

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE MARKETING PARA EL ECOLODGE GALÁPAGOS
WALKER DE LA ISLA SANTA CRUZ, PROVINCIA DE
GALÁPAGOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ÁNGEL HILARIO PAREDES RODRÍGUEZ

DIRECTOR: ING. MARCELO TORRES

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, ENERO 2016

DIRECTOR:

Ing. Marcelo Torres

INFORMANTES:

Ing. Ximena Villamar

Ing. Paulina Cadena

DEDICATORIA

Dedico el presente Trabajo de Titulación a Dios, a mis hermanos, a mis padres, a todos mis familiares, y a todos aquellos que han pensado y creído en mí.

Ángel

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, quien me dio la vida, una bella familia y grandiosos amigos.

A mi señora madre, al tenerme lejos del hogar durante mis estudios, y quien estuvo pendiente de mi bienestar día a día.

A mi padre, quien me ha enseñado lo que es el sacrificio para tener felices a quienes ama.

Por ultimo agradezco a aquella persona que siempre creyó en mí, siempre estuvo apoyándome, me enseñó a crecer y formó al hombre que soy ahora.

Ángel

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL “ECOLOGDGE GALAPAGOS WALKER”, 3

1.1 ANÁLISIS EXTERNO DEL ECOLOGDGE GALAPAGOS WALKER, 3

1.1.1 Análisis de la Competencia, 4

1.1.1.1 Competidores de Marca, 5

1.1.1.2 Competidores de Producto, 6

1.1.1.3 Competidores Genéricos, 6

1.1.1.4 Competidores de Presupuesto Total, 7

1.1.2 Factores Económicos, 7

1.1.3 Factores Políticos y Legales, 24

1.1.4 Factores Culturales, 27

1.1.5 Factores Demográficos, 29

1.1.6 Factores Tecnológicos, 35

1.1.7 Factores Naturales, 37

1.2 ANÁLISIS INTERNO DEL ECOLOGDGE GALAPAGOS WALKER, 41

1.2.1 Revisión de Objetivos, Estrategia y desempeños actuales, 42

1.2.2 Disponibilidad de Recursos, Cultura y Estructuras Organizacionales, 45

1.2.2.1 Área de Talento Humano, 45

1.2.2.2 Área de Marketing, 46

1.2.2.3 Servicios, 47

1.3 ANÁLISIS DEL CLIENTE, 48

1.3.1 ¿Quién es nuestro cliente?, 49

1.3.2 ¿Dónde está nuestro cliente?, 49

1.3.3 ¿Qué hace el cliente con nuestro producto?, 50

1.4 ANÁLISIS FODA, 50

1.4.1 Matriz FODA, 51

2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING, 56

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ECOLOGDGE GALAPAGOS WALKER, 56

2.1.1 Misión, 58

2.1.2 Visión, 58

2.1.3 Principios de la Empresa, 59

2.1.4 Valores de la Empresa, 60

2.1.5 Políticas de la Empresa, 61

2.2 MATRIZ CRUCE DE FODA, 62

2.2.1 Potencialidades, 63

2.2.2	Desafíos, 65
2.2.3	Riesgos, 67
2.2.4	Limitantes, 68
2.3	DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING, 79
2.3.1	Tipos de Objetivos, 80
2.3.2	Objetivo del Plan de Marketing, 81
3	DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EL PLAN DE MARKETING, 86
3.1	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS, 86
3.2	TIPOS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING, 87
3.2.1	Estrategias de Bajos Costos, 87
3.2.2	Estrategias de Diferenciación Amplia, 87
3.2.3	Estrategia Dirigida de Bajos Costos, 88
3.2.4	Estrategia Dirigida de Diferenciación, 88
3.2.5	Estrategia de Proveedores de Mejores Costos, 88
3.2.6	Marketing Mix, 91
3.2.6.1	Estrategias de Producto, 91
3.2.6.2	Estrategias de Precio, 94
3.2.6.3	Estrategias de Plaza, 96
3.2.6.4	Estrategias de Promoción y Comunicaciones Integradas de Marketing, 99
3.3	PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2016, 103
3.3.1	Cronograma del plan de acción para las estrategias de marketing, 104
4	ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO Y DEL SISTEMA DE CONTROL, 111
4.1	PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS, 111
4.2	FLUJO DE CAJA, 116
4.3	INDICADORES FINANCIEROS, 118
4.4	SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO, 122
4.4.1	Propuesta del Sistema de Control y Seguimiento del Plan de Marketing, 123
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 125
5.1	CONCLUSIONES, 125
5.2	RECOMENDACIONES, 126

REFERENCIAS, 127

ANEXOS, 129

Anexo 1:	Proyección de ventas y ocupación al 2017, 130
Anexo 2:	Proyección de ventas y ocupación al 2018, 130
Anexo 3:	Proyección de ventas y ocupación al 2019, 131
Anexo 4:	Proyección de ventas y ocupación al 2020, 131
Anexo 5:	Entradas de turistas a la Isla Santa Cruz, 132
Anexo 6:	Proyección de pasajeros por mes en el Ecolodge Galapagos Walker, 132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis del sector hotelero en las Islas Galápagos,	41
Tabla 2: Análisis FODA,	53
Tabla 3: Grupos de Interés,	55
Tabla 4: Principios,	60
Tabla 5: Valores,	61
Tabla 6: Políticas,	62
Tabla 7: Cruce FODA Creación de Estrategias,	63
Tabla 8: Distribución de Hoteles en los Cantones de la Provincia de Galápagos,	74
Tabla 9: Habitaciones y Plazas de Galápagos,	75
Tabla 10: Ingreso anual del sector hotelero en las Islas Galápagos,	76
Tabla 11: Ingreso anual del sector hotelero de la Isla Santa Cruz,	77
Tabla 12: Ocupación actual del Ecolodge Galapagos Walker,	78
Tabla 13: Ocupación proyectada al año 2020 - Ecolodge Galapagos Walker,	79
Tabla 14: Plan Operativo para el Año 2016,	83
Tabla 15: Comparativo ocupacional del Ecolodge Galapagos Walker,	85
Tabla 16: Plan de Acción Año 2016,	102
Tabla 17: Cronograma del plan de acción para las estrategias de marketing,	104
Tabla 18: Presupuesto para el plan estratégico para el año 2014,	110
Tabla 19: Detalle de Ventas Mensual,	112
Tabla 20: Presupuesto,	112
Tabla 21: Presupuesto de Gastos Operacionales,	113
Tabla 22: Presupuesto de Gastos de Administración,	114
Tabla 23: Estado de Resultados Proyectados,	115
Tabla 24: Flujo de caja Proyectado,	117
Tabla 25: Calculo de VAN – TIR – período de recuperación,	120
Tabla 26: Sistema de control,	124

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Sectores económicos de Galápagos, 9
- Figura 2: Evolución de los principales componentes del PIB, 12
- Figura 3: Crecimiento del PIB, 14
- Figura 4: Crecimiento interanual del PIB, 15
- Figura 5: Producción de Petróleo, 17
- Figura 6: Precios Anuales de Crudos, 19
- Figura 7: Evolución de la Inflación en varios países de América del Sur, 21
- Figura 8: Índice de Salario Real, 23
- Figura 9: Comparativo de arribos de los principales mercados, 31
- Figura 10: Nacionalidades que arribaron a Galápagos en 2013, 33
- Figura 11: Edad de visitantes en el 2013, 34
- Figura 12: Edades y Tipos de hospedaje, 35
- Figura 13: Estructