operación y posicionamiento. Su formulación se apoya en revisión documental vinculada con el entorno territorial, turístico, normativo y sectorial del complejo.

Tabla 35

Análisis PESTEL del Complejo Turístico Guanábana Republic

Dimensión	Factor del entorno	Incidencia en el complejo	Clasificación	Respaldo
Político	Nivel de articulación institucional y respaldo territorial a la actividad turística en Mira y su zona de influencia.	Puede favorecer promoción del destino, coordinación con actores públicos y mayor visibilidad del complejo dentro del entorno turístico cantonal.	Oportunidad	Plan de Desarrollo Turístico del Cantón Mira; planificación territorial y turística del GAD Mira
Económico	Capacidad de gasto del	Favorece la estructuración	Oportunidad	Turismo en cifras del

	mercado regional y posibilidad de consumo complementario en servicios turísticos y recreativos.	de ingresos por entrada, restaurante y servicios adicionales, siempre que el negocio mantenga una oferta coherente con la capacidad de gasto del visitante.		Ministerio de Turismo; estadísticas de turismo interno
Social	Preferencia por experiencias de recreación familiar, naturaleza y descanso dentro del consumo turístico regional.	Refuerza la pertinencia de una propuesta orientada a convivencia, permanencia recreativa y experiencia integral en entorno natural.	Oportunidad	Turismo en cifras del Ministerio de Turismo; Plan de Desarrollo Turístico del Cantón Mira
Tecnológico	Predominio de canales digitales y mensajería instantánea en la búsqueda de información, contacto y decisión de visita.	Amplía la capacidad de captación y comunicación con el mercado, aunque exige mayor rapidez de respuesta y orden en la gestión digital.	Oportunidad	Ministerio de Turismo: preferencias de búsqueda en internet del turista y turismo interno

Ecológico / ambiental	Atractivo paisajístico y valor turístico del entorno natural de Mira y Chinambí.	Fortalece la diferenciación del negocio y su propuesta de valor, basada en naturaleza, recreación y descanso.	Oportunidad	Guía Turística Mira; Plan de Desarrollo Turístico del Cantón Mira
	Variabilidad climática y condiciones ambientales que pueden afectar accesibilidad, operación y experiencia turística.	Puede reducir afluencia, dificultar operación y afectar la experiencia del visitante en determinados periodos.		Condiciones territoriales del sector; revisión documental y ambiental del entorno
Legal	Exigencias regulatorias aplicables a establecimientos turísticos en materia de seguridad, señalética, accesibilidad y control del servicio.	Obliga al negocio a ajustarse a condiciones normativas y operativas del sector para sostener calidad, confianza y funcionamiento adecuado.	Amenaza	Ley de Turismo; Reglamento de Alojamiento Turístico y normativa sectorial aplicable
Social	Percepción territorial de inseguridad asociada con	Puede frenar visitas, afectar imagen del destino e incidir	Amenaza	Revisión de contexto territorial y seguridad

	noticias o referencias externas sobre zonas cercanas.	negativamente en la decisión de desplazamiento hacia el complejo. Aumenta vulnerabilidad del negocio frente a derrumbes, interrupciones de vía y afectaciones externas que no controla directamente.		turística; documentación pública del entorno
Político	Limitaciones de gestión pública sobre conectividad, acceso vial y respuesta frente a contingencias territoriales.		Amenaza	Planificación territorial del GAD Mira; documentación pública sobre conectividad y gestión local
Económico	Presión competitiva de establecimientos comparables con distintos niveles de formalización, servicio y oferta complementaria.	Obliga al complejo a fortalecer diferenciación, orden operativo y valor agregado para sostener competitividad regional.	Amenaza	Información pública del sector; observación comparativa de la oferta regional

Nota. Elaboración propia con base en Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira (2022), Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira (2024), Ministerio de Turismo del Ecuador (s. f.), Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira (2025), Ley de Turismo del Ecuador (2002) y Reglamento de Alojamiento Turístico (2015).

El análisis PESTEL muestra que Guanábana Republic opera en un entorno con oportunidades relevantes para su consolidación, especialmente por la existencia de demanda orientada a recreación familiar, naturaleza y descanso, por el valor comercial del entorno natural y por la efectividad de los canales digitales para la captación del mercado. Sin embargo, el macroentorno también presenta restricciones que el negocio no controla plenamente, entre ellas la percepción territorial de inseguridad, la vulnerabilidad frente a problemas viales y climáticos, y las exigencias operativas y normativas propias del servicio turístico. En conjunto, estos factores confirman que la proyección del complejo depende no solo de sus condiciones internas, sino también de su capacidad para responder estratégicamente a un entorno externo cambiante.

3.4.5 Matriz FODA del Complejo Turístico Guanábana Republic

Como síntesis del diagnóstico estratégico, se presenta la matriz FODA del Complejo Turístico Guanábana Republic. Esta herramienta integra hallazgos internos y externos obtenidos mediante estudio de mercado, entrevistas, observación comparativa y revisión documental, con el fin de organizar los factores que inciden en la posición competitiva del negocio y orientar decisiones posteriores del plan.

Tabla 36

Matriz FODA del Complejo Turístico Guanábana Republic

Factores internos	Factores externos
Fortalezas	Oportunidades
1. Infraestructura recreativa diferenciada, con piscinas temáticas integradas al entorno natural.	1. Mercado potencial regional y urbano interesado en recreación familiar, naturaleza y descanso.
2. Buena percepción del visitante en infraestructura, limpieza, seguridad y atención.	2. Posibilidad de ampliar la oferta mediante paquetes familiares, actividades recreativas dirigidas y fortalecimiento gastronómico.
3. Oferta integrada de recreación, permanencia y consumo interno, con peso relevante de restaurante, áreas verdes y uso de piscina.	3. Uso intensivo de redes sociales y WhatsApp como canales efectivos de promoción, contacto y captación

4. Base real de demanda regional, con presencia importante de visitantes de Ibarra, Mira y otras ciudades del norte del país.

5. Posición competitiva favorable frente a varios establecimientos comparables, apoyada en tematización, amplitud de servicios e identidad visual.

Debilidades

1. Presión operativa en cocina y necesidad de mayor soporte en momentos de alta afluencia.

2. Mejoras pendientes en ingreso y parqueadero como componentes de orden y funcionalidad del servicio.

3. Menor desempeño relativo del restaurante frente a otros componentes del complejo.

4. Ausencia de un área médica equipada para responder a incidentes o emergencias menores.

5. Necesidad de mayor rapidez de respuesta en contacto digital y de mayor formalización en ciertos componentes del servicio.

comercial.

4. Posibilidad de articular experiencias complementarias con la comunidad y con otros servicios del entorno turístico de Chinambí.

5. Dinamismo turístico del sector y respaldo territorial que favorecen la visibilidad y expansión comercial del complejo.

Amenazas

1. Percepción externa de inseguridad asociada al territorio y a noticias sobre minería ilegal o zonas cercanas.

2. Derrumbes, problemas viales y otros eventos que pueden dificultar el acceso al complejo.

3. Competidores con mayor formalización en algunos componentes de servicio, alojamiento o comunicación comercial.

4. Sensibilidad del negocio frente al clima y a condiciones externas que afectan afluencia, experiencia y continuidad operativa.

5. Exigencias regulatorias en materia de seguridad, señalética, accesibilidad y control del servicio, que obligan al negocio a ajustarse a condiciones normativas y operativas del sector turístico para sostener calidad, confianza y funcionamiento adecuado

Nota. Elaboración propia con base en el análisis PESTEL del proyecto, encuestas a visitantes actuales y potenciales aplicadas en 2026, entrevistas realizadas a César

Andrade, Brian Guerrero y Arturo Mier en 2026, observación comparativa y revisión documental del estudio.

La matriz FODA muestra que Guanábana Republic posee una base competitiva favorable, sustentada en infraestructura recreativa diferenciada, entorno natural, percepción positiva del servicio y una demanda regional ya identificable. No obstante, esa posición todavía depende de corregir debilidades operativas y de soporte, especialmente en cocina, ingreso, parqueadero, rapidez de respuesta y atención de contingencias. Desde el entorno, el complejo dispone de oportunidades claras de expansión comercial y fortalecimiento de la oferta, pero también enfrenta amenazas asociadas con accesibilidad, percepción territorial de seguridad y presión competitiva. En conjunto, el FODA confirma que el negocio no parte de una situación precaria, sino de una base sólida que requiere mayor estructuración administrativa para sostener crecimiento, diferenciación y viabilidad. Esta matriz constituye además una base técnica para la formulación posterior de estrategias FO, DO, FA y DA dentro del plan de negocios.

3.4.5.1 Cruce estratégico FO-DO-FA-DA

Con el fin de traducir los factores identificados en la matriz FODA en decisiones estratégicas, se construyó el siguiente cruce FO-DO-FA-DA, que combina fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para generar líneas de acción concretas para el plan de negocios.

Tabla 37

Cruce estratégico FO-DO-FA-DA

Cruce	Estrategia
FO (F1+O1)	Aprovechar la infraestructura recreativa diferenciada para captar el mercado potencial regional y urbano interesado en recreación familiar.
FO (F3+O2)	Ampliar la oferta integrada actual (recreación, permanencia, consumo) mediante paquetes familiares y actividades recreativas dirigidas.
FO (F2+O3)	Usar la buena percepción del visitante en infraestructura y atención como contenido de promoción en redes sociales y WhatsApp.
FO (F5+O5)	Consolidar la posición competitiva favorable aprovechando el dinamismo turístico y respaldo territorial del sector.

FA (F1+A4)	Sostener el atractivo del complejo pese a la sensibilidad climática, mediante adecuaciones que protejan la experiencia en distintas condiciones.
FA (F4+A1)	Reducir la dependencia frente a la percepción externa de inseguridad apoyándose en la base real de demanda regional ya consolidada.
FA (F5+A3)	Diferenciarse de competidores con mayor formalización mediante tematización y amplitud de servicios, sin necesidad de igualar su oferta punto por punto.
DO (D1+O2)	Aprovechar la oportunidad de ampliar paquetes y actividades dirigidas para justificar inversión en soporte de cocina y personal en temporadas altas.
DO (D5+O3)	Apalancar el uso intensivo de redes sociales y WhatsApp para mejorar, con gestión más estructurada, los tiempos de respuesta digital.
DO (D2+O4)	Motivar mejoras coordinadas en ingreso y parqueadero como parte de la articulación de experiencias con la comunidad.
DA (D4+A4)	Priorizar como medida mínima de contingencia el área médica equipada, dada la sensibilidad del negocio a condiciones externas.
DA (D1+A2)	Diseñar planes de contingencia logística para cocina y abastecimiento frente al riesgo de derrumbes o problemas viales.
DA (D5+A3)	Acelerar la formalización de procesos para no perder posicionamiento frente a competidores mejor estructurados.
DA (D5+A5)	Acelerar la formalización de procesos y el cumplimiento de exigencias regulatorias en materia de seguridad, señalética, accesibilidad y control del servicio, para reducir la vulnerabilidad normativa del negocio

Nota. Elaboración propia, a partir del cruce de los factores identificados en la matriz FODA (Tabla 36).

Estas estrategias sustentan directamente las decisiones administrativas desarrolladas en el apartado 4.6 (Estrategias de marketing y posicionamiento), donde se traducen en acciones concretas mediante las 7P del marketing de servicios.

3.4.6 Necesidades prioritarias para la propuesta

Tabla 38

Necesidades prioritarias

Necesidad	Evidencia	Implicación
Clarificación de la propuesta de valor	El mercado actual y potencial prioriza recreación familiar, naturaleza, descanso, seguridad, limpieza y atención.	La propuesta debe definir con mayor precisión qué experiencia ofrece el complejo y qué atributos lo diferencian frente a la competencia.
Fortalecimiento comercial y digital	La información, consulta y decisión de visita dependen principalmente de TikTok, Instagram y WhatsApp, con peso adicional de la recomendación directa.	La propuesta debe incorporar una estrategia digital más estructurada, con mejor respuesta al cliente y mayor consistencia en contenidos y contacto.
Optimización operativa	Se identifican dificultades en abastecimiento, coordinación de cocina, manejo de picos de demanda y organización del servicio.	La propuesta debe incluir mejoras en procesos, distribución funcional, control operativo y soporte a la atención.
Mejora de infraestructura complementaria	Se observan necesidades en ingreso, parqueaderos, soporte de seguridad, tiempos de atención y equipamiento mínimo para contingencias.	La propuesta debe priorizar adecuaciones físicas y de soporte que refuercen experiencia, seguridad y capacidad de respuesta.
Ampliación y estructuración futura de servicios	La entrevista al propietario y la comparación con otros negocios muestran oportunidades para nuevas	La propuesta debe evaluar técnicamente qué nuevas líneas de servicio pueden ampliar el

	áreas, mayor permanencia y servicios complementarios.	posicionamiento y aumentar el gasto por visitante.
Estructuración financiera del crecimiento	Existen ingresos operativos activos y demanda con capacidad de gasto, pero también una estructura de costos que requiere evaluación más rigurosa.	La propuesta debe traducir estas evidencias en proyecciones, estimaciones de inversión, costos, ingresos y criterios de viabilidad.

Nota. Elaboración propia, a partir de la integración del estudio de mercado, las entrevistas, la observación comparativa y el análisis PESTEL y FODA.

Las necesidades prioritarias del complejo son convergentes. La mayor concentración de requerimientos se organiza en seis ejes: propuesta de valor, gestión comercial y digital, optimización operativa, infraestructura complementaria, ampliación de servicios y estructuración financiera. En contraste, no se observan indicios de que el problema principal del negocio radique en ausencia de mercado o falta de atractivo básico. La evidencia muestra que la demanda existe, que el complejo posee reconocimiento y que sus limitaciones actuales se relacionan más con la forma de sostener, ordenar y proyectar ese crecimiento.

La comparación entre hallazgos de mercado, entrevistas y observación permite entender por qué estas necesidades son prioritarias. El mercado valora experiencia integral, seguridad, limpieza y facilidad de contacto. La operación muestra tensiones en abastecimiento, capacidad de respuesta y soporte. La observación revela ventajas competitivas visibles, pero también carencias en formalización y contingencia. La lectura económica muestra una base activa de ingresos, aunque todavía sin una estructura financiera suficientemente robusta para respaldar expansión sin riesgo. En conjunto, los datos muestran que el complejo ya dispone de atributos de atractivo y reconocimiento en el mercado, pero necesita ordenar, sostener y escalar esas fortalezas con mayor consistencia empresarial.

En síntesis, las necesidades prioritarias identificadas constituyen la traducción práctica del diagnóstico realizado. Su importancia radica en que conectan directamente los resultados del capítulo con la propuesta posterior del plan de negocios. El cierre integra evidencia cuantitativa, cualitativa y observacional en ejes de acción concretos. La etapa siguiente debe traducir cada eje crítico en decisiones concretas de propuesta de valor, gestión comercial, organización operativa, adecuación física y evaluación financiera.

4. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

4.1 Nombre de la propuesta

Plan de negocios para el fortalecimiento empresarial del Complejo Turístico Guanábana Republic

4.2 Fundamentación de la propuesta a partir de los resultados

La propuesta se sustenta en los resultados del estudio de mercado, las entrevistas, la observación comparativa y la revisión documental-financiera. Estos hallazgos confirman la necesidad de ordenar el crecimiento del Complejo Turístico Guanábana Republic mediante una estructura empresarial más definida en mercado, operación, organización e inversión. La evidencia empírica muestra una demanda concentrada en públicos familiares y regionales, con motivaciones de visita asociadas a recreación, naturaleza, descanso y uso de piscinas. Junto a ello, se advierte una alta valoración de la seguridad, la limpieza, la atención y la infraestructura. De ahí que la competitividad del complejo dependa tanto de su atractivo recreativo como de la consistencia del servicio en seguridad, limpieza, atención, tiempos de respuesta y condiciones de uso.

En el plano comercial, los resultados muestran un uso predominante de WhatsApp, TikTok, Instagram, Facebook y recomendación directa como medios de información y contacto. Esta situación exige formalizar la gestión comercial del complejo en consulta, reserva, respuesta, seguimiento y registro básico del contacto con el visitante. En el plano operativo, las entrevistas y la observación identifican debilidades concretas en abastecimiento de cocina, organización del ingreso, parqueadero, señalética, seguridad básica y capacidad de respuesta en temporadas de alta afluencia. A esto se suma la necesidad de organizar bases de ingreso, costo e inversión con la información documental-financiera disponible, a fin de sostener la proyección económico-financiera del plan.

Tabla 39

Fundamentación de la propuesta

Resultado	Necesidad	Respuesta
Predominio de visitantes familiares y regionales	Delimitar segmentos prioritarios y orientar la oferta hacia la demanda principal	Modelo de negocio y marketing

Motivación centrada en recreación, naturaleza y descanso	Definir una propuesta de valor coherente con la experiencia esperada por el mercado	Modelo de negocio
Alta valoración de seguridad, limpieza, atención e infraestructura	Fortalecer la calidad operativa en ingreso, limpieza, seguridad y atención, y con ello mejorar la experiencia del visitante	Plan operativo y organizacional
Uso predominante de WhatsApp y redes sociales como canales de contacto	Formalizar la atención comercial y la captación digital	Estrategias de marketing y posicionamiento
Debilidades en cocina, abastecimiento y atención en temporada alta	Estructurar procesos y controles operativos prioritarios	Plan operativo y organizacional
Necesidad de mejoras en parqueadero, ingreso y señalética	Priorizar inversiones funcionales para sostener el servicio	Plan de inversión
Aceptación del precio, gasto del visitante e información financiera disponible	Organizar bases de ingreso, costo e inversión para la proyección financiera	Plan económico-financiero
Alta exposición del negocio a estacionalidad, clima, condiciones de vía y percepción de seguridad territorial	Incorporar medidas de prevención y mitigación dentro de la gestión del plan	Análisis PESTEL y matriz FODA

Nota. Elaboración propia, a partir de la integración de los resultados del estudio de mercado, las entrevistas, la observación comparativa y la revisión documental-financiera desarrollados en el capítulo 3.

La propuesta no reúne mejoras aisladas. Parte de hallazgos que muestran necesidades concretas de mercado, operación, organización e inversión. En consecuencia, el plan de negocios convierte esos resultados en decisiones aplicables al fortalecimiento y la sostenibilidad del complejo.

4.3 Objetivo de la propuesta

Estructurar un plan de negocios para el Complejo Turístico Guanábana Republic, sustentado en los resultados del estudio de mercado, las entrevistas, la observación comparativa y la revisión documental-financiera, con el fin de ordenar su modelo de negocio, definir estrategias comerciales, organizar su funcionamiento operativo, priorizar inversiones y establecer bases para valorar su viabilidad económico-financiera mediante inversión, ingresos, costos y criterios de evaluación en el período 2026–2031.

Tabla 40

Finalidad de los componentes del plan

Componente	Finalidad
Modelo de negocio	Definir la lógica con la que el complejo crea, entrega y captura valor dentro del mercado turístico regional
Marketing y posicionamiento	Estructurar la captación y la fidelización de clientes mediante una gestión comercial más precisa
Operación y organización	Ordenar procesos, funciones y recursos para sostener la prestación del servicio
Inversión	Priorizar mejoras funcionales y decisiones de expansión de acuerdo con su importancia y viabilidad
Evaluación económico-financiera	Establecer bases para valorar la sostenibilidad y la conveniencia del plan dentro del horizonte propuesto

Nota. Elaboración propia, a partir del objetivo general de la propuesta y de los hallazgos del diagnóstico desarrollado en el capítulo 3.

4.4 Alcance y criterios de diseño del plan de negocios

La propuesta se orienta al fortalecimiento empresarial del Complejo Turístico Guanábana Republic para el período 2026–2031, mediante la formulación de un plan de negocios aplicable a las condiciones reales de funcionamiento del establecimiento. Su alcance se delimita a partir de los resultados obtenidos en la investigación y se concentra

en componentes que permiten organizar la gestión comercial, operativa, organizacional y de inversión del complejo, sin repetir el diagnóstico previamente desarrollado ni sustituir la ejecución práctica de las decisiones propuestas. Esta delimitación también responde a las variables e indicadores definidos en la matriz de operacionalización, de manera que el modelo de negocio, el marketing, la operación, la organización y la evaluación financiera se articulan con los datos obtenidos mediante encuestas, entrevistas, observación y análisis documental-financiero.

Tabla 41

Alcance del plan de negocios

Componente	Alcance	Límite
Modelo de negocio	Define propuesta de valor, segmentos, canales, relación con clientes, actividades, recursos, alianzas, ingresos y costos	No replantea el diagnóstico estratégico ya desarrollado
Marketing y posicionamiento	Organiza segmentación comercial, posicionamiento, estrategias digitales, atención comercial y fidelización	No implica un nuevo levantamiento de mercado
Operación y organización	Estructura procesos, funciones, recursos y condiciones básicas de control del servicio	No supone la ejecución inmediata de todas las mejoras propuestas
Inversión e implementación	Prioriza mejoras funcionales y ordena su aplicación por fases	No incorpora inversiones no justificadas por hallazgos ni por capacidad del complejo
Evaluación económico-financiera	Organiza criterios de ingresos, costos, inversión y bases de viabilidad del plan	No equivale a estados financieros auditados del negocio

Nota. Elaboración propia, a partir de los resultados del diagnóstico y de la matriz de operacionalización de variables.

El plan se apoya en criterios que buscan asegurar su utilidad como instrumento de decisión y no como una formulación general de mejoras. Tales criterios delimitan qué

acciones se incorporan, en qué orden se priorizan y bajo qué condiciones se consideran viables dentro del contexto real del complejo.

Tabla 42

Criterios de diseño del plan

Criterio	Aplicación
Aplicabilidad	Se incorporan únicamente acciones compatibles con la capacidad operativa, los recursos disponibles y las condiciones reales de funcionamiento del complejo
Coherencia con resultados	Cada decisión propuesta se sustenta en hallazgos del estudio de mercado, entrevistas, observación y revisión documental
Priorización	Las acciones se jerarquizan según su incidencia en el servicio, la operación y la sostenibilidad del negocio
Sostenibilidad	Se privilegian decisiones capaces de fortalecer la continuidad operativa y la competitividad comercial del complejo en el mercado turístico regional
Orientación al cliente	La propuesta se estructura sobre necesidades, preferencias y factores de elección identificados en la demanda
Viabilidad	La expansión y las mejoras de mayor alcance quedan condicionadas a la estabilización operativa y a la capacidad financiera del complejo

Nota. Elaboración propia, a partir de los criterios metodológicos definidos para la formulación del plan de negocios.

A fin de reforzar la coherencia entre los hallazgos de la investigación y las decisiones contenidas en el plan de negocios, se presenta la siguiente tabla de trazabilidad:

Tabla 43

Trazabilidad entre resultados y componentes de la propuesta

Resultado de la investigación	Variable asociada	Componente de la propuesta
Predominio de visitantes familiares, adultos jóvenes y procedencia regional.	Estudio de mercado y marketing	Segmentación prioritaria del mercado

Motivación centrada en recreación familiar, naturaleza y descanso.	Estudio de mercado y marketing	Definición de la propuesta de valor
Servicios mejor valorados y componente con menor desempeño relativo.	Estudio de mercado y marketing	Priorización de mejoras en servicio y evidencia física
Factores de elección asociados con seguridad, limpieza, atención e infraestructura.	Estudio de mercado y marketing	Enfoque de posicionamiento y atributos de servicio
Uso predominante de TikTok, Instagram, WhatsApp, Facebook y recomendación directa.	Estudio de mercado y marketing	Selección de canales de promoción y contacto
Gasto realizado, gasto habitual y percepción favorable del precio de ingreso.	Viabilidad económico-financiera	Criterio para estrategia de precios e ingresos complementarios
Servicios utilizados dentro del complejo, con peso relevante del restaurante y de los espacios de permanencia.	Modelo de negocio	Definición de fuentes actuales de ingreso
Preferencia por paquetes familiares, actividades dirigidas y mejoras gastronómicas.	Modelo de negocio / estudio de mercado	Ampliación coherente de la oferta
Aspectos de mejora señalados por visitantes: variedad de servicios, seguridad y promoción.	Gestión operativa-organizacional	Priorización de acciones operativas y comerciales
Dificultades operativas identificadas en entrevistas, especialmente en cocina, abastecimiento, ingreso y parqueadero.	Gestión operativa-organizacional	Ajuste de procesos, recursos e inversión
Costos, ingresos e inversión identificados.	Viabilidad económico-financiera	Construcción del flujo de caja y evaluación de viabilidad

Nota. Elaboración propia, a partir de la integración de los resultados del estudio de mercado, las entrevistas, la observación comparativa y la evaluación económico-financiera.

La tabla de trazabilidad ordena la relación entre diagnóstico y decisión empresarial. Su utilidad no está en repetir resultados ya expuestos, sino en mostrar qué hallazgos sostienen cada componente del plan. En consecuencia, la propuesta organiza sus decisiones en cinco frentes: segmentación y propuesta de valor, fortalecimiento del servicio, estructuración comercial, mejora operativa y evaluación financiera.

Esto permite que el plan mantenga coherencia interna y que cada acción propuesta pueda justificarse con evidencia levantada durante la investigación.

En consecuencia, el alcance y los criterios de diseño del plan funcionan como un instrumento de decisión que ordena mercado, operación, inversión y expansión del complejo, evita la dispersión de acciones y concentra los esfuerzos en componentes con mayor impacto sobre su continuidad operativa y competitividad comercial.

4.5 Modelo de negocio propuesto

El modelo de negocio propuesto para el Complejo Turístico Guanábana Republic ordena la forma en que el establecimiento crea, entrega y captura valor dentro del mercado turístico regional. Su formulación se apoya en los resultados de la investigación, que muestran una demanda concentrada en públicos familiares y visitantes regionales, con motivaciones asociadas a recreación, naturaleza, descanso y uso de piscinas, junto con una alta valoración de la seguridad, la atención, la limpieza y la infraestructura. Sobre esa base, el modelo prioriza la consolidación del servicio actual, la mejora de la experiencia del visitante y la ampliación gradual de ingresos compatibles con la capacidad operativa y financiera del complejo.

Tabla 44
Modelo de negocio propuesto

Componente	Contenido
Propuesta de valor	Experiencia recreativa familiar en entorno natural, integrada por piscinas, permanencia, alimentación, descanso y condiciones básicas de seguridad
Segmento principal	Familias regionales y visitantes de proximidad que buscan recreación, convivencia, permanencia y descanso
Segmentos complementarios	Grupos de amigos, parejas y adultos jóvenes o medios con interés en entretenimiento, convivencia y permanencia recreativa
Mercado geográfico prioritario	Ibarra, Mira, Quito y ciudades cercanas con capacidad de respuesta comercial
Canales	WhatsApp Business, TikTok, Instagram, Facebook, recomendación directa y atención presencial

Relación con clientes	Atención rápida, reservas, seguimiento básico, promociones y contacto postvisita
Actividades clave	Atención, control de ingreso, operación de piscinas, restaurante, limpieza, mantenimiento, promoción digital y seguridad
Recursos clave	Infraestructura, piscinas, restaurante, personal, entorno natural, marca, redes sociales y equipamiento operativo
Alianzas	Proveedores, comunidad local, actores turísticos de la zona y aliados para actividades complementarias
Ingresos base	Entradas, restaurante y bebidas
Ingresos complementarios	Paquetes familiares, eventos puntuales y promociones por temporada
Ingresos condicionados	Zona diferenciada, alojamiento futuro, glamping y servicios guiados, sujetos a estabilización operativa, disponibilidad de inversión y validación de demanda
Estructura de costos	Personal, insumos de cocina, mantenimiento, servicios básicos, limpieza, promoción, adecuaciones e inversión

Nota. Elaboración propia, a partir de los resultados del estudio de mercado, las entrevistas, la observación comparativa y el diagnóstico estratégico desarrollado en el capítulo 3.

4.5.1 Interpretación

La propuesta de valor se centra en una experiencia recreativa familiar en entorno natural. Con ello, el complejo deja de definirse solo por el uso de piscinas y pasa a organizar su oferta alrededor de permanencia, alimentación, descanso y condiciones básicas de seguridad. La evidencia empírica muestra que el visitante valora una combinación entre recreación, descanso, gastronomía, seguridad y ambiente. La oferta debe sostenerse, por tanto, en una experiencia integral y no en un servicio aislado. Esta definición orienta la gestión hacia atributos que inciden de forma directa en la decisión de visita, especialmente seguridad, limpieza, atención, entorno y posibilidad de permanencia, y refuerza la diferenciación frente a competidores regionales.

En términos de mercado, el modelo prioriza a las familias regionales y a los visitantes de proximidad, porque constituyen el segmento con mayor ajuste a la oferta del

complejo y con mayor probabilidad de respuesta comercial. Los grupos de amigos, parejas y otros perfiles recreativos se mantienen como segmentos complementarios, mientras que el mercado geográfico se concentra en Ibarra, Mira, Quito y zonas cercanas. Esta delimitación evita una oferta indiferenciada y permite concentrar mensajes, promociones y servicios en públicos con mayor relevancia comercial.

En el plano operativo, el modelo concentra su funcionamiento en actividades que sostienen la experiencia del visitante y la generación de ingresos. La atención, el control de ingreso, la operación de piscinas, el restaurante, la limpieza, la seguridad y la promoción digital forman el núcleo operativo del complejo. La sostenibilidad del modelo depende, por tanto, de estabilizar estos procesos antes de ampliar servicios de mayor complejidad. De ese modo, se evita proyectar crecimiento comercial sin capacidad real para sostenerlo en la operación cotidiana.

Desde la perspectiva económica, el modelo distingue tres niveles de ingreso. El primero corresponde a ingresos base, sustentados en entradas, restaurante y bebidas, que forman la base actual del negocio. El segundo corresponde a ingresos complementarios, como paquetes familiares, eventos puntuales y promociones, que pueden desarrollarse sin alterar de forma significativa la estructura operativa. El tercero corresponde a ingresos condicionados, vinculados con servicios diferenciados o alojamiento futuro, cuya incorporación depende de mejoras previas en operación, inversión y validación de demanda. Esta jerarquización ordena el crecimiento con mayor prudencia financiera y reduce el riesgo de depender de líneas de ingreso aún no consolidadas.

La estructura de costos confirma que la viabilidad del modelo no depende solo de atraer visitantes, sino de controlar de forma sostenida los egresos asociados al funcionamiento del complejo. Personal, insumos de cocina, mantenimiento, servicios básicos, limpieza, promoción y adecuaciones forman una base de costos que debe mantenerse articulada con la capacidad de generación de ingresos y con el ritmo de expansión propuesto. En conjunto, el modelo de negocio organiza una lógica de crecimiento gradual sustentada en la consolidación operativa, la focalización comercial y la sostenibilidad del negocio en función de estabilidad operativa, capacidad de generación de ingresos y control de costos.

4.6 Estrategias de marketing y posicionamiento

La estrategia comercial del complejo se estructura mediante las 7P del marketing de servicios: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física. Este enfoque permite traducir los resultados del estudio de mercado en decisiones administrativas concretas sobre oferta, política comercial, canales de contacto, operación del servicio y control de la experiencia del visitante. Su utilidad en este plan es directiva, porque organiza acciones, responsables y prioridades para fortalecer la captación, permanencia, satisfacción y rentabilidad del complejo.

Producto / servicio

La política de producto debe orientarse a consolidar una oferta principal y una oferta complementaria diferenciadas. La oferta principal corresponde a la experiencia de recreación familiar y descanso en entorno natural, sustentada en piscinas, áreas verdes y permanencia recreativa. La oferta complementaria debe integrarse con servicios que aumenten permanencia y ticket promedio, como restaurante, paquetes familiares, eventos sociales o familiares y mejoras gastronómicas. Desde una perspectiva administrativa, esta decisión exige ordenar el portafolio, diferenciar servicios base y adicionales, y establecer prioridades de desarrollo según demanda observada. La evidencia levantada indica que el mercado no demanda una modificación del concepto del negocio, sino una oferta más estructurada, más rentable y mejor alineada con el comportamiento real del visitante.

Se lanzará un paquete familiar de precio fijo (entrada + uso de piscinas temáticas + almuerzo en el restaurante) como producto ancla, promocionado como opción principal en WhatsApp y redes sociales, en lugar de dejar que el visitante arme su consumo por separado.

Precio

La política de precios debe sostener tres criterios: accesibilidad competitiva en el ingreso base, recuperación del valor percibido por el visitante y expansión del ingreso por consumo complementario. El precio de acceso no debería incrementarse de forma aislada mientras mantenga una percepción mayoritariamente adecuada; la prioridad administrativa debe estar en estructurar precios por paquete, promociones grupales y consumo adicional dentro del complejo. Esto permite preservar competitividad frente a

otras alternativas recreativas, estimular permanencia y elevar ingreso promedio por visitante sin deteriorar la percepción del servicio. En términos de gestión, la decisión central no es cobrar más por entrar, sino organizar una arquitectura de precios que combine entrada, restaurante, eventos y servicios complementarios de forma coherente con la capacidad de gasto identificada en el estudio de mercado.

Se mantendrá el precio de ingreso actual en los días de operación regular (viernes, sábado, domingo y feriados); para incentivar la modalidad de reserva entre semana, se ofrecerá un descuento o paquete especial exclusivo para visitas agendadas fuera del fin de semana, aprovechando así la capacidad que hoy queda sin usar esos días.

Plaza

La plaza debe entenderse como el sistema mediante el cual el complejo pone su oferta a disposición del mercado y facilita el contacto comercial. En este caso, la estructura de distribución debe concentrarse en WhatsApp como canal principal de respuesta, redes sociales como canal de atracción y derivación, y alianzas locales como mecanismo complementario de alcance. Administrativamente, esto implica ordenar la gestión comercial en canales de entrada, seguimiento y cierre, evitando dispersión de mensajes y tiempos de respuesta irregulares. La plaza también exige comunicación territorial clara sobre ubicación, accesos, disponibilidad de servicios y condiciones de visita, porque parte del valor comercial depende de reducir incertidumbre antes del desplazamiento del cliente. La decisión no es abrir más canales, sino hacer funcionales los que ya muestran mayor efectividad.

Se designará a una persona específica como responsable exclusivo de WhatsApp Business, con meta de responder cada consulta en menos de 30 minutos durante los días de operación (viernes a domingo y feriados), y se gestionarán las reservas entre semana con un mínimo de 24 horas de anticipación.

Promoción

La promoción debe responder a una lógica de captación segmentada y no a publicaciones aisladas sin dirección comercial. TikTok e Instagram deben operar como medios de atracción visual y posicionamiento experiencial; Facebook como canal de información práctica y alcance regional; y WhatsApp como punto de conversión

comercial. La estrategia promocional debe organizarse por campañas de temporada, fines de semana y feriados, con mensajes dirigidos a familias, grupos recreativos y visitantes regionales. Desde el punto de vista administrativo, la promoción requiere calendario, contenido, frecuencia, objetivo por canal y criterio de evaluación. El propósito no es solo ampliar visibilidad, sino traducirla en consultas, reservas, visitas concretas y mayor consumo interno dentro del complejo. Concretamente, se publicarán 2 videos cortos por semana en TikTok e Instagram mostrando la experiencia real de visitantes en el complejo, como formato principal de captación.

Personas

La dimensión personas debe gestionarse como parte del sistema de calidad del servicio y no solo como dotación de personal. El plan debe definir funciones, puntos de contacto con el cliente, necesidades de capacitación y criterios mínimos de desempeño en áreas críticas como cocina, recepción, limpieza, control de espacios y seguridad. Los resultados del estudio y de las entrevistas muestran que la experiencia del visitante depende directamente del desempeño operativo del personal, especialmente en atención, tiempos de servicio y coordinación interna. Por ello, la decisión administrativa debe orientarse a establecer responsabilidades claras, estandarizar pautas de atención y reforzar supervisión en momentos de alta afluencia. El personal debe tratarse como recurso estratégico para sostener consistencia del servicio, no únicamente como apoyo operativo.

Se realizará una capacitación de 2 horas cada 3 meses para el personal de cocina y atención, programada en un día entre semana sin visitas agendadas, para no afectar la operación regular de fin de semana.

Procesos

La gestión por procesos debe concentrarse en los puntos donde hoy se producen mayores fricciones operativas: consulta o reserva, ingreso, orientación del visitante, cocina, abastecimiento, limpieza, mantenimiento, control de seguridad y salida. El objetivo es pasar de una operación basada en respuesta inmediata a una operación organizada por flujos de servicio y responsabilidades definidas. Desde una perspectiva administrativa, esto implica mapear procesos clave, identificar cuellos de botella, establecer controles básicos y definir criterios de seguimiento. Dado que las principales

dificultades identificadas se ubican en cocina, abastecimiento, ingreso y parqueadero, esos procesos deben tratarse como prioridades de intervención. Mejorar procesos no es un ajuste secundario, sino una condición para elevar calidad, capacidad de atención y rentabilidad operativa.

Se definirá un protocolo escrito de ingreso (recepción → asignación de espacio → información de servicios) con un responsable fijo en ese punto, aplicado los días de mayor afluencia (viernes, sábado, domingo y feriados), y un protocolo simplificado de atención para las visitas entre semana agendadas por reserva.

Evidencia física

La evidencia física debe gestionarse como soporte simultáneo de operación, calidad percibida y posicionamiento. Esto comprende infraestructura, piscinas, áreas verdes, limpieza, señalética, parqueadero, ambientación y orden visual del complejo. Los resultados muestran que el visitante valora de manera especial limpieza, seguridad e infraestructura, por lo que la inversión visible no debería dispersarse en elementos secundarios, sino concentrarse en aquello que refuerza confianza, funcionalidad y experiencia. En términos administrativos, la evidencia física exige criterios de mantenimiento, señalización, presentación y mejora continua del entorno. La decisión no es embellecer de forma aislada, sino usar el espacio físico como parte del sistema de servicio y como activo competitivo del complejo.

Se instalará un punto fotográfico ambientado (backdrop o estructura decorativa con el nombre e identidad visual de Guanábana Republic) en una zona estratégica del complejo, con un código QR visible que dirija directamente al perfil de Instagram o TikTok del negocio, incentivando que el visitante tome fotos, las suba a sus redes y etiquete al complejo. Esta acción se complementa con mejoras visibles en señalética interna y orden del parqueadero, priorizadas según presupuesto disponible.

Con el fin de traducir las 7P del marketing de servicios en decisiones operativas y comerciales verificables, se presenta la siguiente tabla ejecutiva:

Tabla 45*Plan de acción del marketing mix de servicios*

Componente	Decisión administrativa	Acción principal	Responsable referencial	Indicador de control	Horizonte
Producto/servicio	Consolidar una oferta principal y una oferta complementaria alineadas con la demanda.	Lanzar paquete familiar de precio fijo (entrada + uso de piscinas temáticas + almuerzo en restaurante) como producto ancla.	Administración del complejo	Número de servicios complementarios implementados; permanencia promedio del visitante	Corto a mediano plazo
Precio	Mantener competitividad en el ingreso base y ampliar ingreso por consumo complementario.	Mantener precio de ingreso en fin de semana/feriados; ofrecer descuento o paquete especial para reservas entre semana.	Administración / responsable financiero	Ingreso promedio por visitante; aceptación del precio; ventas de paquetes	Corto plazo
Plaza	Ordenar los canales de contacto y respuesta comercial.	Designar responsable exclusivo de WhatsApp Business con respuesta en menos de 30 minutos (viernes-domingo/feriados); gestionar reservas entre semana con 24 h de anticipación.	Administración / responsable comercial	Tiempo promedio de respuesta; número de consultas convertidas en visitas	Corto plazo
Promoción	Estructurar captación segmentada por canal y temporada.	Publicar 2 videos cortos por semana en TikTok e Instagram con experiencias reales de visitantes.	Responsable comercial o marketing	Alcance por canal; consultas generadas; tasa de conversión a visita	Corto plazo
Personas	Fortalecer atención y desempeño del personal en puntos críticos del servicio.	Realizar capacitación de 2 horas cada 3 meses para personal de cocina y atención, programada entre semana.	Administración	Número de capacitaciones; quejas del cliente; satisfacción con atención	Corto a mediano plazo
Procesos	Reducir fricciones operativas y ordenar el flujo del servicio.	Definir protocolo escrito de ingreso con responsable fijo, diferenciado entre días de alta afluencia y visitas por reserva.	Administración / jefes operativos	Tiempo de atención; incidencias operativas; cumplimiento de procesos	Mediano plazo
Evidencia física	Reforzar funcionalidad, orden y percepción de calidad del espacio.	Instalar punto fotográfico con código QR hacia Instagram/TikTok; mejorar señalética y orden del parqueadero.	Administración / mantenimiento	Nivel de satisfacción con infraestructura; número de mejoras ejecutadas	Mediano plazo

Nota. Elaboración propia, a partir de las estrategias de marketing y posicionamiento desarrolladas para el complejo, sustentadas en los resultados del estudio de mercado, las entrevistas y la observación comparativa.

4.7 Plan operativo y organizacional

El plan operativo y organizacional del Complejo Turístico Guanábana Republic se orienta a estructurar la operación del servicio, delimitar responsabilidades funcionales y fortalecer los mecanismos de coordinación administrativa del complejo. Su formulación considera la distribución funcional observada en fines de semana y periodos de mayor afluencia, así como requerimientos asociados con atención al visitante, control de acceso, gestión del parqueadero, operación de cocina, abastecimiento y supervisión del servicio. Sobre esa base, se plantea una estructura funcional capaz de reducir solapamientos de tareas, consolidar criterios básicos de asignación operativa y sostener la prestación del servicio con mayor capacidad de respuesta ante picos de demanda.

La estructura funcional propuesta concentra la autoridad de decisión en la dirección general del complejo y distribuye la operación en tres bloques de gestión. El primero corresponde al soporte administrativo-comercial, que integra contabilidad, marketing, publicidad, reservas y abastecimiento. El segundo concentra la atención inicial al visitante e incluye control de acceso, organización del parqueadero, boletería e información. El tercero agrupa la prestación directa del servicio mediante cocina y restaurante, bar de comida rápida y bar de licores. Esta configuración funcional establece un esquema básico de coordinación, supervisión y soporte operativo, y define una línea mínima de control sobre actividades críticas sin presuponer la existencia de departamentos formalmente institucionalizados.

Figura 3

Estructura funcional propuesta para el Complejo Turístico Guanábana Republic



Nota. Elaboración propia con base en la información proporcionada por el propietario del complejo.

La estructura funcional propuesta ordena la asignación de funciones administrativas, comerciales y operativas, define bloques de responsabilidad y establece un tramo básico de control sobre actividades críticas del servicio.

4.7.1 Procesos operativos del servicio

El componente operativo del plan se expresa en las actividades que sostienen la atención al visitante desde su llegada hasta el uso de los servicios principales del complejo. En el caso de Guanábana Republic, se identifican procesos críticos vinculados con ingreso, orientación inicial, prestación del servicio de alimentos y bebidas, control de cobros y organización básica del funcionamiento diario.

Tabla 46*Procesos operativos del servicio en el Complejo Turístico Guanábana Republic*

Proceso operativo	Actividades principales	Responsable principal
Ingreso y recepción del visitante	Controlar acceso, verificar ingreso, orientar llegada y organizar flujo inicial	Personal de ingreso, boletería e información
Organización de parqueadero	Guiar ubicación de vehículos y mantener orden en el estacionamiento	Personal de apoyo en parqueadero
Orientación y prevención al visitante	Informar servicios disponibles, advertir precauciones y orientar uso del río	Personal de información
Servicio de restaurante	Preparar alimentos, atender pedidos y sostener la operación de cocina	Personal de cocina y caja del restaurante
Servicio de bares	Atender pedidos de comida rápida y bebidas	Personal de bar de comida rápida y bar de licores
Control de cobros	Registrar pagos de ingreso, restaurante y puntos complementarios de consumo	Boletería y caja
Abastecimiento operativo	Gestionar compras e insumos para el funcionamiento de cocina y áreas de servicio	Coordinación de compras y logística

Nota. Elaboración propia, a partir de la entrevista al propietario y la observación directa del funcionamiento del complejo.

Estos procesos concentran los nodos críticos de la operación de servicio y permiten identificar los puntos donde la coordinación funcional incide de manera más directa en tiempos de atención, orden de flujo, capacidad de respuesta y continuidad operativa.

4.7.2 Recursos organizacionales y operativos

La operación del complejo requiere recursos humanos, físicos, materiales, tecnológicos y administrativos que permitan sostener la atención al visitante, el abastecimiento de las áreas de servicio y el control básico del funcionamiento interno. A partir de la información levantada, se identifican los recursos actualmente utilizados y se plantean acciones de fortalecimiento orientadas a mejorar el orden operativo y administrativo del establecimiento.

Tabla 47*Recursos organizacionales y operativos del Complejo Turístico Guanábana Republic*

Tipo de recurso	Recursos actuales identificados	Medida de fortalecimiento propuesta	Aplicación dentro de la operación
Humanos	Personal de ingreso, parqueadero, boletería, información, cocina, bares, contabilidad, reservas, compras y administración	Definir responsables por bloque funcional y delimitar tareas críticas	Atención, servicio, control y apoyo administrativo
Físicos	Ingreso, parqueadero, boletería, punto de información, cocina, restaurante, bares y áreas de apoyo	Incorporar señalización visible y definir punto fijo de orientación	Circulación del visitante, servicio y apoyo operativo
Materiales	Insumos de cocina, bebidas, utensilios, materiales de limpieza y suministros de cobro	Implementar registro diario de insumos críticos y control de compras por jornada	Preparación de alimentos, limpieza, cobros y continuidad del servicio
Tecnológicos	WhatsApp, redes sociales, gestión de reservas y difusión digital	Implementar bitácora digital de consultas, reservas y tiempos de respuesta	Comunicación con clientes, promoción y reservas
Administrativos	Registro contable, control de ingresos, control de cobros, coordinación de compras y supervisión general	Estandarizar formatos de cobros, incidencias y seguimiento operativo	Control interno, apoyo a la gestión y supervisión operativa

Nota. Elaboración propia, a partir de la entrevista al propietario y los hallazgos operativos del diagnóstico.

La disponibilidad y organización de estos recursos condiciona la continuidad del servicio, la capacidad de atención y la estabilidad operativa del complejo en periodos de mayor afluencia. Su fortalecimiento reduce vulnerabilidades asociadas con abastecimiento, desorden en la atención inicial, baja trazabilidad de registros y debilidades de control interno.

4.7.3 Procesos organizacionales de apoyo

Los procesos organizacionales de apoyo se orientan a la coordinación interna y al control del funcionamiento general del complejo. Su función es sostener la operación mediante actividades de abastecimiento, supervisión, registro y seguimiento.

Tabla 48*Procesos organizacionales de apoyo del Complejo Turístico Guanábana Republic*

Proceso organizacional de apoyo	Actividades principales	Responsable principal
Compras y abastecimiento	Adquirir insumos y abastecer cocina, bares y áreas de servicio	Compras y logística de abastecimiento
Coordinación del personal	Distribuir funciones y supervisar el trabajo por áreas	Dirección general
Registro de cobros e ingresos	Consolidar pagos de ingreso y de puntos de consumo	Boletería, caja y apoyo administrativo
Gestión de reservas y comunicación digital	Registrar consultas, coordinar reservas y dar seguimiento a contactos	Marketing, publicidad y reservas
Seguimiento administrativo	Revisar necesidades operativas y tomar decisiones de control general	Dirección general

Nota. Elaboración propia, a partir de la entrevista al propietario y la observación del funcionamiento interno del complejo.

Estos procesos cumplen una función de soporte transversal, ya que articulan abastecimiento, registro, supervisión y seguimiento, y reducen la dependencia de decisiones improvisadas en la gestión cotidiana del complejo. En términos administrativos, constituyen el núcleo básico de coordinación interna sobre el que se apoya la operación diaria.

4.7.4 Funciones y distribución funcional del talento humano

La distribución funcional del talento humano permite identificar la asignación real de responsabilidades que sostiene el funcionamiento del complejo y evidencia cómo se distribuye la carga operativa entre funciones de dirección, soporte y servicio. Esta lectura permite distinguir áreas de mayor presión operativa y funciones con mayor exposición a solapamientos.

Tabla 49

Funciones y distribución funcional del talento humano del Complejo Turístico Guanábana Republic

Función o rol operativo identificado	Funciones principales
Dirección general	Dirigir la operación general, coordinar áreas y controlar la gestión del complejo.
Compras, logística y apoyo en caja	Gestionar compras, abastecer insumos, apoyar control operativo y cobrar en restaurante.
Contabilidad	Registrar la información contable y apoyar el control financiero del complejo.
Marketing, publicidad y reservas	Gestionar difusión, comunicación digital y reservas del complejo.
Jardinería con apoyo en ingreso	Mantener áreas verdes y apoyar el control del ingreso en periodos de mayor afluencia.
Jardinería con apoyo en parqueadero	Mantener áreas verdes y organizar el estacionamiento de vehículos.
Boletería	Cobrar el ingreso y controlar el acceso de visitantes.
Información al visitante	Orientar al visitante, informar servicios y advertir precauciones de uso del río.
Cocina y restaurante	Preparar alimentos y sostener el servicio principal de restaurante.
Bar de comida rápida	Atender pedidos de comida rápida y sostener la oferta complementaria.
Bar de licores	Atender la venta de cervezas, micheladas y otras bebidas.

Nota. Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por el propietario del complejo.

La distribución funcional evidencia concentración de carga de trabajo en pocas personas, especialmente en administración, compras, cobros y control operativo, lo que incrementa el riesgo de solapamiento funcional, dependencia de roles múltiples y menor capacidad de relevo en tareas críticas.

4.7.5 Distribución funcional del personal en la operación actual

Con base en la información proporcionada por el propietario, se presenta la distribución funcional del personal que participa en la operación durante los fines de semana y en temporadas de mayor actividad. La tabla resume la organización actual referida para esos periodos y considera que una misma persona puede asumir más de una función según las necesidades del servicio.

Tabla 50

Distribución funcional del personal en la operación actual del Complejo Turístico Guanábana Republic

Área o función operativa identificada	Número de personas	Observación funcional
Dirección general	1	Función concentrada en el propietario
Apoyo en compras, logística y caja del restaurante	1	Una misma persona asume funciones múltiples
Contabilidad	1	Apoyo contable especializado
Marketing, publicidad y reservas	1	Gestión comercial y digital
Jardinería con apoyo en ingreso	1	Función operativa complementaria
Jardinería con apoyo en parqueadero	1	Función operativa complementaria
Boletería de ingreso	1	Control de acceso y cobro
Información al visitante	1	Orientación y prevención básica
Cocina principal	6	Área con mayor concentración de personal
Bar de comida rápida	1	Servicio complementario
Bar de licores	1	Servicio complementario
Total, de personas identificadas en la operación referida	15	Distribución funcional actual en periodos de mayor actividad

Nota. Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por el propietario del complejo.

La mayor concentración de personal se ubica en cocina, lo que confirma que esta área constituye el principal núcleo operativo del servicio y uno de los puntos de mayor presión funcional en periodos de alta afluencia. Al mismo tiempo, la permanencia de funciones múltiples en una misma persona refleja una estructura todavía dependiente de alta polivalencia laboral y con márgenes limitados de especialización funcional.

4.7.6 Relación con los hallazgos del diagnóstico

Los hallazgos del diagnóstico muestran necesidades vinculadas con el orden del ingreso y del parqueadero, la atención inicial al visitante, el control de insumos en cocina, la superposición de funciones administrativas y operativas, y la gestión de reservas y comunicación digital. A partir de estas condiciones, el plan operativo y organizacional incorpora medidas orientadas a ordenar la atención inicial, fortalecer el abastecimiento,

delimitar funciones y mejorar los mecanismos de control administrativo y seguimiento operativo del complejo.

Tabla 51

Relación entre hallazgos del diagnóstico y respuestas del plan operativo y organizacional

Hallazgo del diagnóstico	Respuesta planteada en el plan operativo y organizacional
Necesidad de ordenar el ingreso al complejo	Definición del proceso de ingreso y recepción, y asignación funcional de control de acceso
Necesidad de mejorar el parqueadero	Incorporación del proceso de organización de parqueadero y delimitación de responsable
Debilidad en abastecimiento e insumos de cocina	Inclusión del proceso de compras y abastecimiento, y formalización de recursos materiales
Presión operativa sobre cocina en periodos de alta demanda	Identificación de la cocina como área crítica y reconocimiento de mayor concentración de personal
Superposición de funciones administrativas y operativas	Delimitación de funciones, diferenciación de áreas y formalización de apoyo administrativo
Necesidad de mejorar atención inicial y orientación al visitante	Incorporación del proceso de orientación y prevención al visitante
Necesidad de ordenar reservas y comunicación digital	Formalización de recursos tecnológicos y del área de marketing, publicidad y reservas

Nota. Elaboración propia, a partir de la integración de los hallazgos del diagnóstico y las decisiones del plan operativo y organizacional.

La tabla sintetiza la trazabilidad entre hallazgos del diagnóstico y medidas de intervención organizativa, lo que permite vincular la propuesta con necesidades operativas concretas del complejo y mostrar la correspondencia entre diagnóstico y formulación funcional.

4.7.7 Indicadores de gestión organizacional

Se establecen indicadores de gestión para supervisar desempeño del personal, capacidad de respuesta, cumplimiento operativo y control de incidencias dentro del complejo. Estos indicadores constituyen un dispositivo básico de monitoreo para verificar ejecución, detectar desviaciones y respaldar decisiones de ajuste operativo.

Tabla 52*Indicadores de gestión organizacional del Complejo Turístico Guanábana Republic*

Dimensión	Indicador	Criterio de medición	Frecuencia	Responsable	Meta referencial	Fuente de verificación
Atención	Tiempo de respuesta por WhatsApp	Tiempo de respuesta a consultas y reservas	Semanal	Marketing, publicidad y reservas	Responder dentro del mismo día	Registro de conversaciones y reservas
Operación	Tiempo de despacho en restaurante	Tiempo por pedido en jornadas de mayor afluencia	Semanal	Cocina y apoyo en caja	Reducir tiempos de espera en horas pico	Registro interno de tiempos de atención
Limpieza	Cumplimiento del checklist diario	Actividades cumplidas / actividades programadas $\times 100$	Diario	Personal de apoyo operativo	Cumplimiento total por jornada	Checklist de limpieza y mantenimiento
Seguridad	Incidentes operativos reportados	Registro de novedades en ingreso, parqueadero, río, áreas recreativas o atención	Mensual	Dirección general y personal de información	Mantener control y respuesta oportuna	Registro de incidentes y observaciones
Personal	Cumplimiento de turnos	Turnos cubiertos / turnos planificados $\times 100$	Semanal	Dirección general	Cobertura completa del personal previsto	Registro de turnos y asistencia
Reclamos del servicio	Reclamos registrados	Conteo de reclamos o novedades por fallas del servicio	Mensual	Dirección general y área de atención	Reducir recurrencia de reclamos	Registro de novedades, quejas y observaciones

Nota. Elaboración propia, a partir del diseño del plan operativo y organizacional del complejo.

Estos indicadores permiten monitorear áreas críticas del complejo, verificar el desempeño operativo y detectar desviaciones en tiempos de respuesta, cobertura de turnos, control de incidencias y calidad de la atención. En conjunto, ofrecen una base mínima para el seguimiento sistemático del funcionamiento organizacional y de la capacidad de respuesta del servicio.

4.8 Plan de inversión e implementación por fases

El plan de inversión e implementación por fases organiza las acciones de mejora de acuerdo con su prioridad, complejidad y relación con la capacidad real del complejo en términos operativos, organizacionales y de disponibilidad de recursos. Esta estructura evita concentrar todas las decisiones en un solo momento y permite avanzar de manera progresiva, con prioridad para las acciones que fortalecen de forma inmediata la operación, la atención al cliente y la organización del servicio. De acuerdo con los

resultados obtenidos, la implementación se distribuye en tres fases: ordenamiento operativo inmediato, fortalecimiento comercial y de experiencia, y expansión de servicios.

4.8.1 Fases

Tabla 53

Fases de implementación

Fase	Plazo	Objetivo
Fase 1: Ordenamiento operativo inmediato	0 a 6 meses	Corregir debilidades operativas básicas y formalizar procesos esenciales del servicio
Fase 2: Fortalecimiento comercial y experiencia	6 a 18 meses	Fortalecer la gestión comercial y la experiencia del visitante mediante promociones, contenidos y mejoras de permanencia
Fase 3: Expansión de servicios	18 a 36 meses	Incorporar servicios diferenciados y ampliar la capacidad de generación de ingresos

Nota. Elaboración propia, a partir de la priorización de necesidades identificadas en el diagnóstico y la capacidad operativa del complejo.

La organización por fases permite al complejo avanzar con mayor criterio de prioridad y sostenibilidad. En lugar de plantear una expansión acelerada, la propuesta establece una secuencia en la que primero se fortalece la base operativa, luego se consolida la experiencia comercial y, finalmente, se proyectan nuevas líneas de servicio. Esta lógica responde a una administración prudente de los recursos y a una visión gradual del crecimiento empresarial.

4.8.2 Acciones

Tabla 54

Acciones de implementación

Fase	Acción	Responsable	Recursos	Inversión estimada	Prioridad
1	Implementación de WhatsApp Business para atención y reservas	Administración	Configuración digital, catálogo y número de atención	USD 500	Alta
1	Diseño e instalación de señalética básica	Administración	Material visual, impresión y colocación	USD 1.500	Alta
1	Elaboración de protocolos operativos básicos	Administración	Formatos de control y lineamientos internos	USD 1.000	Alta
1	Organización del inventario y abastecimiento de cocina	Administración y cocina	Registros, control de compras e insumos	Incluido en capital de trabajo inicial	Alta
1	Dotación básica de primeros auxilios y revisión de seguridad	Administración	Botiquín, señalización y revisión operativa	USD 1.200	Alta
1	Ordenamiento funcional del parqueadero	Administración	Delimitación de espacios y control de circulación	USD 9.000	Alta
2	Diseño de paquetes familiares y promociones por temporada	Administración y marketing	Diseño comercial y comunicación digital	Sin costo directo (diseño comercial)	Media
2	Calendario de contenidos y campañas en redes sociales	Atención digital o administración	Producción de contenido y planificación mensual	USD 2.500	Media
2	Mejora de áreas verdes y espacios de permanencia	Administración	Mantenimiento, adecuación y ambientación	USD 5.000	Media

2	Actividades recreativas complementarias	Administración	Organización operativa y recursos básicos	USD 2.500	Media
3	Diseño de zona VIP o área diferenciada de permanencia	Administración	Inversión específica y adecuaciones físicas	No presupuestado (fase condicionada)	Media condicionada
3	Proyección de glamping o alojamiento futuro	Administración	Estudio de viabilidad, adecuaciones e inversión	No presupuestado (fase condicionada)	Baja condicionada
3	Desarrollo de servicios complementarios guiados	Administración y aliados locales	Coordinación con actores del entorno	No presupuestado (fase condicionada)	Baja condicionada

Nota. Elaboración propia, a partir del plan operativo, organizacional, de marketing y de inversión desarrollados para el complejo. Los montos de inversión estimada corresponden a los valores calculados en la Tabla 56 (Inversión requerida del plan); las acciones de la Fase 3 no se presupuestan en esta etapa por tratarse de decisiones condicionadas a la estabilización operativa y financiera previa del complejo.

La tabla de acciones muestra que la prioridad alta se concentra en mejoras funcionales y de control, porque inciden de forma directa en la organización del servicio, la seguridad, la atención y la capacidad de respuesta del complejo. Las acciones de prioridad media corresponden a decisiones de fortalecimiento comercial y de experiencia que pueden ejecutarse una vez estabilizada la base operativa. Las acciones condicionadas de expansión, por su parte, solo deben activarse cuando el complejo haya estabilizado sus procesos críticos, cuente con recursos suficientes y disponga de evidencia razonable sobre su viabilidad operativa y económica, expresada en estabilidad del servicio, disponibilidad de recursos y respuesta comercial favorable. Esta jerarquización evita comprometer recursos en iniciativas de mayor alcance antes de corregir debilidades básicas del negocio.

4.8.3 Cronograma

Tabla 55

Cronograma de implementación

Acción	0–6 meses	6–12 meses	12–18 meses	18–24 meses	24–36 meses
WhatsApp Business y formalización de atención	X				
Señalética básica y primeros auxilios	X				
Protocolos operativos e inventario de cocina	X	X			
Organización del parqueadero	X				
Paquetes familiares y promociones		X	X		
Calendario de contenidos y campañas digitales		X	X		
Mejora de áreas verdes y experiencia		X	X		
Actividades recreativas complementarias			X	X	
Zona VIP o área diferenciada				X	X
Glamping o alojamiento futuro					X
Servicios guiados con aliados locales				X	X

Nota. Elaboración propia, a partir de las fases y acciones de implementación definidas para el plan de negocios.

El cronograma general permite visualizar la secuencia temporal de las acciones propuestas y refuerza la lógica progresiva del plan. Al cierre de la Fase 1, el complejo debe cumplir un hito centrado en verificar la formalización mínima de atención, señalética, abastecimiento y control operativo. Al cierre de la Fase 2, debe evaluar la respuesta comercial de promociones, contenidos y actividades complementarias. Solo después de esos hitos corresponde valorar la activación de las acciones previstas en la

Fase 3. De este modo, el cronograma se convierte en una herramienta de planificación y control, y no solo en una distribución temporal de tareas.

4.9 Plan económico-financiero

La evaluación económico-financiera valora la conveniencia de ejecutar las mejoras propuestas mediante un modelo incremental que compara la inversión requerida con los ingresos y costos adicionales atribuibles a su implementación durante el período 2026–2031. El análisis determina si las acciones de ordenamiento operativo, fortalecimiento comercial y mejora de la experiencia del visitante pueden sostenerse a partir de la capacidad operativa del complejo, del comportamiento del mercado identificado y de la estructura actual del negocio.

4.9.1 Supuestos financieros

La proyección financiera se apoya en tres bases: datos operativos del complejo, resultados del estudio de mercado y supuestos financieros adoptados para estimar crecimiento, ajuste de costos y tasa de descuento. La base anual de visitantes se fija en 20.800 personas, cifra que corresponde al flujo aproximado de 400 visitantes semanales reportado para el complejo. El ingreso promedio por visitante se establece en 25 dólares, en coherencia con el rango de gasto predominante identificado en el estudio de mercado, cuya mayor concentración de respuestas se ubica entre 21 y 50 dólares.

Sobre esa base se adopta un crecimiento anual de 3 % como referencia prudente de evolución del negocio. Esta tasa permite proyectar el comportamiento general del complejo y no se presenta como una tasa histórica verificada. Su adopción guarda relación con el crecimiento económico y la reactivación turística del país (Banco Central del Ecuador, 2026; Ministerio de Turismo del Ecuador, 2025).

Los costos fijos parten de la estructura operativa actual del complejo, compuesta principalmente por personal, servicios básicos y mantenimiento. Su ajuste anual se fija en 2 %, valor consistente con la evolución reciente de precios en el país y útil para proyectar la operación (Banco Central del Ecuador, 2026). Los costos variables se estiman en 25 % de los ingresos incrementales y representan insumos de alimentos y bebidas, materiales de limpieza y desinfección, atención operativa y consumos asociados al aumento de permanencia y uso de servicios dentro del complejo. Para la evaluación

financiera se adopta una tasa de descuento de 12 %, construida a partir de la referencia financiera del sistema y ajustada a las condiciones de riesgo propias del proyecto turístico (Banco Central del Ecuador, 2026).

Tabla 56
Supuestos financieros del plan

Supuesto	Valor adoptado	Base de sustento
Horizonte de evaluación	2026–2031	Período definido en el objetivo general del plan
Visitantes bases anuales	20.800	Flujo aproximado de 400 visitantes semanales
Crecimiento anual de la demanda del negocio	3 %	Banco Central del Ecuador (2026) y Ministerio de Turismo del Ecuador (2025)
Ingreso promedio por visitante	USD 25	Rango de gasto predominante entre USD 21 y USD 50 identificado en el estudio de mercado
Costos variables	25 % de los ingresos incrementales	Insumos de alimentos y bebidas, limpieza, desinfección, atención operativa y consumos asociados al mayor uso del complejo
Crecimiento anual de costos fijos	2 %	Banco Central del Ecuador (2026)
Tasa de descuento	12 %	Banco Central del Ecuador (2026)

Nota. Elaboración propia, a partir de los resultados del estudio de mercado, la información proporcionada por el propietario y las referencias del Banco Central del Ecuador (2026) y el Ministerio de Turismo del Ecuador (2025).

4.9.2 Inversión requerida

La inversión del plan se concentra en acciones de ordenamiento operativo y fortalecimiento comercial de ejecución prioritaria. Incluye adecuaciones funcionales del parqueadero, señalética básica, botiquín y elementos de seguridad, formalización de la atención por WhatsApp Business, organización operativa, capacitación, calendario de contenidos, mejora de áreas verdes, actividades recreativas complementarias, capital de trabajo inicial e imprevistos. Los montos consignados corresponden a valores estimados de implementación utilizados para dimensionar financieramente la propuesta para el horizonte evaluado,

Tabla 57*Inversión requerida del plan*

Rubro	Valor estimado
WhatsApp Business y formalización de atención	USD 500
Señalética básica	USD 1.500
Protocolos operativos y capacitación	USD 1.000
Botiquín, seguridad y señalización preventiva	USD 1.200
Organización funcional del parqueadero	USD 9.000
Calendario de contenidos y apoyo promocional	USD 2.500
Mejora de áreas verdes y espacios de permanencia	USD 5.000
Actividades recreativas complementarias	USD 2.500
Capital de trabajo inicial	USD 3.000
Imprevistos	USD 1.800
Total, inversión del plan	USD 28.000

Nota. Elaboración propia, a partir del plan de inversión e implementación por fases desarrollado para el complejo.

4.9.3 Proyección de ingresos, costos y flujo de caja incremental

La evaluación financiera se concentra en el efecto incremental de la propuesta sobre el desempeño del complejo. Los ingresos proyectados responden al aumento esperado por mejoras en la atención, el fortalecimiento comercial, el ordenamiento operativo, la permanencia del visitante y el aprovechamiento de la experiencia ofrecida. Estos factores inciden en la captación, el retorno, el tiempo de permanencia y el consumo complementario dentro del complejo. A su vez, los costos variables se calculan sobre ese ingreso incremental, mientras que los costos operativos adicionales comprenden atención reforzada, soporte de las mejoras, mantenimiento incremental, dinamización promocional y gastos funcionales asociados a su implementación.

El ingreso incremental del primer año se fija en 20.800 dólares. Este valor equivale a un aumento aproximado de 832 visitantes al año sobre la base actual, es decir, cerca de 4 % adicional respecto del flujo anual estimado del complejo. La cifra es coherente con la mejora prevista en atención, visibilidad comercial, organización del ingreso, permanencia del visitante y condiciones operativas del servicio. Desde 2027, el flujo incremental crece por encima del 3 % de referencia del negocio, pues incorpora el efecto acumulado de la maduración comercial y operativa de la propuesta durante los primeros años de implementación.

Tabla 58*Proyección de ingresos, costos y flujo neto incremental*

Año	Ingresos incrementales	Costos variables incrementales	Costos operativos adicionales	Flujo neto incremental
2026	USD 20.800	USD 5.200	USD 10.000	USD 5.600
2027	USD 24.102	USD 6.026	USD 10.200	USD 7.876
2028	USD 27.583	USD 6.896	USD 10.404	USD 10.283
2029	USD 31.252	USD 7.813	USD 10.612	USD 12.827
2030	USD 35.116	USD 8.779	USD 10.824	USD 15.513
2031	USD 36.169	USD 9.042	USD 11.040	USD 16.087

Nota. Elaboración propia, a partir de los supuestos financieros adoptados para la evaluación del plan.

La proyección muestra que la propuesta puede generar efectos económicos positivos sin atribuirle el flujo total del negocio. Los ingresos incrementales mantienen una trayectoria ascendente durante el horizonte de evaluación, mientras que los costos adicionales se ubican en un rango compatible con la escala de la inversión planteada. De este modo, la conveniencia económica del plan se valora en función del alcance real de la propuesta.

4.9.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio expresa el nivel mínimo de ventas incrementales requerido para cubrir los costos adicionales del plan sin generar pérdidas. Con una estructura de costos variables equivalente a 25 % de los ingresos incrementales, el margen de contribución alcanza 75 %. En esas condiciones, el punto de equilibrio anual se sitúa por debajo del ingreso incremental proyectado para 2026. Esto indica que la propuesta supera desde el inicio el umbral mínimo necesario para sostenerse financieramente.

Tabla 59*Punto de equilibrio del plan*

Indicador	Resultado
Costos operativos adicionales anuales	USD 10.000
Margen de contribución	75 %
Punto de equilibrio en ventas incrementales	USD 13.333
Punto de equilibrio en visitantes incrementales	533 visitantes al año
Punto de equilibrio mensual aproximado	44 visitantes

Nota. Elaboración propia, a partir de la estructura de costos e ingresos incrementales proyectados.

El resultado muestra que la propuesta supera el punto de equilibrio desde el primer año proyectado. Esto implica que el incremento de visitantes y consumo requerido para cubrir sus costos adicionales se mantiene dentro de una exigencia comercial alcanzable para la dinámica del complejo.

4.9.5 Evaluación financiera

La conveniencia económica de la propuesta se valora mediante el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y la relación beneficio-costos, calculados sobre el flujo incremental atribuible a las mejoras planteadas y no sobre el flujo global del complejo. Estos indicadores permiten examinar la rentabilidad esperada de la inversión propuesta y la capacidad de las mejoras para generar retornos superiores al costo del capital adoptado como referencia.

Tabla 60

Indicadores de viabilidad financiera

Indicador	Resultado
Inversión del plan	USD 28.000
Valor Actual Neto (12 %)	USD 15.702
Tasa Interna de Retorno	26,70 %
Relación beneficio-costos	1,16
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	3 años y 4 meses

Nota. Elaboración propia, a partir del flujo de caja incremental proyectado y la tasa de descuento adoptada.

Los indicadores confirman un resultado favorable para la propuesta. El Valor Actual Neto es positivo, la Tasa Interna de Retorno supera la tasa de descuento adoptada y la relación beneficio-costos es superior a uno. En este caso, generar valor significa que las mejoras propuestas recuperan la inversión incremental y aportan un rendimiento superior al costo de oportunidad definido para evaluar el plan. El resultado guarda coherencia con el alcance real de la propuesta y con el flujo incremental atribuido a su ejecución. Adicionalmente, el Período de Recuperación de la Inversión se estima en 3 años y 4 meses, lo que indica que el capital invertido se recupera dentro del horizonte de evaluación del plan, reforzando la conveniencia financiera de su ejecución.

4.9.6 Sensibilidad de la propuesta

Para valorar la estabilidad financiera de la propuesta frente a variaciones en su principal supuesto de resultado, se incorpora una sensibilidad simple sobre los ingresos incrementales proyectados. Se consideran tres escenarios: conservador, base y favorable. El escenario base corresponde a la proyección desarrollada en el plan. El escenario conservador reduce en 15 % los ingresos incrementales estimados, mientras que el escenario favorable los incrementa en 15 %. Los demás supuestos se mantienen constantes para observar el efecto aislado de la variación en ingresos.

Tabla 61

Sensibilidad de la propuesta según variación de ingresos incrementales

Escenario	Variación aplicada	VAN	TIR	Relación beneficio-coste
Conservador	-15 % en ingresos incrementales	USD 4.570	16,48 %	1,05
Base	Sin variación	USD 15.702	26,70 %	1,16
Favorable	+15 % en ingresos incrementales	USD 26.834	35,93 %	1,27

Nota. Elaboración propia, a partir de la variación de los ingresos incrementales proyectados en el escenario base.

La sensibilidad muestra que la propuesta conserva viabilidad en los tres escenarios considerados, aunque su margen de rentabilidad se estrecha en el escenario conservador y mejora de forma visible en el favorable. En el escenario conservador, los indicadores se reducen, pero el Valor Actual Neto permanece positivo, la Tasa Interna de Retorno sigue por encima de la tasa de descuento y la relación beneficio-coste se mantiene superior a uno. Esto confirma que el ingreso incremental es la variable con mayor incidencia sobre los resultados financieros del plan. Aun así, el nivel de inversión adoptado permite sostener un margen aceptable frente a una variación desfavorable moderada.

4.9.7 Interpretación de viabilidad

La evaluación económico-financiera muestra que el plan es viable dentro del horizonte 2026–2031. La inversión requerida se concentra en mejoras de operación, atención, organización del parqueadero, experiencia del visitante y fortalecimiento comercial, y su efecto se expresa en un incremento gradual de ingresos atribuible a la propuesta y compatible con la dinámica actual del complejo. A ello se suma que la demanda proyectada se mantiene dentro de márgenes coherentes con la capacidad operativa declarada y con el comportamiento observado en el estudio de mercado.

La viabilidad del plan depende de consolidar primero la base operativa y comercial del complejo antes de asumir inversiones mayores en servicios de expansión. Esta lectura guarda coherencia con la propuesta general, que prioriza ordenamiento, mejora de experiencia y fortalecimiento progresivo. Desde el punto de vista administrativo y financiero, la propuesta presenta condiciones favorables para su ejecución porque requiere una inversión acotada, mantiene un punto de equilibrio alcanzable, conserva VAN positivo en escenarios adversos moderados y se apoya en mejoras compatibles con la capacidad operativa actual del complejo.

La rentabilidad del plan depende de que las mejoras propuestas logren sostener un incremento real en visitantes, permanencia y consumo asociado. Si ese efecto fuese menor al proyectado, los indicadores financieros tenderían a reducirse. Aun así, la estructura del plan muestra un nivel de inversión compatible con el tamaño del negocio y una exigencia incremental de ingresos que se mantiene dentro de márgenes operativamente alcanzables. Las referencias externas respaldan únicamente el crecimiento general del negocio, el ajuste de costos y la tasa de descuento. Los datos de visitantes, gasto promedio e inversión del plan se sostienen en la propia investigación y en la información del complejo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La investigación permitió concluir que el Complejo Turístico Guanábana Republic opera en un entorno con condiciones favorables para su fortalecimiento empresarial, pero también con factores externos que exigen una gestión más estructurada. El análisis estratégico evidenció oportunidades asociadas con la demanda de recreación familiar, naturaleza y descanso, el dinamismo turístico del sector Chinambí y el alcance de los canales digitales; asimismo, identificó amenazas relacionadas con percepción territorial de inseguridad, accesibilidad vial, presión competitiva y exigencias operativas propias del servicio turístico. En el plano interno, el complejo presenta fortalezas en infraestructura recreativa, amplitud de servicios, entorno natural y percepción positiva del visitante, aunque mantiene debilidades operativas y organizacionales que limitan una expansión más ordenada. Con ello, se cumple el objetivo de analizar el entorno externo e interno del complejo mediante herramientas estratégicas para identificar los factores que inciden en su desarrollo.

Respecto al modelo de negocio, se evidenció que el propuesto para Guanábana Republic permite organizar con mayor coherencia la forma en que el complejo crea, entrega y captura valor dentro del mercado turístico regional. La propuesta de valor quedó definida alrededor de una experiencia recreativa familiar en entorno natural, apoyada en piscinas, alimentación, descanso y permanencia; los segmentos prioritarios se concentraron en familias regionales y visitantes de proximidad; y los canales de contacto y relación con clientes se organizaron principalmente en torno a WhatsApp, TikTok, Instagram, Facebook y recomendación directa. Esta delimitación permitió estructurar una lógica empresarial más clara, diferenciada y coherente con las preferencias de la demanda y con las fuentes de ingreso actuales y potenciales del negocio. En consecuencia, se cumple el objetivo de definir el modelo de negocio del complejo.

El estudio de mercado reveló que la competitividad comercial del complejo depende de una estrategia de marketing y posicionamiento basada en segmentación, comunicación digital activa y fortalecimiento de atributos de confianza y calidad percibida. Tanto el mercado actual como el potencial mostraron motivaciones asociadas con recreación familiar, naturaleza y descanso, mientras que los factores de elección

mejor valorados se concentraron en seguridad, limpieza, atención, infraestructura y facilidad de contacto. Además, se confirmó que los principales medios de información y atención son las redes sociales y WhatsApp, lo que exige una gestión comercial más ordenada, rápida y consistente. De esta forma, se cumple el objetivo de diseñar estrategias de marketing y posicionamiento orientadas a captar y fidelizar clientes.

En el ámbito operativo y organizacional, los hallazgos indican que la sostenibilidad del servicio depende menos de ampliar infraestructura de manera indiscriminada y más de estructurar procesos, recursos, funciones y mecanismos de control sobre áreas críticas del funcionamiento. La investigación mostró que las principales tensiones se ubican en abastecimiento de cocina, ingreso, parqueadero, atención inicial, rapidez de respuesta y superposición funcional en ciertas tareas administrativas y operativas. Por ello, el plan operativo y organizacional formulado articula procesos del servicio, recursos clave, estructura funcional, distribución del talento humano y criterios de seguimiento mediante indicadores de gestión. En consecuencia, se cumple el objetivo de estructurar el plan operativo y organizacional del emprendimiento.

Finalmente, la evaluación financiera confirma que el complejo cuenta con una base económica activa, una demanda con capacidad de gasto predominantemente intermedia y una percepción relativamente favorable del precio actual. La evaluación financiera del plan determinó una inversión requerida de USD 28.000, con un Valor Actual Neto positivo de USD 15.702, una Tasa Interna de Retorno de 26,70 % y una relación beneficio-costos de 1,16, lo que confirma la viabilidad financiera de la propuesta. Bajo estas condiciones, la inversión se recuperaría en un plazo aproximado de 3 años y 4 meses, dentro del horizonte de evaluación 2026-2031. La propuesta económico-financiera permite, en consecuencia, organizar ingresos, costos, inversión y proyecciones dentro de una lógica técnica de viabilidad. Por tanto, se cumple el objetivo de elaborar el plan financiero orientado a evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

5.2 Recomendaciones

La administración del Complejo Turístico Guanábana Republic debería utilizar el diagnóstico estratégico como base permanente de decisión y actualización del negocio, especialmente frente a cambios en el entorno turístico, la competencia regional, la conectividad vial y la percepción de seguridad del territorio. Esta recomendación se

desprende de la conclusión según la cual el complejo opera en un entorno favorable, pero condicionado por factores externos e internos que exigen mayor capacidad de anticipación y respuesta administrativa.

Conviene consolidar el modelo de negocio propuesto y evitar ampliaciones o cambios desconectados de la experiencia central valorada por el mercado. La gestión del complejo tendría que mantener como eje principal la recreación familiar en entorno natural, apoyada en permanencia, alimentación y descanso, y desarrollar únicamente servicios complementarios coherentes con esa lógica. Esta recomendación responde a la conclusión de que la propuesta de valor, los segmentos y las fuentes de ingreso deben mantenerse articulados dentro de una lógica empresarial clara y diferenciada.

Resulta pertinente formalizar la gestión comercial y digital del complejo mediante una administración más organizada de WhatsApp y redes sociales, con un tiempo de respuesta objetivo de menos de 30 minutos durante los días de operación, registro básico de consultas y reservas, y una publicación de al menos 2 videos cortos por semana en TikTok e Instagram como parte del calendario de contenidos. Asimismo, conviene estructurar campañas orientadas a familias regionales y visitantes de proximidad, en coherencia con los segmentos identificados en la investigación. Esta recomendación se vincula con la conclusión de que la captación y fidelización del mercado dependen de una estrategia comercial más activa, segmentada y consistente.

En el plano operativo, la prioridad debería centrarse en implementar el plan operativo y organizacional de manera gradual, comenzando por las acciones de la Fase 1 (0 a 6 meses), con énfasis inicial en las debilidades vinculadas con abastecimiento de cocina, ingreso, parqueadero, atención inicial y control del servicio. Del mismo modo, sería necesario delimitar funciones, reducir superposición de tareas y fortalecer mecanismos básicos de supervisión y seguimiento operativo. Esta recomendación deriva de la conclusión de que la sostenibilidad del servicio depende de una mejor articulación entre procesos, recursos, estructura funcional y talento humano.

Desde la perspectiva financiera, la inversión total estimada de USD 28.000 tendría que ejecutarse por fases y bajo evaluación previa, priorizando en primer término las adecuaciones funcionales que fortalezcan la operación actual del complejo, con una recuperación esperada de la inversión en aproximadamente 3 años y 4 meses. Las

decisiones orientadas a nuevos servicios, áreas diferenciadas o líneas de permanencia deberían condicionarse a la estabilización operativa del negocio, a la validación de la demanda y a la capacidad de recuperación de la inversión. Esta recomendación responde a la conclusión de que la viabilidad económica y financiera del complejo depende de ordenar con mayor rigor ingresos, costos, inversiones y criterios de crecimiento.

Finalmente, el presente plan de negocios debería asumirse como instrumento de gestión y no solo como documento académico, incorporándolo como base para decisiones administrativas, comerciales, operativas y financieras durante el período 2026–2031. Esta recomendación se fundamenta en la conclusión general del estudio, según la cual Guanábana Republic posee condiciones favorables para fortalecer su gestión y sostener su crecimiento siempre que actúe bajo planificación formal y criterios técnicos de control.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
https://books.google.com/books/about/Corporate_Strategy.html?id=L4VEAAAIAAJ
- Arenhart, R. S., Souza, A. M., & Zanini, R. R. (2023). Organizational performance assessment in hotel industry: A systematic review. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 18(00), e02951.
<https://doi.org/10.15675/gepros.v18i00.2951>
- Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., De la Cruz Lara, L. M., & López Cadena, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243–254.
<https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Ásgeirsson, M. H., Guðlaugsson, Þ. Ö., & Jóhannesson, G. Þ. (2022). State and order of service orientation knowledge in hospitality and tourism research: Systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(3), Article 107.
<https://doi.org/10.3390/admsci12030107>
- Ásgeirsson, M. H., Guðlaugsson, Þ. Ö., & Jóhannesson, G. Þ. (2022). State and order of service orientation knowledge in hospitality and tourism research: Systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(3), Article 107.
<https://www.mdpi.com/2076-3387/12/3/107>
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
https://books.google.com/books/about/General_System_Theory.html?id=5mVQAAAAMAAJ
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
https://books.google.com/books/about/The_Management_of_Innovation.html?id=P06gkLo9WucC

- Dolnicar, S. (2019). Market segmentation analysis in tourism: A perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 45–48. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2019-0041>
- Dolnicar, S. (2019). Market segmentation analysis in tourism: A perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 45–48. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2019-0041>
- Erazo Calvopiña, R. M., Barrera Castro, M. J., Salazar Sánchez, I. S., Fernández Rodríguez, S. I., & Montalvan Fernández, A. S. (2024). Modelos de gestión turística, caso ruta turística del Río Teaone, cantón Esmeraldas, Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 3908–3923. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11600
- Ezeh, P. C., & Dube, K. (2024). Willingness to pay in tourism and its influence on sustainability. *Sustainability*, 16(23), Article 10630. <https://doi.org/10.3390/su162310630>
- Falcão, T. G. (2023). Análise PESTEL e as 5 Forças de Porter: ferramentas de gestão para tomada de decisão estratégica [Trabalho de conclusão de curso, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. <https://bdm.unb.br/handle/10483/34942>
- Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2022). Bringing digital innovation strategies and entrepreneurship: The business model canvas in open data ecosystem and startups. *Future Internet*, 14(5), Article 127. <https://www.mdpi.com/1999-5903/14/5/127>
- Kim, Y. H., & Barber, N. A. (2024). Using multi-year data to develop a richer market segmentation strategy for festivals. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(6), 1853–1871. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2202355>
- Koc, E., & Yazici Ayyildiz, A. (2021). Culture's influence on the design and delivery of the marketing mix elements in tourism and hospitality. *Sustainability*, 13(21), Article 11630. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11630>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7917>

- Moreno Sierra, V. C., Forero Mayorga, E., & Rey Huertas, L. E. (2023). Evaluación financiera de proyectos con valor presente neto y tasa interna de retorno [Guía de práctica]. Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/a1cee6c3-e6c3-4260-a783-237d8a037888>
- Nakajima, H., & Sekiguchi, T. (2025). Is business planning useful for entrepreneurs? A review and recommendations. *Businesses*, 5(1), Article 10.
<https://doi.org/10.3390/businesses5010010>
- Neessen, P. C. M., Voinea, C. L., & Dobber, E. (2021). Business models of social enterprises: Insight into key components and value creation. *Sustainability*, 13(22), Article 12750. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/22/12750>
- Oliveras-Villanueva, M., Llach, J., & Perramon, J. (2020). Service quality in hospitality and the sustainability effect: Systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 12(19), Article 8152. <https://doi.org/10.3390/su12198152>
- Oliveras-Villanueva, M., Llach, J., & Perramon, J. (2020). Service quality in hospitality and the sustainability effect: Systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 12(19), Article 8152. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8152>
- Panasiuk, A. (2021). Marketing orientation of entities on the tourism market. *Sustainability*, 13(21), Article 12040. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/12040>
- Park, J., & Jeong, E. (2019). Service quality in tourism: A systematic literature review and keyword network analysis. *Sustainability*, 11(13), Article 3665.
<https://doi.org/10.3390/su11133665>
- Park, J., & Jeong, E. (2019). Service quality in tourism: A systematic literature review and keyword network analysis. *Sustainability*, 11(13), Article 3665.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/13/3665>
- Patharkar, N., & Kishnani, N. (2021). Entrepreneurship. The Bhopal School of Social Sciences.
https://www.researchgate.net/publication/357622338_ENTREPRENEURSHIP

- Patharkar, N., & Kishnani, N. (2021). *Entrepreneurship*. The Bhopal School of Social Sciences.
https://www.researchgate.net/publication/357622338_ENTREPRENEURSHIP
- Roffia, P. (2025). Developing a conceptual framework for business plan drafting: Insights from practitioners. *Administrative Sciences*, 15(3), Article 113.
<https://doi.org/10.3390/admsci15030113>
- Roffia, P. (2025). Developing a conceptual framework for business plan drafting: Insights from practitioners. *Administrative Sciences*, 15(3), Article 113.
<https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/113>
- Ruiz-Lacaci, N., Reyes-Menendez, A., & Vico Belmonte, A. (2024). Understanding tourism consumer behavior using biometric technologies: Bibliographic review and research agenda. *Tourism & Management Studies*, 20(SI), 15–32.
<https://doi.org/10.18089/tms.2024SI02>
- Sahri, Tajidan, Sukardi, L., Fahrudin, Ayu, C., Husni, S., & Zulkifli. (2022). The financial and economic feasibility analysis: A value-added approach. *TEC Empresarial*, 17(2), 17–33. https://revistas.tec-ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/65
- Sampaio, C. A. F., Sebastião, J. R., & Farinha, L. (2024). Hospitality and tourism demand: Exploring industry shifts, themes, and trends. *Societies*, 14(10), Article 207. <https://doi.org/10.3390/soc14100207>
- Sangucho-Cevallos, J. R., & Ruiz-Cedeño, A. B. (2020). Modelo de gestión para mejorar el producto turístico en el sector hotelero de la parroquia Crucita. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 640–670. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1356>
- Torkzadeh, L., Jalilian, H., Zolfaghari, M., & Torkzadeh, H. (2024). Market segmentation in the health tourism industry: A systematic review of approach and criteria. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 16(1), 60–79. <https://doi.org/10.1080/19407963.2021.1988622>
- Torkzadeh, L., Jalilian, H., Zolfaghari, M., & Torkzadeh, H. (2024). Market segmentation in the health tourism industry: A systematic review of approach and criteria. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 16(1), 60–79. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19407963.2021.1988622>

- Universidad Pontificia Bolivariana. (2024). Guía de formulación y evaluación financiera de proyectos.
- Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. J. (2019). Tourism planning and competitiveness in Ecuador. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1–10.
https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_16_vol_8_5__2019_ecuador.pdf
- Wang, D., & Shen, C.-C. (2024). Tourists' perceptual positioning of brand equity and competitive relationships in organic agricultural tourism. *Agriculture*, 14(10), Article 1706. <https://www.mdpi.com/2077-0472/14/10/1706>
- Weerakit, N., & Tkachuk, A. (2024). Motive based segmentation of the wellness tourism market. *International Journal of Spa and Wellness*, 7(2), 162–175.
<https://doi.org/10.1080/24721735.2024.2327646>
- Zambrano Zambrano, M. D., & Lemoine Quintero, F. A. (2025). Plan de negocio y su contribución al desarrollo turístico sostenible en los cantones Sucre y San Vicente. *Economía & Negocios*, 7(1), 59–69.
<https://doi.org/10.33326/27086062.2025.1.2078>

El Universo. (2023, 11 de agosto). Las fiestas de Mira, en Carchi, una opción para quienes quieren disfrutar del feriado. El Universo.

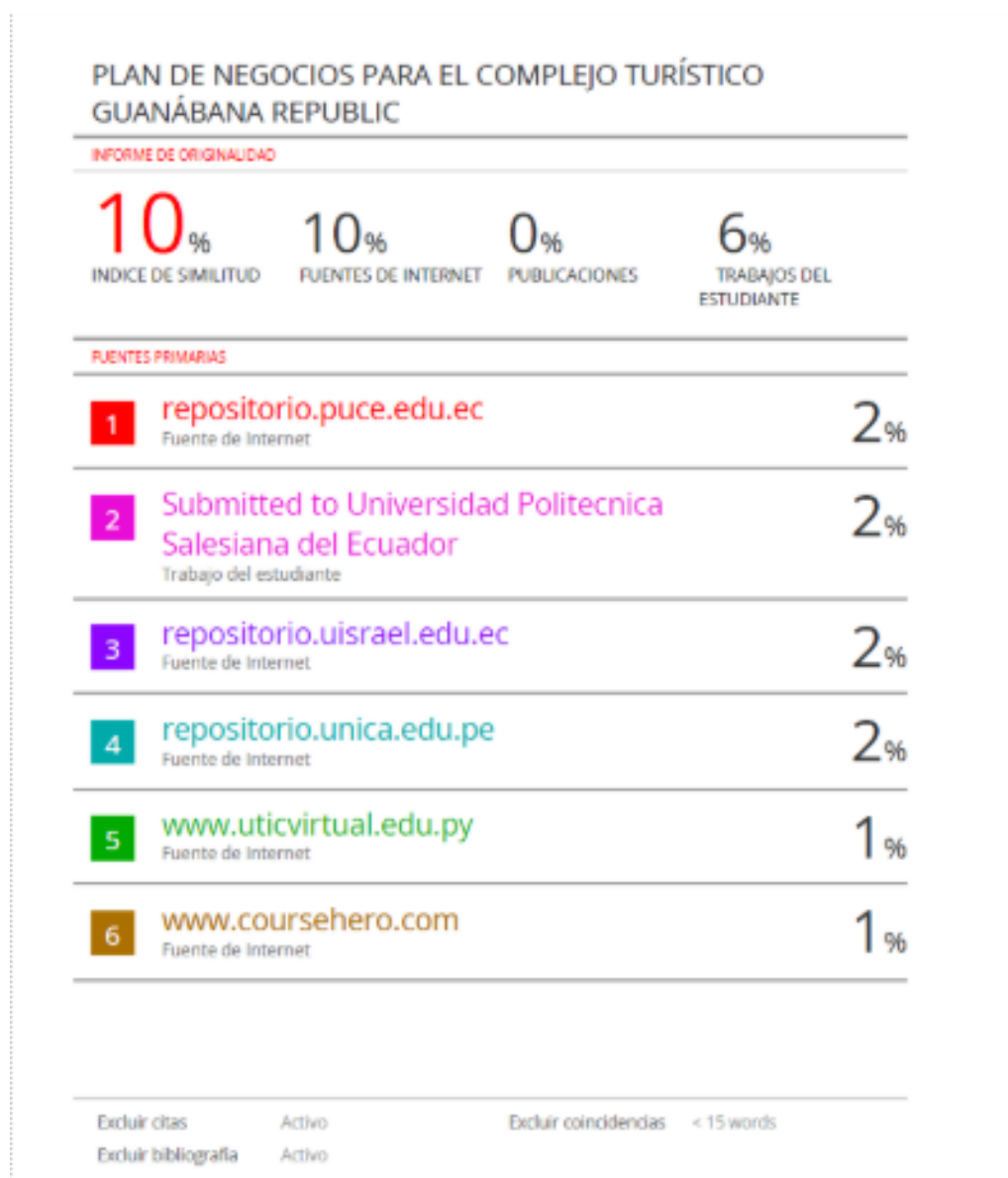
<https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/las-fiestas-de-mira-en-carchi-una-opcion-para-quienes-quieren-disfrutar-del-feriado-nota/>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mira. (2022a). Ordenanza que regula la planificación, gestión, control y promoción de la actividad turística en el cantón Mira. <https://www.mira.gob.ec/ORDENANZAS/O-CM-GADCM-002-2022.pdf>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mira. (2022b). Plan de desarrollo turístico del cantón Mira. <https://mira.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/plan-de-desarrollo-turistico-del-canton-mira.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Anteproyecto



Nota. Anteproyecto de investigación de autoría propia, aprobado previamente al desarrollo del trabajo de integración curricular. Se incorpora como imagen a partir del documento original en formato PDF.



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

**ALTERNATIVA:
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMPLEJO TURÍSTICO GUANÁBANA
REPUBLIC**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

AUTOR: ANDRADE HARNISTH MYRIAN SUSANA

IBARRA, ENERO 2026

Nota. Anteproyecto de investigación de autoría propia, aprobado previamente al desarrollo del trabajo de integración curricular. Se incorpora como imagen a partir del documento original en formato PDF.

1.- Problema

En el sector San Patricio de Chinambi, cantón Mira, provincia del Carchi, se encuentra el Complejo Turístico Guanábana Republic, un emprendimiento que ha logrado atraer un número creciente de visitantes en los últimos años. Sin embargo, este crecimiento ha ocurrido de manera informal, sin contar con una planificación estratégica, análisis de mercado ni evaluación técnico-financiera que permitan asegurar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Según el Plan Sectorial de Turismo 2021-2025 del Ministerio de Turismo del Ecuador, el desarrollo turístico debe apoyarse en procesos estructurados que consideren las condiciones del entorno político, económico, social y tecnológico para lograr competitividad sostenible (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2022). Sin un diagnóstico estratégico del entorno, las decisiones del complejo quedan expuestas a cambios normativos, estacionales y a la competencia regional, lo que limita su crecimiento sistemático.

Además, al ser una empresa de servicios, el complejo enfrenta desafíos propios de este sector: la intangibilidad del producto, la variabilidad en la satisfacción del cliente y la necesidad de estandarizar procesos para garantizar experiencias repetibles y de calidad. El marketing de servicios y la gestión operativa son elementos clave para lograr fidelización y posicionamiento

En consecuencia, la ausencia de un plan de negocios con un enfoque integral limita la toma de decisiones estratégicas, la optimización de recursos operativos y la evaluación técnica de la viabilidad económica del proyecto. Por ello se plantea la necesidad de diseñar un plan de negocios que articule el análisis estratégico, el estudio de mercado, la planificación operativa y la evaluación económico-financiera del Complejo Turístico Guanábana Republic.

Nota. Anteproyecto de investigación de autoría propia, aprobado previamente al desarrollo del trabajo de integración curricular. Se incorpora como imagen a partir del documento original en formato PDF.

2.- Justificación

El turismo representa una actividad de gran relevancia para la economía ecuatoriana y, en particular, para regiones como el norte del país. El sector ha sido identificado como una fuente potencial de desarrollo territorial debido a su capacidad para generar empleo, dinamizar la economía local y diversificar fuentes de ingresos (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2022). En este contexto, fortalecer la gestión empresarial de emprendimientos turísticos contribuye al desarrollo sostenible del territorio y a la profesionalización de iniciativas locales.

La elaboración de un plan de negocios para el Complejo Turístico Guanábana Republic permitirá contar con herramientas de planificación estratégica, estudio de mercado y proyecciones económico-financieras que favorecerán la toma de decisiones bajo criterios técnicos. Diversos estudios coinciden en que la competitividad de la industria turística está relacionada con la capacidad de las organizaciones para planificar de forma estructurada y responder a desafíos del entorno (Ecuadorian Tourism Industry Competitiveness Analysis, 2023).

Además, la planificación adecuada en turismo favorece la asignación eficiente de recursos, la mejora en la calidad de los servicios y el diseño de propuestas de valor distintivas que influyen positivamente en la percepción del cliente. Basar las decisiones en análisis técnicos fortalece la sostenibilidad del negocio y reduce riesgos propios del sector servicios, como la estacionalidad y la variabilidad en la demanda.

Nota. Anteproyecto de investigación de autoría propia, aprobado previamente al desarrollo del trabajo de integración curricular. Se incorpora como imagen a partir del documento original en formato PDF.

3.- Objetivos

3.1.- Objetivo general

Elaborar un plan de negocios integral para el Complejo Turístico Guanábana Republic, orientado a estructurar de manera coherente su modelo empresarial, definir estrategias de crecimiento sostenible y evaluar su viabilidad económica y financiera para el periodo 2026–2031, a fin de fortalecer la gestión administrativa y asegurar la sostenibilidad y competitividad del emprendimiento turístico en su entorno.

3.2.- Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno externo e interno del Complejo Turístico Guanábana Republic, mediante herramientas estratégicas, con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que inciden en su desarrollo.
- Definir el modelo de negocio del complejo turístico, estableciendo su propuesta de valor, segmentos de mercado, canales de distribución y fuentes de ingresos, para garantizar su coherencia y diferenciación en el mercado.
- Diseñar estrategias de marketing y posicionamiento, orientadas a captar y fidelizar clientes, fortaleciendo la competitividad del complejo en el sector turístico.
- Estructurar el plan operativo y organizacional, determinando procesos, recursos, estructura administrativa y talento humano necesario para el adecuado funcionamiento del emprendimiento.
- Elaborar el plan financiero, incluyendo proyecciones de ingresos, costos, inversiones y flujo de caja, que permita analizar la rentabilidad del proyecto, para evaluar la viabilidad económica y financiera

Nota. Anteproyecto de investigación de autoría propia, aprobado previamente al desarrollo del trabajo de integración curricular. Se incorpora como imagen a partir del documento original en formato PDF.

4.1.2.- Instrumentación y procedimientos

4.1.2.1.- Instrumentos

Para la recolección de información se emplearán diversos instrumentos que permitirán obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos necesarios para el desarrollo del estudio de factibilidad del Complejo Turístico Guanábana Republic.

- Cuestionario estructurado para visitantes:

Instrumento dirigido a los potenciales clientes del complejo turístico, el cual incluirá preguntas relacionadas con el perfil demográfico de los visitantes, frecuencia de visita a centros recreativos, motivaciones de viaje, preferencias de servicios turísticos, nivel de satisfacción con la oferta existente, disposición de pago y percepción sobre la calidad de los establecimientos turísticos de la zona. La información obtenida permitirá analizar el comportamiento de la demanda y las expectativas del mercado.

- Guía de entrevista semiestructurada:

Dirigida a propietarios de establecimientos turísticos, operadores turísticos y actores vinculados al sector, con el fin de obtener información sobre la dinámica del mercado turístico, características del sector, oportunidades de desarrollo, principales desafíos y percepción sobre la competitividad de los servicios turísticos en la región.

- Ficha de observación directa:

Instrumento utilizado para registrar información relacionada con la infraestructura, servicios, procesos operativos, atención al cliente y flujo de visitantes en establecimientos turísticos similares. Esta herramienta permitirá obtener información objetiva sobre el funcionamiento de los centros turísticos existentes.

- Análisis documental:

Se utilizará para revisar información secundaria proveniente de documentos institucionales, estadísticas turísticas, información publicada en páginas web, redes sociales y registros administrativos relacionados con el sector turístico de la región.

Nota. Anteproyecto de investigación de autoría propia, aprobado previamente al desarrollo del trabajo de integración curricular. Se incorpora como imagen a partir del documento original en formato PDF.

4.1.2.2.- Procedimiento

La investigación se desarrollará a través de las siguientes fases metodológicas:

1. **Diseño y validación de instrumentos de recolección de información.**

En esta etapa se elaborarán los instrumentos de investigación, tales como el cuestionario de encuestas, la guía de entrevistas y las fichas de observación. Posteriormente, estos instrumentos serán revisados y ajustados para garantizar la claridad de las preguntas y la pertinencia de la información a recolectar.

2. **Aplicación de encuestas, entrevistas y ficha de observación.**

Se aplicarán encuestas a los visitantes potenciales del complejo turístico, con el propósito de identificar sus preferencias, expectativas y comportamiento de consumo respecto a los servicios turísticos. Asimismo, se realizarán entrevistas a actores del sector turístico, como propietarios de establecimientos recreativos y operadores turísticos, con el fin de obtener información cualitativa sobre el mercado.

3. **Tabulación y análisis de la información.**

La información obtenida mediante encuestas será tabulada y analizada mediante estadística descriptiva, utilizando tablas y gráficos que permitan interpretar las tendencias del mercado, preferencias de los clientes y oportunidades para el desarrollo del proyecto turístico.

4. **Elaboración de matrices de análisis estratégico.**

En esta fase se desarrollarán herramientas de análisis estratégico que permitan evaluar el entorno del proyecto, entre ellas:

- **Análisis PESTEL**, que permitirá examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en el desarrollo del complejo turístico.
- **Cinco Fuerzas de Porter**, que permitirá analizar el nivel de competitividad del sector turístico mediante la evaluación de cinco elementos: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos o servicios

Nota. Anteproyecto de investigación de autoría propia, aprobado previamente al desarrollo del trabajo de integración curricular. Se incorpora como imagen a partir del documento original en formato PDF.

- **Análisis FODA**, para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto.

5. Formulación del plan de operaciones.

Con base en la información obtenida se estructurará el plan de operaciones del complejo turístico, definiendo procesos, servicios, recursos necesarios y organización operativa.

6. Elaboración de proyecciones económico-financieras.

Finalmente, se realizarán proyecciones financieras que incluirán estimaciones de inversión, costos operativos, ingresos proyectados e indicadores financieros, con el objetivo de evaluar la viabilidad económica del proyecto.

5.- Cronograma

El desarrollo del plan de negocios se ejecutará durante el período febrero-julio 2026, distribuido en cinco fases principales con sus respectivas actividades y tiempos estimados:

Fase	Actividad	Período
1	Diseño de instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas)	Febrero 2026
2	Trabajo de campo y recolección de información	Marzo – Abril 2026
3	Procesamiento y análisis de la información	Mayo 2026
4	Elaboración del plan de negocios	Junio 2026
5	Redacción y revisión del documento final	Julio 2026

Nota. Anteproyecto de investigación de autoría propia, aprobado previamente al desarrollo del trabajo de integración curricular. Se incorpora como imagen a partir del documento original en formato PDF.

6.- Bibliografía

Cabanilla, E. (2011). Metodología para elaborar un estudio por encuestas de la satisfacción del turista: Aplicación Quito, Ecuador. *RJCIT: Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*, 2, 8-26.

Cabanilla, E., Molina, E., Garrido, C., & Ocaña, W. (2020). La nueva realidad del turismo post COVID-19. En V. Llugsha & S. Camacho (Eds.), *Turismo y desarrollo desde un enfoque territorial y el COVID-19* (pp. 63-93). FLACSO Ecuador.

Enciclopedia del Ecuador. (2023). Guanábana Republic: Tu destino tropical soñado.

<https://www.encyclopediadelecuador.com/guanabana-republic-tu-destino-tropical-sonado/>

Llugsha, V., & Camacho, S. (Eds.). (2020). *Turismo y desarrollo desde un enfoque territorial y el COVID-19*. FLACSO Ecuador.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2022). Plan sectorial de turismo 2021-2025. Recuperado de

https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/09/PLAN-SECTORIAL-DE-TURISMO-11-8-2022_compressed.pdf

Ecuadorian Tourism Industry Competitiveness Analysis. (2023). Análisis de competitividad de la industria turística ecuatoriana. *TEM Journal*, 12(2), 668-679. Recuperado de

https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023_668_679.pdf

Nota. Anteproyecto de investigación de autoría propia, aprobado previamente al desarrollo del trabajo de integración curricular. Se incorpora como imagen a partir del documento original en formato PDF.

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 62

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Escala de medición	Instrumento	Ítem o pregunta que nace de la matriz
Diagnóstico estratégico	Entorno turístico territorial	Afluencia turística territorial	Razón	Entrevista a informante institucional	¿Cuál es el flujo mensual o anual de visitantes registrado en el cantón Mira o zona de influencia?
		Temporadas de mayor afluencia	Nominal	Entrevista a informante institucional	¿Cuáles son los meses, feriados o temporadas de mayor afluencia turística?
		Procedencia de visitantes	Nominal	Entrevista a informante institucional	¿Cuál es la procedencia más frecuente de los visitantes: local, provincial, nacional o extranjera?
	Oferta comparable	Infraestructura observable	Ordinal	Ficha de observación	Registrar estado general de infraestructura, áreas recreativas, accesos y espacios de uso del visitante.
		Servicios visibles	Nominal	Ficha de observación	Registrar servicios principales, claridad de la experiencia ofrecida y elementos de diferenciación.
		Precios referenciales	Razón	Ficha de observación	Registrar existencia de precios visibles o información referencial sobre ingreso, servicios o paquetes.
Estudio de mercado y marketing	Perfil del visitante	Edad	Ordinal	Encuesta a visitantes actuales	¿En qué rango de edad se encuentra?
			Ordinal	Encuesta a visitantes potenciales	¿En qué rango de edad se encuentra?
		Lugar de procedencia	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	Lugar de procedencia: país, provincia y ciudad o cantón.
			Nominal	Encuesta a visitantes potenciales	Lugar de procedencia: país, provincia y ciudad o cantón.
		Tipo de acompañantes	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	¿Con quién acudió al complejo?
			Nominal	Encuesta a visitantes potenciales	Cuando visita un complejo turístico o centro recreativo, ¿con quién suele acudir?
	Comportamiento de visita	Frecuencia de visita	Ordinal	Encuesta a visitantes actuales	¿Con qué frecuencia visita Guanábana Republic?
		Frecuencia de visita a complejos turísticos	Ordinal	Encuesta a visitantes potenciales	¿Con qué frecuencia visita complejos turísticos o centros recreativos?
		Motivo principal de visita	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	¿Cuál fue el principal motivo de su visita?
		Motivación turística general	Nominal	Encuesta a visitantes potenciales	¿Qué lo motiva principalmente a visitar un complejo turístico o centro recreativo?
	Preferencias y experiencia	Servicios valorados	Ordinal	Encuesta a visitantes actuales	Califique los siguientes aspectos del Complejo Turístico Guanábana Republic.
		Servicios buscados	Nominal	Encuesta a visitantes potenciales	¿Qué servicio busca con mayor prioridad cuando visita un complejo turístico o centro recreativo?
	Decisión de visita y posicionamiento	Factores de elección	Ordinal	Encuesta a visitantes actuales	Califique la importancia de los siguientes factores al decidir su visita al complejo.
			Ordinal	Encuesta a visitantes potenciales	Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un complejo turístico o centro recreativo.
		Preferencia frente a lugares similares	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	¿Qué aspecto lo haría preferir este complejo frente a otros lugares similares?

Modelo de negocio	Gasto y consumo	Diferenciación observada	Ordinal	Ficha de observación	Registrar elementos de diferenciación frente a otros negocios turísticos.
		Gasto realizado	Ordinal	Encuesta a visitantes actuales	Aproximadamente, ¿cuánto gastó durante su visita al complejo?
		Gasto habitual	Ordinal	Encuesta a visitantes potenciales	Aproximadamente, ¿cuánto gasta cuando visita un complejo turístico o centro recreativo?
	Comunicación y promoción	Servicios utilizados	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	Durante su visita, ¿qué servicios utilizó o consumió dentro del complejo?
		Servicios consumidos comúnmente	Nominal	Encuesta a visitantes potenciales	¿Qué servicios consume comúnmente cuando visita complejos turísticos o centros recreativos?
		Medio por el que conoció el complejo	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	¿Por qué medio conoció o recibió información sobre Guanábana Republic?
		Medios de búsqueda de información turística	Nominal	Encuesta a visitantes potenciales	¿Por qué medio suele recibir o buscar información sobre complejos turísticos o centros recreativos?
		Canales digitales efectivos	Nominal	Entrevista a informante institucional	¿Qué medios de comunicación o canales digitales funcionan mejor para informar y atraer visitantes turísticos?
	Propuesta de valor	Experiencia representativa del complejo	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Qué servicio o experiencia considera que representa mejor la esencia de Guanábana Republic?
		Servicios ofertados	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Qué servicios ofrece actualmente el complejo a sus visitantes?
	Segmentos de mercado	Tipo de visitante actual	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	Se determina a partir de edad, procedencia, acompañantes, frecuencia y motivo de visita.
		Tipo de visitante potencial	Nominal	Encuesta a visitantes potenciales	Se determina a partir de edad, procedencia, acompañantes, frecuencia de visita a complejos turísticos y motivación principal.
	Canales y relación con clientes	Medio de información	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	¿Por qué medio conoció o recibió información sobre Guanábana Republic?
		Medio de información turística	Nominal	Encuesta a visitantes potenciales	¿Por qué medio suele recibir o buscar información sobre complejos turísticos o centros recreativos?
		Forma de consulta o reserva	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	¿Qué forma de atención le parece más adecuada para consultar o reservar servicios del complejo?
	Actividades y recursos clave	Forma de consulta o reserva turística	Nominal	Encuesta a visitantes potenciales	¿Qué forma de atención prefiere para consultar o reservar servicios turísticos o recreativos?
		Procesos de atención	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Qué actividades se realizan desde que el visitante llega al complejo hasta que finaliza su visita?
		Recursos físicos	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Con qué recursos físicos cuenta actualmente el complejo para atender a los visitantes?
		Talento humano	Razón	Entrevista al propietario o gerente	¿Cuántas personas trabajan actualmente en el complejo y qué funciones cumplen?
	Fuentes de ingresos	Servicios complementarios deseados	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	¿Qué mejoras o servicios complementarios le gustaría que se implementen dentro del complejo?
		Servicios consumidos en establecimientos comparables	Nominal	Encuesta a visitantes potenciales	¿Qué servicios consume comúnmente cuando visita complejos turísticos o centros recreativos?
		Ingresos actuales	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso del complejo?
Gestión operativa-organizacional	Situación operativa actual	Funcionamiento general	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Cómo describiría el funcionamiento actual de Guanábana Republic?
		Servicios ofertados	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Qué servicios ofrece actualmente el complejo a sus visitantes?
	Demanda operativa y estacionalidad	Temporadas de mayor afluencia del complejo	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿En qué temporadas, meses o días suele recibir más visitantes?
		Volumen aproximado de visitantes	Razón	Entrevista al propietario o gerente	¿Cuántos visitantes recibe aproximadamente en una semana normal y en temporada alta?

Viabilidad económico-financiera	Procesos y capacidad	Temporadas de mayor afluencia turística territorial	Nominal	Entrevista a informante institucional	¿Cuáles son los meses, feriados o temporadas de mayor afluencia turística?
		Procesos de atención	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Qué actividades se realizan desde que el visitante llega al complejo hasta que finaliza su visita?
		Capacidad de atención	Razón	Entrevista al propietario o gerente	¿Cuál considera que es la capacidad de atención del complejo sin afectar la calidad del servicio?
	Recursos organizacionales	Orden visible de atención y circulación	Ordinal	Ficha de observación	Registrar orden en ingreso, atención, circulación, uso de instalaciones y prestación del servicio.
		Recursos físicos	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Con qué recursos físicos cuenta actualmente el complejo para atender a los visitantes?
		Personal y funciones	Razón	Entrevista al propietario o gerente	¿Cuántas personas trabajan actualmente en el complejo y qué funciones cumplen?
	Mejora operativa	Aspectos de mejora percibidos	Nominal	Encuesta a visitantes actuales	¿Qué aspecto considera que debería mejorar el complejo?
		Dificultades operativas	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Qué dificultades se presentan con más frecuencia en la atención, mantenimiento, limpieza, seguridad o coordinación del servicio?
		Prioridades de mejora	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Qué aspectos considera prioritario mejorar para fortalecer la experiencia del visitante?
	Inversión inicial	Condiciones visibles de limpieza, mantenimiento, seguridad y señalética	Ordinal	Ficha de observación	Registrar condiciones de limpieza, mantenimiento, seguridad, señalética y atención.
		Rubros de inversión requeridos	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Qué inversiones considera necesarias para mejorar o ampliar el complejo?
		Monto estimado de inversión	Razón	Matriz de análisis documental-financiero	Registrar costos de equipamiento, adecuaciones, mantenimiento, personal, insumos y gastos operativos.
	Costos	Costos o gastos principales de operación	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Cuáles son los costos o gastos más importantes para mantener funcionando el complejo?
		Costos estimados de operación	Razón	Matriz de análisis documental-financiero	Registrar costos fijos, costos variables, gastos administrativos e insumos operativos.
	Ingresos	Gasto realizado	Ordinal	Encuesta a visitantes actuales	Aproximadamente, ¿cuánto gastó durante su visita al complejo?
		Gasto habitual	Ordinal	Encuesta a visitantes potenciales	Aproximadamente, ¿cuánto gasta cuando visita un complejo turístico o centro recreativo?
		Fuentes de ingreso	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso del complejo?
	Precio	Percepción del precio de ingreso	Ordinal	Encuesta a visitantes actuales	En relación con el servicio recibido, ¿cómo considera el precio de ingreso al complejo?
		Precios de referencia	Razón	Matriz de análisis documental-financiero	Registrar tarifas de ingreso, alimentación, eventos, paquetes o servicios recreativos.
	Proyección financiera	Supuestos financieros	Razón	Matriz de análisis documental-financiero	Registrar proyección de ventas, demanda estimada, capacidad de atención y escenarios de operación.
		Cambios proyectados	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Qué cambios le gustaría implementar en el complejo durante los próximos años?
		Información necesaria para proyectar	Nominal	Entrevista al propietario o gerente	¿Qué información considera necesaria para elaborar un plan de negocios realista para el complejo?

Anexo 3. Encuesta a visitantes actuales de Guanábana Republic

Encuesta a visitantes actuales de Guanábana Republic

Objetivo del instrumento: recolectar información cuantitativa sobre el perfil del visitante actual, su experiencia de visita, percepción del servicio, preferencias, gasto realizado, medios de información y aspectos de mejora del Complejo Turístico Guanábana Republic.

Instrucción para el participante: la presente encuesta tiene fines académicos. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y se utilizarán únicamente para el desarrollo del plan de negocios del Complejo Turístico Guanábana Republic. Esta encuesta está dirigida a personas que ya han visitado el complejo. Marque una sola opción por pregunta. En los cuadros de valoración seleccione una opción por aspecto. Cuando se indique, puede marcar varias opciones.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- Menos de 18 años
- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 60 años
- Más de 60 años

2. ¿De qué ciudad proviene?

- Ciudad: _____

3. ¿Con quién acudió al complejo?

- Solo/a
- Pareja
- Familia
- Amigos
- Grupo institucional
- Grupo turístico

4. ¿Con qué frecuencia visita Guanábana Republic?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral

- Ocasionalmente
- Fue mi primera visita

5. ¿Cuál fue el principal motivo de su visita?

- Descanso
- Recreación familiar
- Contacto con la naturaleza
- Uso de piscina
- Celebraciones o eventos
- Gastronomía

6. Califique los siguientes aspectos del Complejo Turístico Guanábana Republic.

Escala: 1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Alto; 5 = Muy alto.

Aspecto	1	2	3	4	5
Piscina	☐	☐	☐	☐	☐
Restaurante	☐	☐	☐	☐	☐
Áreas verdes	☐	☐	☐	☐	☐
Parqueadero	☐	☐	☐	☐	☐
Atención al cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Limpieza	☐	☐	☐	☐	☐
Seguridad	☐	☐	☐	☐	☐
Infraestructura	☐	☐	☐	☐	☐
Relación precio-servicio	☐	☐	☐	☐	☐

7. Califique la importancia de los siguientes factores al decidir su visita al complejo.

Escala: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Medianamente importante; 4 = Importante; 5 = Muy importante.

Factor	1	2	3	4	5
Precio	☐	☐	☐	☐	☐
Ubicación	☐	☐	☐	☐	☐
Limpieza	☐	☐	☐	☐	☐
Seguridad	☐	☐	☐	☐	☐
Atención al cliente	☐	☐	☐	☐	☐

Infraestructura	☐	☐	☐	☐	☐
Recomendación de otras personas	☐	☐	☐	☐	☐
Variedad de servicios	☐	☐	☐	☐	☐

8. ¿Qué aspecto lo haría preferir este complejo frente a otros lugares similares?

- Mejor infraestructura
- Mejor atención
- Precio accesible
- Mayor variedad de servicios
- Ambiente natural
- Promociones

9. ¿Por qué medio conoció o recibió información sobre Guanábana Republic?

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp
- TikTok
- Recomendación directa

10. ¿Qué forma de atención le parece más adecuada para consultar o reservar servicios del complejo?

- WhatsApp
- Llamada telefónica
- Redes sociales
- Atención presencial

11. ¿Qué mejoras o servicios complementarios le gustaría que se implementen dentro del complejo?

- Mayor variedad de menú o alimentación típica
- Eventos sociales o familiares
- Actividades recreativas dirigidas
- Paquetes familiares
- Alquiler de espacios
- Promociones grupales

12. Aproximadamente, ¿cuánto gastó durante su visita al complejo?

- Menos de \$15

- \$15 a \$20
- \$21 a \$35
- \$36 a \$50
- Más de \$50

13. Durante su visita, ¿qué servicios utilizó o consumió dentro del complejo? Puede marcar varias opciones.

- Ingreso al complejo, con uso de piscina incluido
- Restaurante
- Áreas verdes
- Parqueadero
- Otro: _____

14. En relación con el servicio recibido, ¿cómo considera el precio de ingreso al complejo?

- Muy bajo
- Bajo
- Adecuado
- Alto
- Muy alto

15. ¿Qué aspecto considera que debería mejorar el complejo?

- Infraestructura
- Atención al cliente
- Limpieza y mantenimiento
- Seguridad
- Variedad de servicios
- Promociones e información
- Señalética y accesos

Anexo 4. Encuesta a visitantes potenciales

Encuesta a visitantes potenciales

Objetivo del instrumento: recolectar información cuantitativa sobre el perfil del visitante potencial, hábitos de visita a complejos turísticos, preferencias de servicios, factores de elección, medios de información, gasto habitual y condiciones valoradas en establecimientos turísticos o recreativos.

Instrucción para el participante: la presente encuesta tiene fines académicos. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y se utilizarán únicamente para el desarrollo del plan de negocios del Complejo Turístico Guanábana Republic. Esta encuesta está dirigida a personas que podrían estar interesadas en servicios turísticos, recreativos, familiares o de descanso. Marque una sola opción por pregunta. En los cuadros de valoración seleccione una opción por aspecto. Cuando se indique, puede marcar varias opciones.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- Menos de 18 años
- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 60 años
- Más de 60 años

2. ¿De qué ciudad proviene?

- Ciudad: _____

3. Cuando visita un complejo turístico o centro recreativo, ¿con quién suele acudir?

- Solo/a
- Pareja
- Familia
- Amigos
- Grupo institucional
- Grupo turístico

4. ¿Con qué frecuencia visita complejos turísticos o centros recreativos?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral

- Ocasionalmente
- Solo en fechas especiales

5. ¿Qué lo motiva principalmente a visitar un complejo turístico o centro recreativo?

- Descanso
- Recreación familiar
- Contacto con la naturaleza
- Uso de piscina
- Celebraciones o eventos
- Gastronomía

6. ¿Qué servicio busca con mayor prioridad cuando visita un complejo turístico o centro recreativo?

- Piscina
- Restaurante
- Áreas verdes
- Actividades recreativas familiares
- Espacios para eventos
- Parqueadero
- Paquetes familiares

7. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un complejo turístico o centro recreativo.

Escala: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Medianamente importante; 4 = Importante; 5 = Muy importante.

Factor	1	2	3	4	5
Precio	☐	☐	☐	☐	☐
Ubicación	☐	☐	☐	☐	☐
Limpieza	☐	☐	☐	☐	☐
Seguridad	☐	☐	☐	☐	☐
Atención al cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Infraestructura	☐	☐	☐	☐	☐
Gastronomía	☐	☐	☐	☐	☐
Promociones	☐	☐	☐	☐	☐

Recomendación de otras personas	☐	☐	☐	☐	☐
Facilidad de reserva o contacto	☐	☐	☐	☐	☐

8. ¿Por qué medio suele recibir o buscar información sobre complejos turísticos o centros recreativos?

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp
- TikTok
- Página web
- Recomendación directa

9. ¿Qué forma de atención prefiere para consultar o reservar servicios turísticos o recreativos?

- WhatsApp
- Llamada telefónica
- Redes sociales
- Atención presencial
- Página web

10. ¿Qué servicios consume comúnmente cuando visita complejos turísticos o centros recreativos? Puede marcar varias opciones.

- Alimentación
- Piscina
- Actividades recreativas
- Eventos
- Paquetes familiares
- Alquiler de espacios

11. Aproximadamente, ¿cuánto gasta cuando visita un complejo turístico o centro recreativo?

- Menos de \$10
- \$10 a \$20
- \$21 a \$35
- \$36 a \$50
- Más de \$50

Anexo 5. Transcripción de entrevista al propietario César Andrade del Complejo Turístico Guanábana Republic

A continuación, se presenta la transcripción palabra a palabra de la entrevista realizada para el plan de negocios del Complejo Turístico Guanábana Republic, diferenciando a la entrevistadora de la persona entrevistada.

Entrevistadora: Okay. Buenas tardes. Mi nombre es Miriam Andrade. Estoy haciendo mi [tesis] sobre el plan de negocios para el complejo turístico Guanábana República. Me encuentro con el ingeniero Tocayo Andrade, César Andrade y propietario de Guanábana República. La primera pregunta sería, ¿cómo describiría el funcionamiento actual de Guanábana República?

Entrevistado: Hola, Miri. Primero, muchas gracias por la entrevista y gustoso de poder colaborar también. Eh, bueno, el desempeño del Guanábana República hasta el momento ha sido muy bueno. Creo que es uno de los complejos que tiene más renombre a nivel del norte del país. Creo que la forma como nos manejamos ha atraído mucho al turismo nacional e internacional. Entonces, al momento nosotros somos un puntal de desarrollo en la zona de Chinambí, entonces creo que eso nos ubica en un buen sitio.

Entrevistadora: ¿Qué ofrece actualmente el complejo a sus visitantes?

Entrevistado: Nosotros actualmente tenemos servicio de restaurante, servicio de bar con bebidas para la gente que va a disfrutar allá. Tenemos un servicio de bar con comida rápida, heladería. Muy aparte de eso disponemos de eh son al total como siete piscinas, de las cuales una de ellas es temperada. Tenemos un tobogán de casi 60 m, tenemos sauna, turco e hidromasaje. Entonces, creo que estamos completos ahí.

Entrevistadora: ¿Qué servicio o experiencia considera que representa mejor la esencia de Guanábana República?

Entrevistado: Una creería que es el servicio casi personalizado que nosotros tenemos con nuestros clientes y muy aparte de eso es el entorno. A nosotros nos ayuda mucho el entorno de naturaleza que tenemos y también el el diseño temático de nuestras instalaciones. Eso creo que ha sido un gran punto muy específico como para que nosotros podamos estar en el sitio en que estamos.

Entrevistadora: ¿Qué tipo de visitantes recibe con mayor frecuencia el complejo?

Entrevistado: Nosotros más o menos manejamos un promedio de un 60% nacional y un 40% extranjero. Extranjero estamos hablando de más gente que viene de la de nuestros hermanos colombianos.

Entrevistadora: ¿En qué temporadas, meses o días suele recibir más visitantes?

Entrevistado: Eh, creo que es una a nivel nacional siempre es de las épocas de vacaciones, en todo complejo siempre se mueve más en las épocas de vacaciones. A nosotros nos resulta igual. Las épocas de vacaciones es mucho más afluencia de público y los días que son feriados.

Entrevistadora: ¿Cuántos visitantes recibe aproximadamente en una semana normal y en alta?

Entrevistado: En una semana normal, nosotros más o menos tenemos un promedio de 500 personas y en una semana con bastante gente, alrededor de unas 800 a 1000 personas.

Entrevistadora: ¿Qué medios utiliza actualmente para promocionar el complejo o comunicarse con los clientes?

Entrevistado: Los medios que utilizamos para comunicarnos es las redes sociales, eh WhatsApp, TikTok, Facebook, Instagram. Esto es lo que usó usamos todo el tiempo.

Entrevistadora: ¿Cómo se atienden actualmente las consultas, reservas o pedidos de información de los visitantes?

Entrevistado: Con vía WhatsApp. Todo es vía WhatsApp. Las el Facebook y el Instagram están anclados. Entonces, tú escribes ahí y se ancla directamente al WhatsApp.

Entrevistadora: ¿Qué actividades se realizan desde que el visitante llega al complejo hasta que finaliza su visita?

Entrevistado: Bueno, nosotros actividades como tal no tenemos, pero la experiencia es lo que hacemos vivir. Es decir, tú llegas, te sientes en un ambiente de mucha paz, de mucha tranquilidad. Aparte de eso, eh, el río, tenemos acceso al río. Entonces, eso hace que tú te olvides de de las actividades cotidianas que realizas y de tus problemas. Eso nos han dicho hasta los clientes, la gente que va, dice, uno llega acá y se olvida de todo. Entonces, creo que esas ese tipo de experiencias son las que marcan para que un negocio también tenga un buen despunte.

Entrevistadora: Claro. ¿Cuál considera que es la capacidad de atención del complejo sin afectar la calidad del servicio?

Entrevistado: Para no afectar nosotros tenemos una capacidad de 450 personas.

Entrevistadora: ¿Con qué recursos físicos cuenta actualmente el complejo para atender a los visitantes?

Entrevistado: Recursos físicos como, ¿qué?

Entrevistadora: Mm, recursos físicos me refiero como área de enfermería, las piscinas son seguras, si llegar a pasar algún accidente, qué se podría hacer.

Entrevistado: Claro. Bueno, nosotros área de enfermería no tenemos, pero sí tenemos un botiquín de primeros auxilios. Ya nos ha pasado dos veces que ha habido casos de extremos que nos ha tocado salir. Lo bueno es que nosotros cuando pasan este tipo de cosas brindamos

las atenciones adecuadas y ese instante nos movilizamos. Tenemos el centro de salud que está a 10 minutos del complejo, entonces hemos salido allá y nos han ayudado en las cosas que hemos podido hacer. Y la accesibilidad del complejo también para la gente de la tercera edad está diseñado el complejo para gente discapacitada. Entonces, si tú vas en una silla de ruedas, tienes acceso al casi al 100% del complejo.

Entrevistadora: ¿Cuántas personas trabajan actualmente en el complejo y qué funciones cumplen?

Entrevistado: Bueno, la en temporadas altas nosotros estamos alrededor de unas 20 personas y en temporada baja más o menos trabajamos como unas 8. La mayor cantidad de gente es en la cocina porque todo se centra en en este servicio. Entonces, estamos hablando de que del 100% de las personas que trabajan en Guanábana, el 80% están en la cocina casi.

Entrevistadora: ¿Qué dificultades se presentan con más frecuencia en la atención, mantenimiento, limpieza, seguridad o coordinación del servicio?

Entrevistado: Yo creo que diría que la mayor dificultad a veces es en la cocina, o sea, eso es una cosa de locos. Entonces, siempre a veces se nos olvida o se nos pasa por alto algún ingrediente a pesar de que tenemos un registro de todo lo que se necesita comprar. A veces se pasa por alto y a última hora toca salir a buscar. El problema es que estamos ubicados en un sitio donde no hay acceso fácil a una tienda o a que esté una tienda cercana. Entonces, a veces se nos complica por eso. De ahí el resto creería que no. Eso es nuestro punto como más más franco.

Entrevistadora: ¿Qué aspectos considera prioritario mejorar para fortalecer la experiencia del visitante?

Entrevistado: Yo creería que primero sería el acomodar el ingreso y la los parqueaderos. Claro que está aplanado todo, pero sería dar una mejor calidad, es decir, encementar esas áreas, ¿no? Porque de ahí el resto del complejo está listo.

Entrevistadora: ¿Cuáles son las principales fuentes de [ingreso] del complejo?

Entrevistado: Eh, las entradas y el restaurante.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los costos o gastos más importantes para mantener funcionando el complejo?

Entrevistado: Bueno, los más importantes sería el gas, sería la el eh los desinfectantes que utilizábamos también para nuestras áreas y el más principal, la mano de obra, el costo de mano de obra.

Entrevistadora: ¿Qué inversiones consideran necesarias para mejorar o ampliar el complejo?

Entrevistado: Yo creería que eh invertir en nuevas áreas, por ejemplo, Guanábana no tiene un sitio específico donde la gente pueda bailar, donde la gente pueda cantar, porque si nos piden, la gente pide un espacio específico para eso, pero estamos acoplándonos, estamos avanzando en ese tema y yo creería que unos dos meses más nosotros estaremos inaugurando una nueva área en donde la gente pueda bailar, pueda tomarse un cóctel, pueda cantar. Entonces, vamos a acoplar eso ahora al complejo que creo que sí se hace falta.

Entrevistadora: ¿Qué cambios le gustaría implementar en el complejo durante los próximos años?

Entrevistado: Eh yo creería que hacer una zona VIP sería la más adecuada e idónea. Hay mucha gente que no quiere bulla, quiere tranquilidad, quiere estar con más paz, entonces necesita un área donde no esté la bulla de la gente, donde no haya bulla de parlantes. Entonces, eh creo que ese es el siguiente paso que Guanábana va a tomar para satisfacer las necesidades de los clientes.

Entrevistadora: ¿Qué información considera necesaria para elaborar un plan de negocios realista para el complejo?

Entrevistado: Yo creería que para hacer un plan de negocios primero hay que eh informar acerca de lo que se dispone, las características del lugar, cómo poder llegar, avisar también de pronto algún problema que hay en la vía, que eso creo que es importante si es que alguien plantea ir para allá. Nosotros siempre avisamos con anticipación, por eso nosotros casi exigimos que hagan unas reservas porque por el tema de que a veces hasta en la carretera hay derrumbos y todo y nosotros ya nos informamos de primera mano. Entonces llamamos a nuestro call center, se podría decir, avisar que hay ese problema y ellos se encargan de avisar a la gente que va al complejo para que no tenga contratiempos. A veces hay derrumbos y los derrumbos ya nosotros ya sabemos que se van a limpiar en una o dos horas. Entonces, nosotros avisamos a la gente, avisamos al call center para que avisen a la gente que ha hecho la reserva. Esa es una parte principal. Otra es avisar los servicios que disponemos, la el de los platos que se proveen en el restaurante. Creería que eso es lo más principal para armar un plan de negocios.

Entrevistadora: Bueno, Tox, ahora te voy a hacer unas preguntas que son un poco más como para el plan de para el plan financiero que va dentro del plan de negocios. Ahí me vas respondiendo más o menos. Dice, "¿Cuál fue la inversión inicial aproximada para poner en funcionamiento el complejo turístico?"

Entrevistado: La primera inversión que se hizo fue alrededor de unos \$70,000.

Entrevistadora: ¿En qué rubros? ¿En qué rubro se realizó la mayor inversión? Infraestructura, piscinas, restaurante, mobiliario, equipos, terrenos.

Entrevistado: El mayor fue en piscina en ese entonces. Es que yo ya disponía del terreno, entonces el mayor rubro fue en la piscina y el acceso a la piscina porque tocó hacer caminos para poder acceder, no había caminos. Entonces ahí se fue un gran rubro aparte del de hacer la piscina.

Entrevistadora: ¿Qué activos o instalaciones posees actualmente en el complejo?

Entrevistado: Ahora tenemos como te decía, siete piscinas, todas son temáticas, no es nada común. Tenemos dos acuarios, uno que está al aire libre y otro que está eh en un como túnel. Tenemos el restaurante, hay ¿qué más te podría decir? Son muchas cosas que ya me olvidó, se me va, pero es bastante.

Entrevistadora: Dice, "¿Cuánto destina aproximadamente al pago del personal?"

Entrevistado: Más o menos se va alrededor de unos \$4,000 al mes.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los costos mensuales de servicios básicos?

Entrevistado: En servicios básicos son alrededor de unos 1,300.

Entrevistadora: ¿Qué gastos realiza en mantenimiento de infraestructura y equipos?

Entrevistado: Más o menos se gasta unos 400 semanales.

Entrevistadora: Dice, "¿Cuáles son los gastos relacionados con publicidad y promoción?"

Entrevistado: Casi nada. Lo bueno de Guanábana es que es un complejo que se podría decir se vende solo. La gente que va, se toma fotos, publica en sus redes sociales y la gente le pregunta dónde es y la gente viene. Nosotros hemos gastado, yo gastaría unos \$200 en redes sociales desde que inició el complejo Guanábana para publicidad, nada más.

Entrevistadora: ¿Qué funciones desempeña cada trabajador?

Entrevistado: Tenemos gente en la cocina que se dedica a lo que es la alimentación. Hay otro grupo que se dedica a hacer limpieza. Hay otro grupo que se dedica al tema de de estar chequeando que todo marche bien. Hay otras personas que se dedican a estar viendo de que no haya gente de pronto niños de ahogándose o en el río. Siempre hay gente que está andando, hay gente que está en la eh que te recibe, te avisa todo lo que tenemos, lo que puedes hacer. Entonces, creo que estamos completos ahí.

Entrevistadora: ¿El personal es permanente o temporal?

Entrevistado: Tenemos personal temporal y tenemos permanentes. Así como te dije, el turismo es una actividad que no todo el tiempo está al 100%. Entonces nosotros lo que hacemos es tenemos un grupo específico que trabaja todos los fines de semana y llamamos a gente para los fines de semana o feriados, que sabemos que va a haber bastante gente.

Entrevistadora: ¿Cómo visualiza el crecimiento del complejo en los próximos 5 años?

Entrevistado: Hm, yo creería que al lo que más nos gustaría es tener ya turismo de otros continentes. Lastimosamente estamos ubicados en una zona que está catalogada como peligrosa por el hecho de ser una provincia limítrofe con Colombia. Entonces hemos estado tratando de luchar con eso, con la gobernación, con la prefectura, para que puedan ellos movilizar con las embajadas y decirles que nuestra la provincia del Carchi es una provincia muy segura. Pero lastimosamente estamos catalogados como una provincia insegura. Entonces, el turismo internacional no llega a esas a estas zonas. Por eso tú ves que los turistas llegan, se quedan en Baños, se quedan en Cuenca, se quedan en Quito, pero no vienen para acá. Antes llegaban hasta hasta Otavalo, la gente de Estados Unidos, ahora también se ha bajado por ese tema. Pero eh nosotros sabemos que Imbabura, Carchi no son provincias que tienen ni niveles o índices altos como en la costa de delincuencia. Entonces, eso es lo que queremos tratar de cambiar esa mentalidad o tratar de cambiar esas políticas que nos tienen catalogados como provincias peligrosas. Entonces, desde ahí yo creería que se puede incidir para que ese turismo internacional pueda llegar al complejo. Y eso es lo que nosotros queremos y anhelamos.

Entrevistadora: ¿Qué oportunidades identifica para incrementar los ingresos? Eh, oportunidades, como, por ejemplo, ¿qué me podrías decir para poderte dar una respuesta más concreta? Como oportunidades, brindar otro servicio como de spa, actividades recreativas que sean guiadas por por alguien, hospedaje.

Entrevistado: Sí, bueno, en la siguiente etapa está que va para el Guanábana, va el hospedaje, va una zona así como tú dices de un spa, va un spa. Lo que nosotros se pretende hacer es armar nexos con la comunidad porque la comunidad ya se está organizando para temas turísticos. Entonces, que se viva una experiencia zonal, se podría decir, ¿no? Porque ahora al momento el turista llega al Guanábana y se regresa. Pero si hay gente ya que una vez que nosotros brindemos servicios de alojamiento, eh lo que pretendemos es armar paquetes con la gente de la comunidad para que les lleven a cabalgatas, caminatas a las cascadas, eh, eh a visualizar aves, porque nosotros estamos ubicados en una zona de amortiguamiento de una gran reserva ecológica que tiene alrededor de 5000 hectáreas. Entonces, estamos muy cerca donde la gente puede encontrar monos, puede encontrar osos perezosos, aves, un sin número de aves, loros, tucanes, mamíferos. Hay un sinnúmero de animales y especies de flora y fauna increíbles que todavía no se descubre, pero eso es lo que queremos tratar nosotros de incentivar a la gente, a las asociaciones que se están organizando o que ya están organizadas para armar paquetes más completos y que no sea que tú llegues al Guanábana o llegues a la zona y te hospedas y no tienes nada más que hacer. Entonces, eso es lo que nosotros estamos trabajando y se pretende hacer en un futuro no muy lejano con la gente de la comunidad.

Entrevistadora: ¿Cuáles considera que son los principales riesgos para el negocio?

Entrevistado: Eh, lo hay el principal riesgo allá es el tema de seguridad, como en todo lado. Estamos en una zona bastante frágil en donde existe minería, minería ilegal, que eso afecta también porque salen las noticias. Claro que donde nosotros nos ubicamos una zona muy tranquila, pero en el entorno nuestro hay mucha minería ilegal. No está cerca, están ubicados a 4 o 5 horas porque no tienen ellos vías de acceso. Entonces, eh eso hace que el rato que en las noticias te digan, "Es en Buenos Aires." Buenos Aires está acá es es un camino que pasa por Guanábana, ¿no? O sea, si tú vas a Guanábana, vas a pasar por el acceso a Buenos Aires, pero la minería ilegal está muy lejos en realidad, pero eso la gente no sabe. Entonces, a veces publican una noticia de que en Buenos Aires estaba metido la gente de la guerrilla o alguna cosa de esas y la gente se se frena, dice, "No, para que vamos a ir para allá si es peligroso." Pero no saben que nosotros estamos muy lejos. Entonces, eso es una otra causa es los desastres naturales. Hace como 4 o 5 años se fue la mesa de la vía principal. Estuvimos sin acceso alrededor de 3 meses. Entonces, creo que esas dos esos dos factores serían los más principales allá, los la problemática más principal.

Entrevistadora: Y por último, ¿qué estrategias consideran necesarias para mejorar la rentabilidad y competitividad del complejo?

Entrevistado: Yo creía que más que estrategias es brindar mejores experiencias. El turismo no se encarga tanto de estrategias, se encarga de hacerte vivir emociones. Es emocional el turismo. Entonces, eh mejorar áreas verdes, sembrar más plantas, donde tú veas colores, mantener el entorno, tratar de mejorar el entorno. Nosotros, como te dije, estamos en una zona de amortiguamiento en donde ya se hizo eh agricultura, se hizo ganadería hace muchos años atrás. Entonces, la gente lo que hizo fue tumbar la vegetación que existía. Nosotros como tal lo que estamos haciendo es resembrando especies nativas en donde hemos podido. Hemos manejado con la comunidad mingas hemos organizado para resembrar. Eh, hemos hecho reforestación. Entonces creo que esa es la mejor manera de de que el turista cuando llegue a la zona se sienta muy muy relajado en el entorno natural. Eso es lo que nosotros pretendemos hacer con toda la zona. Por eso tenemos alianzas estratégicas con la empresa minera SolGold. Ellos nosotros pedimos plantas, ellos nos regalan, con eso hacemos las mingas, con eso hacemos nosotros las campañas de reforestación con la gente de la comunidad. Entonces, yo creo que más que más que todo es hacerte vivir una experiencia emocional en un entorno muy natural. Esta creo que sería la mejor estrategia y yo me he dado cuenta de eso que sí he viajado bastante, me he dado cuenta de que los mejores sitios turísticos se manejan un entorno natural muy comfortable y eso es lo que nosotros pretendemos replicar.

Entrevistadora: Listo, esas serían todas las preguntas

Anexo 6. Transcripción de entrevista al informante institucional Brian Guerrero vinculado con la gestión turística territorial

A continuación, se presenta la transcripción palabra a palabra de la entrevista realizada al Ing. Brian Guerrero, informante vinculado con la gestión turística territorial, diferenciando a la entrevistadora de la persona entrevistada.

Entrevistado: ¿Escuchas bien, ¿no es cierto?

Entrevistadora: Sí, todo bien.

Entrevistado: Eh, bueno, buenas tardes. Mi nombre es Brian Guerrero, soy profesional en turismo del cantón Mira y actualmente me encuentro desempeñando las funciones de técnico de un proyecto de cooperación en el municipio de Montúfar.

Entrevistadora: Buenas tardes, Brian. Mi nombre es Miriam Andrade. Estoy haciendo una tesis de un plan de negocios en el complejo turístico Guanábana República. La primera pregunta sería, ¿qué tipo de visitantes acuden como mayor frecuencia al cantón Mira?

Entrevistado: E bueno, ahí igual en la en la pregunta habría como que hacer una una distinción, digamos así, porque en la parte de la de la cuenca del río Chinambí, donde está ubicado Guanabana Republic, obviamente la afluencia de turistas es eh mayor a lo que se encuentra en las otras partes del cantón por las mismas características del espacio y e entonces ahí se tiene más eh idad, digamos, de los turistas que acuden a esa zona. E en cuanto al al cantón, también hay que señalar que eh bueno, en las en las otras parroquias la frecuencia de turistas es un poco estacional, más bien les llama, por ejemplo, la atención el tema de lo de las fiestas populares. Y allí tenemos, por ejemplo, turistas ahí sí de todo el país, ¿no? Eh, con predominancia de la provincia de Pichincha, Imbabura y eh los otros cantones de la provincia del Carch, incluso eh En estadística se muestra también que hay presencia de turistas del noroccidente, perdón, del suroccidente colombiano, ¿no es cierto? Y de otras provincias también en menor cantidad. Eh, hay de otras nacionalidades incluso que justamente les coincide con este tema de lo de las fiestas y suelen ir de Francia, de España, así ya. Pero ya eh si hablamos en exclusivamente de la zona de Chinambí, tenemos también eh mucho del mercado es igual de la provincia de Pichincha y de Imbabura, pero también de Colombia, ¿no? Y sobre todo también hay un un poco eh de turistas de la parte eh de la sierra central del Ecuador, digamos, Ambato, Riobamba, Cuenca. También visitan esta zona de de eh Chinambí y del Guanábana por cómo trabajan ellos.

Entrevistadora: ¿Qué características demográficas presentan los visitantes que llegan al cantón o zona de influencia?

Entrevistado: Eh, bueno, igual ahí el tema de las características es muy diverso. Eh, digamos que como te decía, haciendo esta distinción, en el resto de parroquias sí se tiene predominancia de de personas eh adultas, ¿no? De de personas eh adultas que oscilan entre los eh 18 años hasta los 55 años eh en este en este tema, ¿no? Y eh bueno, es como que casi igual el número de hombres y de mujeres que visitan el cantón. Pero ya en la parte de eh de la parroquia de Quijón y Camaño en la zona de de Chinambit, allí sí se tiene eh bastante presencia eh por ejemplo de grupos de de niños ya de jóvenes que suelen realizar eh sus viajes eh de fin de año, sus paseos escolares hacia esas zonas. Y también allí se tiene un fenómeno eh muy especial porque también se tiene la presencia de el público o personas adultas mayores, ya eh jubilados, pensionistas, que de hecho también el Guanábana ofrece sus servicios a este grupo. Y creo que se sirve igual de algunas agencias o de alianzas con agencias de viajes que tienen la en la ciudad de Quito. Entonces, estos grupos también se los ve, por ejemplo, en allí en la en la parroquia de Gijón y Camaño.

Entrevistadora: ¿Con qué frecuencia se registran mayor llegada de visitantes turísticos al cantón?

Entrevistado: Igual, ¿no? O sea, hay como que igual diferenciar, o sea, el fenómeno, digamos, de Gijón y Camaño en base al tema justo de de este tema de los balnearios, de los alojamientos, por ejemplo, como el glamping, de el tema de la naturaleza les llama mucho la atención y yo me atvería a decir que eh de hecho en esa zona, en la zona de de Gijón y Camaño, en la zona del río Chinambí, la afluencia es diaria de turistas, ¿no?. Eh, lastimosamente en el Cantón Mira, ¿no? Digamos se cuenta con la unidad de turismo, pero eh la unidad de turismo no tiene la suficiente capacidad, digamos, en cuanto al talento humano se refiere, porque solo es un técnico el que trabaja el tema de lo de turismo en el municipio. Entonces, eh es muy limitado el accionar también de de él como técnico, porque se entiende que, por ejemplo, sacar este tema de lo de estadísticas es un trabajo grande y se tiene que coordinar también con los establecimientos. Pero, por ejemplo, el Guanábana eh yo creo que maneja sus propios registros, ¿no es cierto? Hay otros establecimientos como Cumbres Divertientes, por ejemplo, que también tiene sus registros, eh Coffee Habitat, que también está en esa zona, que también tiene sus registros. Entonces, allí sí eh la fluencia es eh digamos diaria, ya es permanente, pero Pero en el resto de parroquias sobre todo es un poco más estacional por el tema, digamos, de vacaciones escolares. Suelen visitar los residentes de Mira en otras provincias, en Pichinche, en Imbabura, y regresan a visitar a sus familiares, obviamente con con su familia, ¿no? Con sus hijos, con otros conocidos. Entonces, ese puede ser una época en la que en la que se tiene mayor cantidad de visitantes y sobre todo las fiestas, ¿no? Como te decía, en febrero por las fiestas de la Virgen

de la Caridad entre la última semana de enero, digamos, y la primera semana de febrero, que justamente es del 2 de febrero a las fiestas de la Virgen, se tiene mayor cantidad de turistas y en el mes de agosto eh también eh en las en la a mediados de agosto, ¿no?, hasta el 18 de agosto, que es el tema de la cantonización, justo por eh esta expresión cultural que es el el novillo de bombas, ¿no?, que es eh una de las expresiones culturales más importantes que tenemos en el cantón. Eh, me atvería a decir también que eh hay cierta estacionalidad de visitantes en feriados, ¿no? Los feriados extensos, digamos, eh difuntos, por ejemplo, o Navidad, que suelen también eh reunirse las familias. Allí también se tiene bastante presencia de turistas.

Entrevistadora: ¿Qué motivaciones predominan en los visitantes? Descanso, recreación familiar, naturaleza, gastronomía, eventos o otras cosas.

Entrevistado: Bueno, eh como te decía, ¿no? En las parroquias, digamos, en las otras eh sobre todo es como que este tema de los eventos por las fiestas, ya sería como que la principal influencia, eh la principal motivación, perdón. Eh, las otras me decías si me repites.

Entrevistadora: Eh, gastronomía, recreación familiar, naturaleza, eventos, pero eventos...

Entrevistado: En el en el tema, bueno, en el tema gastronómico eh hay que hay que también eh destacar que eh por ejemplo las bebidas ya también forma parte de la gastronomía y nosotros eh bueno, en el cantón Mira tenemos la suerte o la dicha de tener esta bebida tradicional que es del tardón mireño. Entonces también es una de las motivaciones que lleva a los turistas. De hecho, hay gente, por ejemplo, que se moviliza desde Ibarra o desde Tulcán o desde San Gabriel solamente por ir a probar el tardón, por ejemplo. ¿Ya? Entonces, esa también es como que otra motivación principal, pero yo creo que principalmente en la en la en la región o en la zona de de la microcuenca del río Chinambí es sobre todo la naturaleza, ¿no?. Eh, destacando que eh justamente en esa parroquia tienen eh un área protegida de carácter provincial que es el Acus Chinambí, que se encuentra de la comunidad de Chinambí, que está a pocos kilómetros de del Guanábana, un poquito más arriba. Entonces, eh la el contacto con la naturaleza, con los ríos, sobre todo, eh yo creo que les llama muchísimo la atención a los a los turistas. Y el Guanábana, por ejemplo, tiene justo esa característica, ¿no? Que o sea, no es como decir eh que son estas este otro tipo de piscinas un poco más comerciales, sino que las piscinas se sirven de la misma agua del río. Los turistas pueden tener el contacto con el río allí y también con las comunidades locales. Entonces, yo creo que más o menos esos podrían ser los las principales motivaciones, además de que igual contamos con algunos atractivos importantes eh eh de carácter un poco natural ya en el recorrido, por ejemplo, el mirador del cóndor, que es importante, ¿no?. Eh, están también rehabilitando, por ejemplo, la estación Carchi, que es un atractivo cultural y que

igual les llama la atención y eh incluso el tema étnico en la en el es muy importante porque les llama la atención, por ejemplo, eh sobre todo a turistas internacionales, tener contacto con la cultura afro, por ejemplo, tanto en Mascarilla como en La Concepción por todo el tema cultural que ellos tienen, ¿no? El tema de las máscaras, el tema de la bomba, los bailes, las tradiciones que ellos eh obviamente le como digamos como nacionalidad aún aún mantienen. Y en la parte de Gijón y Camaño tenemos también a la nacionalidad awa. Entonces ellos también forman una parte, digamos, importante de la motivación para visitar, sobre todo en turistas internacionales.

Entrevistadora: ¿Qué medios de comunicación o canales digitales funcionan mejor para informar y atraer visitantes turísticos?

Entrevistado: Mm, bueno, en en mi opinión y actualmente, no, actualmente, la verdad, eh las redes sociales cuando se tiene un presupuesto limitado, digamos, eh funcionan bastante bien. Eh si bien es cierto Facebook eh es como que ya en el público joven ha perdido un poquito, digamos, de esta popularidad, pero por ejemplo nos podemos servir de redes como Instagram, que obviamente para el público joven sobre todo eh es muy manejable, ya para el público adulto un poco más Facebook, eh TikTok, por ejemplo, eh YouTube también es una buena herramienta, ¿ya?. Y de allí eh obviamente los los medios tradicionales forman también e digamos parte de de estas de estas herramientas que se puede utilizar para promocionar y de hecho yo creo que se lo ha venido manejando a través del GAD en cierta medida, a través de los medios con los que ellos cuentan obviamente y con alianzas, ¿no?. Por ejemplo, cuando hay la oportunidad de que los canales de televisión abren estos espacios de promoción turística, generalmente los municipios eh suelen eh también pedir estos espacios y también aportan estos espacios con la promoción que ellos tengan disponibles. E lo que yo creería que ha perdido un poco de fuerza Eh, sobre todo en ya digamos viniéndonos un poquito más a la actualidad es este tema de la de la promoción a través de medios impresos. Ya. Eh, los medios impresos obviamente funcionan aún, pero eh ha perdido como que mucha fuerza porque ahora lo mismo que podías presentar en una hoja lo presentas, por ejemplo, a través de un QR. Ya estamos en una feria y tú simplemente llevas un video, llevas una llevas unas fotos, eh estás pasando todo el material, digamos, eh videográfico y el material gráfico al mismo tiempo y les dices como que quieres enterarte más. Mira, tengo por ejemplo este QR, lo escaneas y tú ya accedes, digamos, a los mapas turísticos, accedes también a las a las páginas web de los de los sitios, por ejemplo, de alojamiento, de los balnearios. Entonces, yo creo que digitalizar eh la promoción es es muy importante. No creo que de hecho hacia ya no es no es ya una necesidad,

sino que más bien es una obligación que tenemos todos, porque obviamente todos manejamos el el celular y en el celular tenemos todo.

Entrevistadora: ¿Qué servicios turísticos o recreativos presentan mayor demanda en la zona?

Entrevistado: Bueno, en la en la zona en la zona de de Chinambí, obviamente, eh el que mayor demanda presenta son los balnearios, ¿no?. Y por ende como eh como parte de la oferta, por ejemplo, el Guanábana como parte de la oferta del balneario también tiene este tema de la gastronomía, ¿no?. Entonces entre el tema gastronómico y los balnearios es como que conforman, digamos, una alianza y ese es el servicio eh más demandado, aunque ahora en la actualidad como también han venido apareciendo otro tipo de servicios, por ejemplo, eh los alojamientos, ya en Glamping, por ejemplo, que que tenemos allí, por ejemplo, Cumbres Divertientes o esta especie, digamos, de espacios de renta para grupos de de amigos o de personas que suelen rentar todo el espacio, como por ejemplo ahí está Casa Grande, ¿no?. Eh, que es otro sitio de de alojamiento. También han venido teniendo bastante acogir. Pero estos espacios, por ejemplo, Casa Grande no tiene, digamos, la capacidad en el tema de de piscinas, de esto de balneario, que es lo que el turista siempre busca. Y ellos, por ejemplo, se sirven de alianzas con Guanabana Republic, ¿no es cierto?. Tienen un paquete en el que ofertan, digamos, una noche de alojamiento en su espacio con una entrada al Guanabana Republic y ahí, obviamente, ya es también alianzas entre los entre los negocios y los establecimientos turísticos que hay en la zona. Y si hablamos un poquito ya de un turismo un poco más especializado, eh ya hablemos de un turismo científico, sobre todo porque la zona, como te decía, tiene eh importancia, sobre todo en el tema de biodiversidad y en este tema natural, ¿no? De conservación, eh sí hay eh bastante demanda en lo que es, por ejemplo, el aviturismo, ya en Chinandí, justo en Chinandí está recién naciendo, pero en una zona cercana, por ejemplo, que se llama Halcán en Blanco. Ya en esas zonas hacen bastante el tema de lo de aviturismo. De hecho, hay ese turismo especializado ahí en la zona. Entonces, yo creo que esa también es es otra otra fuente. Y para finalizar, yo creo que también ha venido tomando fuerza en los últimos años este tema de de esta oferta de un turismo rural, llamémoslo así, porque no es comunitario, no es como que le haces en toda la comunidad, pero sí lo puedes hacer, por ejemplo, en las fincas de los de las personas que tienen adecuados los espacios, que tienen senderos, que te ofrecen cabalgatas. Ya. Entonces, eso también ha venido tomando fuerza en los últimos años y una sección, aunque viene creciendo y viene creciendo de a poco, ya se está interesando en estos temas, ¿no?. O sea, que les lleven, por ejemplo, a ver los cultivos de las guanábanas, ¿no? Que justo es uno de los de las frutas que se da en la zona y que creo que de eso también toma el el nombre el balneario. Eh, por ejemplo, también hay eh emprendimientos en los que los

mismos miembros de la comunidad, por ejemplo, de San Patricio, que es una que estamos muy cerquita y hacen vino, por ejemplo, hacen mermeladas y les llevan a los turistas a a ver eso. Ya. Entonces, eh a través igual del municipio también se ha estado ayudando estas iniciativas para que se fortalezcan y sean eh otra otro componente de la oferta de de ese sector.

Entrevistadora: ¿Qué condiciones valora más el visitante al elegir establecimientos turísticos o recreativos?

Entrevistado: Eh, bueno, eso es eso es muy difícil, ¿no? Como de de decir desde desde mi lado y ahí no voy a hablar como como técnico, sino que más bien voy a hablar como como turista. Eh, pero generalmente cuando tú vas vas a otro sitio, obviamente eh hay como que ciertas cosas imprescindibles que que tomas en cuenta, ¿no? Digamos eh si vas, por ejemplo, a un alojamiento o a un sitio como un balneario, eh la limpieza, por ejemplo, es algo eh necesario, ¿no?. Es algo que debe estar sí o sí y el turista ve, percibe eso, ¿no?. O sea, jamás se va a volver a quedar en un un hotel o en un balneario donde las instalaciones estén sucias, por ejemplo. ¿Ya? Entonces, eso es eh lo que el turista eh generalmente busca, eh que le atiendan bien, o sea, no necesariamente como que le traten con bonitas palabras, pero sí de forma amable, ¿no es cierto?. Que eh, por ejemplo, con con respeto eh esas cosas y que eh le den lo que él eh lo que él vio en la promoción, digamos así. O sea, si es que tú me ofreces, digamos, un espacio con unas tres piscinas, o sea, que las tres piscinas estén habilitadas, porque también eso suele generar molestia en los turistas de que si, por ejemplo, tú ofreces tres piscinas, digamos, y solo una está habilitada, entonces eh le estás solo dando parte de la experiencia al turista. Ya, eso eh yo creo que también bueno en el tema de si ya vamos al tema gastronómico eh que manejen, digamos, con con unas mínimas condiciones de asepsia, de de limpieza, de seguridad del tema gastronómico, sobre todo para la seguridad alimentaria del del mismo turista, ¿no?. Y eh otra cosa que yo igual eh valoro mucho, ¿no? Eh valoro mucho y eso ya depende también del del turista, de la clase de turista que vaya, porque algunos suelen ser eh digamos un poco más extrovertidos, buscan otras cosas que de pronto les conecten más con la naturaleza y cosas así. Entonces como que la experiencia que que les venden a ellos, sobre todo, sea lo que ellos comprar, ¿no?. Por ejemplo, o sea, que si le dices que ellos van a poder ir al cultivo y van a poder cultivar alguna cosa, o sea, que que hagan eso ya, o sea, que que se les que se les dé lo que se les vende. Eso creo que yo es como que lo lo principal que buscaría porque de allí eh no me enfoco tanto en el precio porque generalmente eh tú sabes lo que estás comprando ya y el turista también actualmente es consciente de lo que está comprando. De hecho, eh hoy en día yo creo que el turis Eh, y nosotros mismos eh nos hemos acostumbrado ya a informarnos un poco más sobre el sitio que vamos a visitar y ya tenemos como que de

antemano casi toda la información, o sea, ya no vamos como antes que íbamos a a ciegas a un sitio y a ver qué nos espera. Ahora el turista sí se informa y sí busca la toda la información del caso para visitar un sitio. Entonces, eso sobre todo, yo creo que es que la experiencia iguale o sobrepase las expectativas que tú tenías al al inicio, ¿no?.

Entrevistadora: Y por último, ¿cuál es el flujo mensual o anual de visitantes registrados en el cantón Mira?

Entrevistado: Mir, en esa pregunta yo creo que, bueno, a no ser de que de pronto es como que te vayan a mentir, no no hay no hay un registro no hay un registro oficial, como te decía, eh también depende de la de la capacidad de las instituciones y manejar, digamos, esta especie como de registro sería también un una de las competencias que nosotros tenemos como municipalidades, pero como nuestros departamentos de turismo son tan pequeñitos y hay así un montón de cosas por hacer, a veces el tema de lo de las estadísticas, eh yo creo que casi nadie se pone a ver en los municipios pequeños porque es en lo que, o sea, lo que menos te preocupa, o sea, lo que más te preocupa es, no sé, hacer campañas de promoción, eh dar alguna alternativa de mejora en los sitios turísticos y te queda muy poco tiempo para el tema de lo de las estadísticas. Entonces, No hay una estadística oficial, hay unas ciertas estadísticas del Mintur, pero esas también son limitadas. Eh, para mí también las estadísticas que manejen Mintur en las páginas web oficiales no son reales. Por ejemplo, aquí en Montúfar nosotros no tenemos tampoco una estadística real y yo creo que en Mira tampoco la manejan, pero sí me atrevería a decir de que, por ejemplo, en los en los meses de agosto ya y febrero, eh si sumamos el tema de visitantes de lo de las fiestas más el tema de lo de la zona de de Chinambí. Yo creo que en esos dos meses estamos eh alrededor de unas 12,000 14,000 personas al mes por el tema de las de las fiestas y de la de la afluencia y no sé eh cuánto sea, por ejemplo, las estadísticas del del Guanábana, ya porque deberíamos sacar por zonas, pero la el flujo más representativo de turistas que tenemos en el cantón es justamente hacia la parte de Gijón y Camaño. Yo creo que si es que se dan alguna vez o se o nos damos alguna vez el trabajo como de juntar la estadística solo de esa zona. Tendríamos eh tal vez una una idea de de cuántos turistas están, pero o sea, solo te podría dar como que esas cantidades que te di ahorita porque darte de pronto alguna otra eh eh no va a ser un dato certero, sobre todo.

Entrevistadora: Claro, eso, Brian, esas son todas las preguntas.

Entrevistado: Eso más bien, ¿no? Muchísimas gracias a ti. No te preocupes en lo que necesites.

Anexo 7. Transcripción de entrevista al Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi

A continuación, se presenta la transcripción palabra a palabra de la entrevista realizada al Msc. Jonathan Robles, promotor de desarrollo turístico de la Prefectura del Carchi, diferenciando a la entrevistadora de la persona entrevistada.

Entrevistadora: Buenas tardes, mi nombre es Miriam Andrade y voy a hacer una entrevista para el Complejo Turístico Guanábana Republic. Me encuentro con el Magíster Jonathan Robles, que nos va a dar información sobre el turismo dentro del sector de Chinambí y el cantón. La primera pregunta sería: ¿qué tipo de visitantes acuden con mayor frecuencia al sector San Patricio de Chinambí y zona de influencia del Complejo Turístico Guanábana Republic?

Entrevistado: ¿Qué tal, estimada Miriam? ¿Cómo estás? Muy buenas tardes. A ver, en cuanto a tu pregunta, la mayor cantidad podemos decir que Guanábana Republic recibe alrededor de 800 turistas semanales aproximadamente, los cuales provienen en un 60% de la República de Colombia y un 40% de nuestro país. Ese 40% está distribuido en tres provincias: el 30% viene de las provincias de Pichincha e Imbabura, y el 10% de la provincia del Carchi.

Entrevistadora: ¿Cuál es la procedencia más frecuente de los visitantes: locales, provinciales, nacionales o extranjeros?

Entrevistado: En este caso serían extranjeros, por lo que hablamos de un 60%. Y los visitantes que acuden son familias; es importante mencionar que el target de este espacio recreativo es para familias.

Entrevistadora: ¿Qué características demográficas presentan los visitantes que llegan al sector de Chinambí y qué zona de influencia tiene?

Entrevistado: El target de las personas responde también a los costos, que son muy bajos. El ingreso al complejo tiene un costo de 10 dólares. Casi todas las personas que acuden lo hacen a través de convenios que tiene el complejo con operadoras turísticas de Colombia y de Ecuador; asisten mediante paquetes que no superan los 50 dólares. Es un valor accesible para un full day que puede realizar cualquier persona de estatus medio.

Entrevistadora: ¿Con qué frecuencia se registra mayor llegada de visitantes turísticos al sector de San Patricio de Chinambí?

Entrevistado: Aproximadamente solo Guanábana Republic registra 800 visitantes semanales, sin incluir las épocas de vacaciones y feriados, en las que puede aumentar hasta un 50%.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los meses, feriados o temporadas de mayor afluencia turística en esta zona?

Entrevistado: Carnaval, los meses de vacaciones de los chicos (julio-agosto) y los feriados más largos, como Semana Santa y el de noviembre-finales, son los de mayor afluencia.

Entrevistadora: ¿Qué motivaciones predominan en los visitantes: el descanso, la recreación familiar, la naturaleza, la gastronomía, eventos u otras?

Entrevistado: Debido a que el lugar está ubicado en la zona de amortiguamiento del área de conservación y uso sostenible Chinambí, los visitantes buscan principalmente un espacio para descansar, recreación familiar a través de los servicios que ofrece el complejo, la naturaleza y el paisajismo que ofrecen una experiencia vivencial, y la gastronomía típica —la tilapia, el balabanazo, las frutas— que también llama mucho la atención.

Entrevistadora: ¿Qué medios de comunicación funcionan mejor para informar y atraer visitantes turísticos?

Entrevistado: Al ser emprendimientos privados, ellos utilizan su propia promoción turística, a raíz del trabajo en conjunto con operadoras mayoristas de turismo, quienes a su vez lo promocionan a través de redes sociales como Facebook, TikTok y Twitter.

Entrevistadora: ¿Qué servicios turísticos o recreativos presentan mayor demanda en la zona?

Entrevistado: El complejo tiene cuatro piscinas, toboganes y juegos recreativos, sauna, turco, y una piscina cercana al río diseñada a semejanza de uno de los vados de los ríos, lo cual llama mucho la atención como servicio turístico.

Entrevistadora: ¿Cuál es el flujo mensual o anual de visitantes registrados en el sector de Chinambí y en la zona?

Entrevistado: En el sector de Chinambí estamos hablando de alrededor de 3.000 a 4.000 personas mensuales, sumando las personas que visitan otros emprendimientos además de Guanábana Republic, como Cumbres Divertientes, Coffee Habitat, Eco Chinambí, Casa Grande y varias fincas agroecológicas. Multiplicado por 12, nos daría cerca de 36.000 visitantes al año.

Entrevistadora: ¿Cómo evalúa el potencial turístico del sector de San Patricio de Chinambí para el desarrollo de nuevos emprendimientos turísticos?

Entrevistado: Es una zona en crecimiento que se está fortaleciendo cada vez más, con la participación de la empresa privada dando oportunidad a las comunidades de San Patricio, Chinambí y San Jacinto, que también tienen sus asociaciones de turismo. La intención es que, a través del fortalecimiento con la Prefectura del Carchi, este espacio siga creciendo a nivel nacional e internacional. Es importante recalcar que la Prefectura del Carchi, el año pasado,

participó en la feria ANATO 2025 en Bogotá, donde se reúnen las operadoras turísticas más grandes del mundo, presentando el área de conservación y uso sostenible de Chinambí.

Entrevistadora: ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas competitivas de San Patricio y de Chinambí como destino turístico?

Entrevistado: La seguridad, la naturaleza, la tranquilidad, el espacio que ofrece, y los servicios que brindan los emprendimientos privados, las asociaciones y las fincas agroecológicas, que se encuentran en constante capacitación para dar un mejor servicio al visitante.

Entrevistadora: ¿Qué factores limitan actualmente el crecimiento de los emprendimientos turísticos en este sector?

Entrevistado: Más que una limitación, hay que analizarlo desde el turismo responsable: estamos en zona de amortiguamiento de un área de conservación, y se busca controlar el flujo de turistas para evitar daño ambiental. Esa puede ser una limitación, pero vista desde el turismo sostenible.

Entrevistadora: ¿Qué estrategias de promoción considera más efectivas para atraer y fidelizar turistas?

Entrevistado: El nexo directo con las operadoras de turismo, que permite que exista turismo receptivo y emisor. También destaco que, hace un mes, la Prefectura del Carchi, en conjunto con emprendedores privados —entre ellos Guanábana Republic—, participó en la feria de FONATUR en Imbabura, con workshops y ruedas de negocios, logrando convenios interinstitucionales para fortalecer la promoción turística.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la decisión de un visitante al elegir un complejo turístico?

Entrevistado: Depende mucho del lugar de procedencia. Quienes vienen de ciudades grandes como Quito, Guayaquil o Ibarra buscan lugares tranquilos, de naturaleza, con poca contaminación y, dado el contexto del país, lugares seguros. El costo también es importante, ya que en comparación con destinos más desarrollados como Baños, Mindo o la Costa ecuatoriana, este lugar resulta más accesible.

Entrevistadora: Por último, ¿qué recomendaciones daría para fortalecer el posicionamiento y crecimiento del complejo turístico Guanábana Republic?

Entrevistado: Que cada emprendimiento cuente con un modelo de gestión para trazar su visión a futuro. Guanábana Republic ya lo está cumpliendo: actualmente construye un hospedaje para las personas que antes solo podían visitar el complejo por el día, ya que no existían muchos lugares para pernoctar. Destaco también el trabajo articulado con los gobiernos seccionales para fortalecer, mediante ordenanzas, este tipo de turismo.

Entrevistadora: Esas serían todas las preguntas. Muchas gracias por colaborar con esta entrevista.

Entrevistado: Con todo el gusto, amiga. Que pases bien, buena tarde.

Anexo 8. Transcripción de entrevista complementaria al propietario Arturo Mier de establecimiento turístico comparable

A continuación, se presenta la transcripción palabra a palabra de la entrevista complementaria realizada al propietario de un establecimiento turístico comparable, diferenciando a la entrevistadora de la persona entrevistada.

Entrevistadora: no más. ¿Usted cómo ha estado?

Entrevistado: Sí, todo bien, gracias.

Entrevistadora: Entonces, si podemos hacer la entrevista.

Entrevistado: Claro.

Entrevistadora: Entonces, le voy haciendo las preguntas ya para empezar.

Entrevistado: Bueno,

Entrevistadora: ya. Eh, buenas noches. Mi nombre es Miriam Andrade. Estoy haciendo una tesis de un plan de negocios. Hoy nos encontramos con el ingeniero Arturo Mier, ¿verdad?

Entrevistado: Sí, así es, mucho gusto.

Entrevistadora: Propietario del Espeletia Lodge. Mi primera pregunta es, ¿qué servicios ofrece actualmente su establecimiento a los visitantes?

Entrevistado: Sí. Bueno, a ver, Spelitia Lots eh abrió las puertas al público hace unos 2 años y medio y estamos ofreciendo servicios de alojamiento, eh alimentación, caminatas guiadas, charlas ambientales.

Entrevistadora: ¿Qué tipo de visitantes acuden con mayor frecuencia a su establecimiento?

Entrevistado: A ver, bueno, tenemos la mayor parte de visitantes son de Pichincha, ¿no? De Quito, tenemos de Guayaquil, de Ambato, también nos visitan de la Amazonía, de Imbabura, del Carchi y extranjeros también nos visitan bastante de Europa, de Alemania, de España. Esta semana, por ejemplo, tenemos unos dos rusos investigadores que van a estar ahí una semana y así de todos lados del mundo tenemos visitantes, la verdad.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los servicios más solicitados o mejor valorados por sus clientes?

Entrevistado: ...que digamos les gusta a los a los a los clientes es el hospedaje que es todo incluido. Ahí está, por ejemplo, ellos llegan al almuerzo, ¿no es cierto? Que es se les brinda un plato a la carta a elegir. Eh, está luego la caminata guiada por el bosque Polilepis, eh la laguna de los deseos, los frayones. Luego se hacen un columpio que está a 3,600 m de altura. Eh, luego está la cena. Algunos hacen en lo que es la caminata nocturna de los faroles y luego pues ya descansan y al día siguiente el desayuno, se sirve en desayuno y luego proceden a a viajar ya a sus a sus hogares. Este es el que más eh servicio lo digamos lo les gusta, ¿no? Ahí tenemos

muchos otros que son de dos días, otros porque son de es un full day y bueno, tenemos algunas opciones también. Ahí contamos con bicicletas. Las personas que desean hacer bicicleta cogen, toman la bicicleta y se van por la vía asfaltada a la parte de arriba, la parte alta de los páramos.

Entrevistadora: ¿En qué temporadas, meses o días recibe mayor número de visitantes?

Entrevistado: ¿En qué temporada? Bueno, la verdad es que todo el año llegan visitantes, pero donde más eh se recibe es en la en los feriados.

Entrevistadora: Claro. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen más para que una persona elija un complejo turístico en esta zona?

Entrevistado: A ver, eh muchas veces yo les pregunto a los que nos visitan, ¿no? Eh hace un año estuvo una chica de Bélgica y yo le preguntaba eh, ¿qué le llamó la atención de Ecuador? Eh, porque cuál es la razón más importante de haber venido acá a Ecuador. Y ella me respondió por los frailejones. Me dijo, "Porque solo hay en Venezuela, Colombia y Ecuador." Primero me fui, dijo, "a a Colombia. Eh, de Bogotá viajé 4 o 5 horas en vehículo, luego 4 horas a pie para ver los prilejones. En cambio acá llegaron, llegó hasta en carro hasta acá, digamos, hasta que está ahí en los prilejones y pues vino por una noche y se quedó cuatro. Entonces eh este esta hostería e llama la atención es por estar ubicada en este en este yo le llamo el corazón de la reserva ecológica el ángel porque hay otros lugares, por ejemplo, las lagunas del voladero son muy bonitas. El paisaje es muy bonito para un una hora, digamos nada más. Pero en cambio acá ven frailejones, ven bosque de polilepis, sus ríos, sus lagunas que se forman ahí en en el interior, el volcán Cerronegro que está a 3 horas de ahí de la hostería. Eh, está luego otro recorrido que hace mi papá, les lleva al mirador de Socabón. Desde ahí se ve toda la zona subtropical y ya digamos la parte de la costa. Entonces, eh ese lugar, ¿no? Como estamos en medio de dos colinas, no hace tanto viento como en otros lugares de la reserva. Es un lugar, digamos, privilegiado. Entonces, eso es lo que más les llama la atención a los turistas, ¿no? La reserva ecológica, el ángel.

Entrevistadora: Claro. ¿Qué considera que diferencia a su establecimiento frente a otros negocios turísticos similares?

Entrevistado: Bueno, nosotros hemos tratado de mantener una eh armonía con el ambiente, ¿no? Nosotros desde las primeras construcciones nos son amigables porque tenemos nuestras construcciones son de madera y y piedra, ¿no? Entonces hace primero hace que sea más abrigado, más caliente para las personas. Es mucho más bonito, es más acogedor. E el tema, el lugar es estratégico. Tenemos una vía asfaltada también de de primera de primer orden. Entonces, pueden llegar en cualquier automóvil, en bus, los estudiantes. Entonces, y bueno, de hecho, nosotros tenemos una atención al cliente personalizada. Eh, nuestros trabajadores

también son muy amigables y cada vez que los turistas llegan dicen que muy buena atención, eh, la comida es muy buena, eh, ¿qué le puedo decir? O sea, la verdad es que sí, sí, sí es un lugar eh muy bonito y cada vez nos recomiendan, nos recomiendan y yo pienso que eso es una ventaja, ser originales en el tema del de los diseños que que tenemos ahí. tenemos eh historias de la vida real. Eh un libro tenemos ahí una, bueno, no un libro, una pequeña revista de historias que han pasado ahí de la caída del avión, tenemos de del Juan Vela y también tenemos leyendas de ahí del sector, ¿no?

Entrevistadora: Desde desde su experiencia, ¿qué rangos de precio se manejan para ingreso, alimentación, hospedaje, eventos o servicios recreativos en este tipo de establecimientos?

Entrevistado: Bueno, la verdad nuestra infraestructura es muy muy cómoda, muy elegante, bonita y los precios son también asequibles, ¿no? Eh, tenemos desde \$45 por persona que incluye eh el alojamiento, el desayuno, la las caminatas, el columpio, eh las bicicletas, hasta \$85 por persona, incluyendo el jacuzzi con vista panorámica.

Entrevistadora: ¿Qué medios de promoción o comunicación le han dado mejor resultados para traer visitantes?

Entrevistado: Eh, bueno, tenemos dos estrategias, ¿no? La una es la redes sociales, eh, todo el tema digital, pero la otra que nos está dando mucho resultado, más resultado, es las recomendaciones. O sea, todas las personas que van nos recomiendan, nos recomiendan. Si llegan las personas dicen, "Vea, me recomendaron, me recomendaron, me recomendaron." Y claro, y eso es lo que nos está dando muchos resultados, la verdad.

Entrevistadora: ¿Qué procesos considera indispensables para que un complejo turístico funcione de manera ordenada?

Entrevistado: Bueno, yo pienso que primero eh la persona que está al frente de un complejo turístico tiene que tener ética profesional. Bueno, yo la verdad ya tengo algunos años de trabajando en turismo, muchos años. Eh, soy profesional en turismo, igual he estudiado en el exterior, he viajado. Entonces, yo pienso que hay que tener claro la idea de lo que uno quiere de su proyecto. Obviamente en este tipo de proyectos donde se está eh conviviendo con la naturaleza. El primer eh la primera regla es la conservación. Eh, de hecho nos hemos convertido en otro más de los guardaparques de la reserva ecológica, porque igual nosotros ayudamos a conservar, a cuidar el tema de incendios de la casa, de animales que todavía se da, eh, y ese tipo de cosas, ¿no? Y obviamente a las personas que llegan les tratamos igualmente de darles este tipo de educación ambiental, ¿no?

Entrevistadora: Claro. ¿Qué instalaciones o recursos físicos consideran necesarios para atender adecuadamente a los visitantes?

Entrevistado: A ver, las instalaciones, yo pienso que, a ver, los visitantes necesitan primero eh, obviamente estamos hablando ya de un hostería, el alojamiento tiene que ser eh acogedor, ¿no? Tiene que ser cómodo. Eh, y también la la comida, la comida les gusta mucho y la atención. O sea, esos tres factores pienso que son muy importantes y obviamente cuando ellos llegan ven eh que sí se se tiene uno así digamos una una visión de conservación muy buena, entonces eso les gusta a ellos. Por ejemplo, nosotros no utilizamos eh botellas de de de plástico, no usamos, o sea, tratamos de usar lo que menos fuera plástico, casi mejor dicho, no usamos, tenemos todo llevamos, ¿no? Porque hay que llevar allá, no hay nada, entonces tenemos que llevar eh la digamos la Las aguas, minerales, sin gas, con gas, todo en botellas de vidrio. Tratamos de ser ajalo, más amigables con la naturaleza.

Entrevistadora: ¿Con qué personal mínimo debería contar un establecimiento turístico de este tipo para operar correctamente?

Entrevistado: Obviamente depende depende, ¿no?, de de digamos de la capacidad de carga que tenga el establecimiento. Eh, en este caso, por ejemplo, son unas cuatro personas y obviamente nosotros, por ejemplo, cuando hay eventos, cuando hay feriaditos, los llevamos más personal para de apoyo, ¿no? Porque no todos los días ahí digamos pasan llenas la las instalaciones.

Entrevistadora: ¿Qué aspectos deben controlarse para evitar sobrecarga de visitantes o deterioro del servicio?

Entrevistado: Eh, el más importante es la capacidad de carga, ¿no? Y la capacidad de de máxima del establecimiento. Uno tiene que tener claro hasta dónde, hasta qué cantidad de personas pueden estar en el estableci. Ento eh por ejemplo en en nuestro caso, nosotros digamos tenemos eh alojamiento para 32 personas, sabemos que no podemos eh pasarnos de eso. Entonces el restaurante igual es para 40 personas. Ahora tenemos contamos con otro restaurante, con otro local, pero obviamente eh hablamos de de ese rango, ¿no? Inclusive para las caminates igual porque el bosque tiene una capacidad de carga a los senderos. Entonces eh eso básicamente toca tener eh tengamos en cuenta, porque el momento de que ya hay demasiadas personas de lo que uno se tiene ya el máximo, ahí es donde empieza a ver los problemas. Entonces, por más personal que se tenga, a veces no se alcanza, digamos, a tener eh impecable las instalaciones. Entonces, lo mejor es tratar de manejarse, sí, una capacidad de carga y decir, bueno, digamos un ejemplo, ¿no? Si es que tenemos unas 50 personas ahí y llegan más personas, decirles, o sea, mil disculpas, pero no podemos at porque estamos eh eh con la capacidad limitada.

Entrevistadora: En este tipo de negocio, ¿cuáles son los costos o gastos que más deben cuidar para sostener la operación?

Entrevistado: Ah, bueno, ahí el tema es eh la los costos de de operación que son los de las compras, por ejemplo, para del abastecimiento del restaurante, eh que es el el principal, digamos, diríamos en este caso, ¿no? Y de ahí, pues, obviamente la la el lo que es el el pago eh a los a los trabajadores, ¿no? Y en el caso de, por ejemplo, de haber créditos, igual, ¿no?

Entrevistadora: Claro. ¿Qué oportunidades observa actualmente para los complejos turísticos de la zona del Carch?

Entrevistado: A ver, eh oportunidades, eh sí hay oportunidades, pero obviamente eh hay que tomar en cuenta muchos factores, ¿no? Eh digamos, muchas veces en el Ecuador estamos acostumbrados a Eh, digamos, el vecino pone una en una tienda, le ponemos al lado otra, otra, otra y a veces no hay ni para ni para una y ponemos cinco tiendas. En este caso de la hotelería eh puede ser igual, pero siempre hay que tomar en cuenta eh digamos hay que saber eh porque hay muchas personas que yo he visto que tienen mucho dinero y ponen hoteles por poner, digamos, porque simplemente no saben en qué invertir. Ahí hay un problema porque nunca hicieron un estudio de de de esto, ¿no es cierto? O sea, si es que va a ser factible este proyecto en tal lugar, simplemente lo implementan y listo, porque tienen dinero. Pero eso no es así. Por ejemplo, en este caso eh mío, yo ya vengo 20 años estudiando este este lugar y recién empecé hace 8 años a construir y hace 2 años y medio recién estoy. O sea, es un proceso, ¿no? No es así no más. Eh, y obviamente hay que analizar, como le decía, muchos temas que, por ejemplo, hay mucha gente que me escribe, me dice, tiene piscina. O sea, obviamente son personas de aquí del del país que a veces les llama mucho la atención ese tipo de cosas, pero en esos lugares no son como para ofrecer todo tipo de de de esos de servicio, ¿no es cierto? O sea, tenemos que tener un límite, hay que hay que tener claro qué es lo que queremos hacer de este lugar porque Si no pudiéramos ahí meter muchas personas con piscinas ahí, pero esa no es la idea.

Entrevistadora: Claro. ¿Qué dificultades enfrenta este tipo de negocio turístico en el mercado local?

Entrevistado: A ver, en el mercado local las dificultades eh bueno, yo creo que son a muchas veces es las facilidades turísticas, ¿no? No existen. Eh, por ejemplo, cuando nosotros estuvimos ahí no existía luz, entonces tocó eh eh implementar luz ahí, instalar el tema de luz ahí, eso ya tiene un costo. El tema del agua es otro costo allá no hay alcantarillar como en la ciudad, o sea, poner un hotel en la ciudad cuentan con servicios básicos y con todas las los digamos las facilidades, ¿no? Las ferreterías aquí al lado, el material, todo, todo existe en la ciudad, pero en ese tipo de lugares es muy difícil porque toca eh pagar transporte desde la ciudad para que

llegue allá y Eso tiene un costo muy alto. Entonces, hay que tomar en cuenta todo ese tipo de cosas. Eh, por ejemplo, el tema de la para la licencia ambiental, los requisitos son muy complejos, entonces son como 200 ítems que hay que cumplir. Eh, es es muy complicado el tema, la verdad ambiental, eh, que está bien, ¿no? Porque así debe ser, pero la verdad uno, o sea, no tiene idea de lo que le van a pedir cuando, o sea, de lo que le van a pedir cuando ya está ahí, pero lo lógico es primero eh asesorarse, ¿no es cierto? Pedir cuáles son los requisitos a la dirección de ambiente de la de las prefecturas, en este caso, en mi caso, pero en otros casos podría ser Ministerio de Ambiente y revisar todos esos requisitos que se necesita ambientales para poner una una hostería. Entonces, con eso decir, a ver, tengo que cumplir todo eso, cuánto me cuesta todo eso, qué tiempo, mano de obra, dinero, todo eso. Y obviamente el tema también de lo que es la licencia eh de funcionamiento, ¿no?, del Ministerio de Turismo, también tienen sus requisitos. Entonces, con esos requisitos hacer una evaluación y ver si es que se lo va a poder lograr y si es que eh ya digamos está uno ya preparado para eso.

Entrevistadora: Claro, eso sería todas las preguntas, don Artur. Muchas gracias por todo.

Entrevistado: Bueno, a la orden. Un gusto y algún rato que nos visite también por allá.

Entrevistadora: Claro, ya estaré por allá otra vez. Bueno, bueno, ya. Muchas gracias, don Arturo. Hasta luego. Cuídese mucho.

Entrevistado: Igualmente.

Anexo 9. Fichas de observación aplicadas a establecimientos turísticos comparables

Ficha de observación 1. Guanábana Republic

Campo	Registro
Nombre del establecimiento	Guanábana Republic
Ubicación	Sector San Patricio de Chinambí, vía Ibarra - San Lorenzo (Cantón Mira)
Fecha de observación	30-05-2026
Tipo de establecimiento	Complejo turístico / Balneario
Servicios principales	Piscinas temáticas de agua de vertiente, sauna, turco, acceso al río, área de camping, venta de frutas y platos típicos.
Observador/a	Myrian Andrade Hamisth

Escala de valoración: 1 = Deficiente; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Bueno; 5 = Muy bueno.

N.º	Criterio de observación	Escala 1-5	Observaciones
1	Estado general de infraestructura, áreas recreativas, accesos y espacios de uso del visitante.	4	Excelente infraestructura de piscinas temáticas integradas al entorno natural.
2	Existencia de precios visibles o información referencial sobre ingreso, servicios o paquetes.	4	
3	Elementos de diferenciación frente a otros negocios turísticos.	5	
4	Claridad de la experiencia ofrecida al visitante y servicios principales.	5	
5	Presencia visible en redes sociales, señalética, información de contacto o mecanismos de reserva.	4	Buena promoción en Facebook, aunque las respuestas a mensajes de reserva suelen tardar varias horas.
6	Orden en ingreso, atención, circulación, uso de instalaciones y prestación del servicio.	4	Ingreso fluido por ventanilla, pero la fila del restaurante se desorganiza en las

N.º	Criterio de observación	Escala 1-5	Observaciones
			horas pico de almuerzo.
7	Capacidad visible de atención según espacios disponibles, aforo aproximado, áreas comunes y parqueadero.	4	
8	Presencia de personal, equipamiento, mobiliario, áreas de apoyo y recursos necesarios para la atención.	4	Personal operativo amable; requiere más personal de cocina para reducir los tiempos de espera.
9	Condiciones de limpieza, mantenimiento, seguridad, señalética y atención.	4	
10	Calidad observable del servicio en trato, organización, higiene y ambiente.	4	Ambiente acogedor y trato cordial, pero los tiempos para recibir órdenes de comida se duplican en feriados.

Principales fortalezas observadas: Entorno natural exuberante, agua de vertiente limpia y un diseño estético altamente fotograbable para redes.

Principales debilidades observadas: Dependencia absoluta del buen clima y carencia de un área médica equipada para atender picaduras de insectos o caídas.

Servicios o prácticas observadas que podrían considerarse para Guanábana Republic:

Aspectos de diferenciación por fortalecer: Diseñar pasadizos cubiertos rústicos entre las piscinas principales y las chozas, e implementar cabañas o glamping para no depender únicamente del camping en carpas.

Ficha de observación 2. Balneario San José

Campo	Registro
Nombre del establecimiento	Balneario San José
Ubicación	Parroquia Lita, junto a la vía Ibarra - San Lorenzo
Fecha de observación	30-05-2026
Tipo de establecimiento	Balneario / Centro recreativo
Servicios principales	Cinco piscinas, áreas de pícnic, parque infantil y pequeños bares
Observador/a	Myrian Andrade Hamisth

Escala de valoración: 1 = Deficiente; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Bueno; 5 = Muy bueno.

N.º	Criterio de observación	Escala 1-5	Observaciones
1	Estado general de infraestructura, áreas recreativas, accesos y espacios de uso del visitante.	3	Las piscinas son grandes, pero los bordes de hormigón muestran grietas notorias y acumulación de moho por la humedad.
2	Existencia de precios visibles o información referencial sobre ingreso, servicios o paquetes.	4	
3	Elementos de diferenciación frente a otros negocios turísticos.	4	
4	Claridad de la experiencia ofrecida al visitante y servicios principales.	4	
5	Presencia visible en redes sociales, señalética, información de contacto o mecanismos de reserva.	3	Información dispersa en páginas de turismo regional; no cuenta con canales oficiales actualizados.
6	Orden en ingreso, atención, circulación, uso de instalaciones y prestación del servicio.	3	Circulación peatonal libre, pero los fines de semana se saturan los callejones de acceso a las albercas.

N.º	Criterio de observación	Escala 1-5	Observaciones
7	Capacidad visible de atención según espacios disponibles, aforo aproximado, áreas comunes y parqueadero.	4	
8	Presencia de personal, equipamiento, mobiliario, áreas de apoyo y recursos necesarios para la atención.	3	Personal concentrado únicamente en taquilla y venta de comida; las áreas de piscina están solas.
9	Condiciones de limpieza, mantenimiento, seguridad, señalética y atención.	2	Los baños públicos y vestidores colapsan por la tarde. No hay salvavidas ni señalética de profundidad.
10	Calidad observable del servicio en trato, organización, higiene y ambiente.	3	Atención básica comunitaria; falta de botes de basura clasificados provoca acumulación de desechos de pícnic.

Principales fortalezas observadas: Flujo abundante de agua limpia de vertiente y una ubicación geográfica estratégica de fácil llegada.

Principales debilidades observadas: Los juegos metálicos del parque infantil se encuentran oxidados por el clima subtropical, representando un peligro.

Servicios o prácticas observadas que podrían considerarse para Guanábana Republic: Construcción de piscinas de muy baja profundidad exclusivas para la seguridad de niños pequeños.

Aspectos de diferenciación por fortalecer:

Ficha de observación 3. Balneario La Tunda

Campo	Registro
Nombre del establecimiento	Balneario La Tunda
Ubicación	Kilómetro 71 de la vía Ibarra - San Lorenzo
Fecha de observación	31-05-2026
Tipo de establecimiento	Balneario / Centro recreativo
Servicios principales	Piscinas de agua natural, canchas de ecuavóley y restaurante criollo
Observador/a	Myrian Andrade Harnisth

Escala de valoración: 1 = Deficiente; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Bueno; 5 = Muy bueno.

N.º	Criterio de observación	Escala 1-5	Observaciones
1	Estado general de infraestructura, áreas recreativas, accesos y espacios de uso del visitante.	3	Estructuras de madera y cemento muy rústicas; los acabados denotan falta de inversión estética.
2	Existencia de precios visibles o información referencial sobre ingreso, servicios o paquetes.	4	
3	Elementos de diferenciación frente a otros negocios turísticos.	4	
4	Claridad de la experiencia ofrecida al visitante y servicios principales.	4	
5	Presencia visible en redes sociales, señalética, información de contacto o mecanismos de reserva.	3	Promoción informal mediante publicaciones de los propios usuarios en plataformas de video.
6	Orden en ingreso, atención, circulación, uso de instalaciones y prestación del servicio.	2	Desorganización total en el parqueo exterior. La fila para pedir comida bloquea el ingreso al balneario.
7	Capacidad visible de atención según	3	Capacidad limitada en mesas de comedor

N.º	Criterio de observación	Escala 1-5	Observaciones
	espacios disponibles, aforo aproximado, áreas comunes y parqueadero.		durante los domingos; estacionamiento improvisado junto a la vía.
8	Presencia de personal, equipamiento, mobiliario, áreas de apoyo y recursos necesarios para la atención.	3	Operado exclusivamente por miembros de una familia local; se saturan ante grupos grandes.
9	Condiciones de limpieza, mantenimiento, seguridad, señalética y atención.	3	Las pozas acumulan sedimentos de tierra al final del día al no tener un sistema de recirculación continua.
10	Calidad observable del servicio en trato, organización, higiene y ambiente.	4	Trato sumamente amable, hospitalario y casero, compensando la falta de procesos organizativos.

Principales fortalezas observadas: Sabor y frescura sobresalientes en la preparación de alimentos, atrayendo a transportistas y viajeros frecuentes.

Principales debilidades observadas: Infraestructura cero inclusiva (sin rampas) y nula conectividad: no aceptan transferencias ni tarjetas por mala señal celular.

Servicios o prácticas observadas que podrían considerarse para Guanábana Republic: Ampliar el menú gastronómico integrando platos amazónicos y subtropicales como el maito en hoja de bijao.

Aspectos de diferenciación por fortalecer:

Ficha de observación 4. Finca Agroturística Los Robles

Campo	Registro
Nombre del establecimiento	Finca Agroturística Los Robles
Ubicación	Comunidad de Cachaco, Kilómetro 85 de la vía Ibarra - Lita
Fecha de observación	31-05-2026
Tipo de establecimiento	Quinta turística / Finca ecológica
Servicios principales	Cabañas de alojamiento, senderismo guiado, pesca deportiva y talleres de cacao
Observador/a	Myrian Andrade Hamisth

Escala de valoración: 1 = Deficiente; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Bueno; 5 = Muy bueno.

N.º	Criterio de observación	Escala 1-5	Observaciones
1	Estado general de infraestructura, áreas recreativas, accesos y espacios de uso del visitante.	4	
2	Existencia de precios visibles o información referencial sobre ingreso, servicios o paquetes.	3	No hay pizarras ni cartas de precios a la vista. Los costos de los tours o de la pesca varían de forma imprevista.
3	Elementos de diferenciación frente a otros negocios turísticos.	5	
4	Claridad de la experiencia ofrecida al visitante y servicios principales.	5	
5	Presencia visible en redes sociales, señalética, información de contacto o mecanismos de reserva.	2	Su página digital pasa meses abandonada y no cuenta con ubicación satelital precisa en Google Maps.
6	Orden en ingreso, atención, circulación, uso de instalaciones y prestación del servicio.	4	
7	Capacidad visible de atención según espacios disponibles,	3	Capacidad reducida (8 cabañas), lo que beneficia la

N.º	Criterio de observación	Escala 1-5	Observaciones
	aforo aproximado, áreas comunes y parqueadero.		exclusividad, pero limita el ingreso de grupos grandes de paso.
8	Presencia de personal, equipamiento, mobiliario, áreas de apoyo y recursos necesarios para la atención.	4	Atención directa y personalizada de los propietarios; faltan guías adicionales para caminatas simultáneas.
9	Condiciones de limpieza, mantenimiento, seguridad, señalética y atención.	4	Habitaciones e instalaciones limpias; los senderos boscosos requieren mejor iluminación para caminatas nocturnas.
10	Calidad observable del servicio en trato, organización, higiene y ambiente.	5	

Principales fortalezas observadas: Calidez del servicio personalizado y una oferta única de turismo vivencial/agrícola de alta calidad.

Principales debilidades observadas: Infraestructura cero inclusiva (sin rampas) y nula conectividad: Menú rígido basado en tilapia frita; no existen opciones vegetarianas, saludables o alternativas infantiles sencillas.

Servicios o prácticas observadas que podrían considerarse para Guanábana Republic: Implementación de micro-tours guiados de avistamiento de plantas frutales tropicales dentro de los predios.

Aspectos de diferenciación por fortalecer:

Ficha de observación 5. Hostería El Kibutz

Campo	Registro
Nombre del establecimiento	Hostería El Kibutz
Ubicación	Kilómetro 37 de la Panamericana Norte, Ambuquí (Ibarra)
Fecha de observación	06-06-2026
Tipo de establecimiento	Hostería
Servicios principales	Piscinas temperadas, hidromasaje, spa, restaurante gourmet y canchas
Observador/a	Myrian Andrade Harnisth

Escala de valoración: 1 = Deficiente; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Bueno; 5 = Muy bueno.

N.º	Criterio de observación	Escala 1-5	Observaciones
1	Estado general de infraestructura, áreas recreativas, accesos y espacios de uso del visitante.	4	Edificaciones modernas y elegantes, pero las canchas deportivas externas tienen mallas rotas y césped desgastado.
2	Existencia de precios visibles o información referencial sobre ingreso, servicios o paquetes.	4	
3	Elementos de diferenciación frente a otros negocios turísticos.	4	
4	Claridad de la experiencia ofrecida al visitante y servicios principales.	5	
5	Presencia visible en redes sociales, señalética, información de contacto o mecanismos de reserva.	5	
6	Orden en ingreso, atención, circulación, uso de instalaciones y prestación del servicio.	4	

N.º	Criterio de observación	Escala 1-5	Observaciones
7	Capacidad visible de atención según espacios disponibles, aforo aproximado, áreas comunes y parqueadero.	5	
8	Presencia de personal, equipamiento, mobiliario, áreas de apoyo y recursos necesarios para la atención.	4	
9	Condiciones de limpieza, mantenimiento, seguridad, señalética y atención.	4	
10	Calidad observable del servicio en trato, organización, higiene y ambiente.	3	El trato es frío y corporativo. Hay rigidez extrema en los horarios de las piscinas, cerrándolas temprano.

Principales fortalezas observadas: Infraestructura hotelera robusta, piscinas climatizadas ideales para la noche y excelente organización administrativa.

Principales debilidades observadas: Costos muy elevados de snacks y bebidas en barra. Conectividad wifi sumamente deficiente o nula en las habitaciones lejanas.

Servicios o prácticas observadas que podrían considerarse para Guanábana Republic:

Digitalización del sistema de reservas e inversión en video-marketing profesional para redes.

Aspectos de diferenciación por fortalecer:

Anexo 10. Matriz de análisis documental-financiero aplicada al estudio

N.º	Tipo de documento o fuente	Información a revisar	Uso dentro del plan de negocios	Registro, uso o validación
1	Documentos institucionales	Normativa, lineamientos turísticos, planes sectoriales o información pública relevante.	Diagnóstico estratégico y análisis del entorno.	Se revisaron el Plan de Turismo del Cantón Mira y la ordenanza turística local para contextualizar la gestión turística territorial, sustentar la importancia del registro de visitantes y respaldar la delimitación del mercado potencial dentro del cantón Mira. Se utilizó como referencia la estimación de 10.000 visitantes durante el feriado principal del cantón Mira, tomada como aproximación territorial de afluencia turística, para justificar la población de visitantes potenciales y apoyar la estimación de la demanda.
2	Estadísticas turísticas	Flujo de visitantes, tendencias del sector, datos territoriales o comportamiento turístico.	Estudio de mercado y proyección de demanda.	Se revisaron redes sociales y canales digitales de Guanábana Republic y de establecimientos comparables
3	Páginas web y redes sociales	Servicios ofertados, promociones, presencia digital, comentarios y referencias de	Análisis comparativo, modelo de negocio y relación con clientes.	

N.º	Tipo de documento o fuente	Información a revisar	Uso dentro del plan de negocios	Registro, uso o validación
4	Registros administrativos del complejo	establecimientos comparables. Información de visitantes, ingresos, costos, servicios, capacidad o funcionamiento operativo.	Gestión operativa-organizacional y evaluación financiera.	para identificar servicios visibles, mecanismos de contacto, tiempos de respuesta, presencia promocional y elementos de diferenciación comercial observables. Se incorporó la información proporcionada por el propietario sobre flujo semanal de visitantes, capacidad de atención, número de trabajadores, principales fuentes de ingreso, costos operativos, inversión inicial y necesidades de ampliación del complejo. Se levantaron precios visibles y referenciales en establecimientos comparables y se contrastaron con la percepción del precio obtenida en encuestas, con el fin de valorar competitividad, accesibilidad y
5	Precios de referencia	Tarifas de ingreso, alimentación, eventos, paquetes o servicios recreativos.	Ingresos proyectados, percepción de precios y análisis competitivo.	

N.º	Tipo de documento o fuente	Información a revisar	Uso dentro del plan de negocios	Registro, uso o validación
6	Datos de costos e inversión	Equipamiento, adecuaciones, mantenimiento, personal, insumos y gastos operativos.	Inversión inicial, costos fijos, costos variables y flujo de caja.	posibilidades de estructuración tarifaria del complejo. Se registraron los datos reportados por el propietario sobre inversión inicial aproximada, pago mensual de personal, servicios básicos, mantenimiento de infraestructura y gastos de promoción, los cuales sirvieron como base para la estructuración financiera del plan de negocios. Se tomaron como base los resultados del estudio de mercado, la frecuencia de visita, el gasto declarado por visitantes actuales y potenciales, la capacidad operativa del complejo y la información financiera proporcionada por el propietario para formular supuestos de
7	Supuestos financieros	Proyección de ventas, nivel de uso de capacidad, demanda estimada y escenarios de operación.	Punto de equilibrio, VAN, TIR y relación beneficio-costeo.	

N.º	Tipo de documento o fuente	Información a revisar	Uso dentro del plan de negocios	Registro, uso o validación
				ingresos, costos y viabilidad.

Anexo 11. Link entrevistas

ENTREVISTAS

Anexo 12. Fotografías



Nota. Aplicación de la encuesta a visitantes actuales del Complejo Turístico Guanábana Republic durante el trabajo de campo.



Nota. Vista general de la piscina principal del complejo durante un día de alta afluencia de visitantes.



Nota. Recorrido de reconocimiento por las instalaciones del Complejo Turístico Guanábana Republic, en compañía del propietario, Sr. César Andrade.

Anexo 13. Cálculos para plan financiero

Tabla 63

Supuestos

Visitantes semanales base	400	Entrevista al propietario o gerente
Semanas por año	52	Constante calendario
Visitantes base anuales	20800	Cálculo: visitantes semanales $\times$ semanas
Ingreso promedio por visitante (USD)	\$25	Encuesta a visitantes actuales y potenciales (rango USD 21–50)
Incremento de visitantes año 2026 (%)	4,00%	Mejora esperada por atención, visibilidad y organización (≈ 4 %)
Incremento de visitantes año 2026 (personas)	832	Cálculo: visitantes bases anuales $\times$ % de incremento
Ingreso incremental año 2026 (USD)	\$20,800	Cálculo: incremento de visitantes $\times$ ingreso promedio
Crecimiento del ingreso incremental 2027 (%)	15,86%	Efecto de maduración comercial y operativa (decrece hacia el 3 % en 2031)
Crecimiento del ingreso incremental 2028 (%)	14,45%	Efecto de maduración comercial (decreciente)
Crecimiento del ingreso incremental 2029 (%)	13,30%	Efecto de maduración comercial (decreciente)
Crecimiento del ingreso incremental 2030 (%)	12,37%	Efecto de maduración comercial (decreciente)
Crecimiento del ingreso incremental 2031 (%)	3,00%	Converge con la tasa de referencia del negocio (BCE, 2026)

Costos variables (% de ingresos incrementales)	25,00%	Entrevista al propietario (insumos de alimentos, bebidas, limpieza)
Costos operativos adicionales año 2026 (USD)	\$10,000	Estimación propia de atención reforzada, mantenimiento y promoción
Crecimiento anual de costos operativos (%)	2,00%	Banco Central del Ecuador (2026)
Tasa de descuento anual	12,00%	Banco Central del Ecuador (2026) + ajuste por riesgo turístico
Inversión inicial del plan (USD)	\$28,000	Detalle de inversión por rubro (hoja 4.9.2)

Nota. Elaboración propia, tomado de la hoja "Supuestos" del archivo Modelo_Financiero.xlsx.

Tabla 64

Inversión

WhatsApp Business y formalización de atención	\$500	Configuración y formalización del canal digital de contacto
Señalética básica	\$1,500	Rotulación, señales de seguridad y orientación
Protocolos operativos y capacitación	\$1,000	Diseño de protocolos y capacitación al personal
Botiquín, seguridad y señalización preventiva	\$1,200	Equipamiento médico básico y señalización de seguridad
Organización funcional del parqueadero	\$9,000	Adecuación física y señalización del área de parqueo
Calendario de contenidos y apoyo promocional	\$2,500	Producción de contenido y pauta en redes sociales
Mejora de áreas verdes y espacios de permanencia	\$5,000	Adecuación paisajística y mobiliario
Actividades recreativas complementarias	\$2,500	Implementos y actividades dirigidas
Capital de trabajo inicial	\$3,000	Gastos operativos de arranque de las mejoras
Imprevistos	\$1,800	Margen de contingencia (~6-7% del total)
TOTAL, INVERSIÓN DEL PLAN	\$28,000	

Nota. Elaboración propia, tomado de la hoja "Inversión" del archivo Modelo_Financiero.xlsx. El total se calcula automáticamente con la función SUMA de Excel.

Tabla 65

Proyección

Año	Ingreso incremental	Costos variables	Costos operativos adicionales	Flujo neto incremental
2026	\$20,800	\$5,200	\$10,000	\$5,600
2027	\$24,099	\$6,025	\$10,200	\$7,874
2028	\$27,581	\$6,895	\$10,404	\$10,282
2029	\$31,249	\$7,812	\$10,612	\$12,825
2030	\$35,115	\$8,779	\$10,824	\$15,512
2031	\$36,168	\$9,042	\$11,041	\$16,086

Nota. Elaboración propia, tomado de la hoja "Proyección" del archivo Modelo_Financiero.xlsx.

Tabla 66*Punto de equilibrio*

Costos variables (%)	25,00%
Margen de contribución	75,00%
Costos operativos adicionales 2026 (USD)	\$10,000
Punto de equilibrio en ventas incrementales (USD)	\$13,333
Ingreso promedio por visitante (USD)	\$25
Punto de equilibrio en visitantes incrementales	533
Punto de equilibrio mensual aproximado	44

Nota. Elaboración propia, tomado de la hoja "Punto equilibrio" del archivo Modelo_Financiero.xlsx.

Tabla 67*“Evaluación financiera” — VAN, TIR, relación beneficio-coste y PRI*

Indicador	Fórmula	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	Fórmula: NPV(tasa, flujos 2026-2031) – Inversión	\$15,698
Tasa Interna de Retorno (TIR)	Fórmula: IRR(flujo año0:2031)	26,70%
PV de los ingresos incrementales	Fórmula: NPV(tasa, ingresos 2026-2031)	\$115,524
PV de costos variables + operativos	Fórmula: NPV(tasa, CV+CO 2026-2031)	\$71,826
PV total de costos (incluye inversión)	Fórmula: PV costos + Inversión	\$99,826
Relación beneficio-coste (B/C)	Fórmula: PV ingresos / PV costos totales	1.16

Nota. Elaboración propia, tomado de la hoja "Evaluación financiera" del archivo Modelo_Financiero.xlsx.

Tabla 68*“Evaluación financiera” — flujo acumulado para el cálculo del PRI*

Año	Flujo neto	Flujo acumulado
2026	\$5,600	\$5,600
2027	\$7,874	\$13,474
2028	\$10,282	\$23,756
2029	\$12,825	\$36,581
2030	\$15,512	\$52,093
2031	\$16,086	\$68,179

Nota. Elaboración propia, tomado de la hoja "Evaluación financiera" del archivo Modelo_Financiero.xlsx.

Tabla 69*“Evaluación financiera” — controles automáticos de viabilidad*

Control	Resultado
VAN positivo (VAN > 0)	OK
TIR mayor a la tasa de descuento	OK
Relación beneficio-coste > 1	OK
PRI dentro del horizonte de evaluación (5 años)	OK

Nota. Elaboración propia, tomado de la hoja "Evaluación financiera" del archivo Modelo_Financiero.xlsx.

Tabla 70*“Sensibilidad” — ingresos y flujo neto por escenario*

Escenario / Año	Año 0	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Conservador (-15%)		\$17,680	\$20,484	\$23,444	\$26,562	\$29,848	\$30,743
Base (sin variación)		\$20,800	\$24,099	\$27,581	\$31,249	\$35,115	\$36,168
Favorable (+15%)		\$23,920	\$27,714	\$31,718	\$35,937	\$40,382	\$41,594

Nota. Elaboración propia, tomado de la hoja "Sensibilidad" del archivo Modelo_Financiero.xlsx.

Tabla 71*“Sensibilidad” — flujo neto incremental por escenario (Año 0 = -Inversión)*

Escenario / Año	Año 0	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Conservador	\$- 28,000	\$3,260	\$5,163	\$7,179	\$9,309	\$11,562	\$12,017
Base	\$- 28,000	\$5,600	\$7,874	\$10,282	\$12,825	\$15,512	\$16,086
Favorable	\$- 28,000	\$7,940	\$10,585	\$13,385	\$16,341	\$19,462	\$20,154

Nota. Elaboración propia, tomado de la hoja "Sensibilidad" del archivo Modelo_Financiero.xlsx.

Tabla 72*“Sensibilidad” — VAN, TIR y relación beneficio-costos por escenario*

Indicador	Conservador	Base	Favorable
Valor Actual Neto (VAN)	\$2,701	\$15,698	\$28,694
Tasa Interna de Retorno (TIR)	14,70%	26,70%	37,56%
PV de ingresos incrementales	\$98,195	\$115,524	\$132,852
PV de costos totales (variables+operativos+inversión)	\$95,494	\$99,826	\$104,158
Relación beneficio-costos (B/C)	1.03	1.16	1.28

Nota. Elaboración propia, tomado de la hoja "Sensibilidad" del archivo Modelo_Financiero.xlsx.

Anexo 14 Link de encuesta y resultados obtenidos

Encuesta a visitantes potenciales: Colaboración

Encuesta a visitantes actuales de Guanábana Republic: Colaboración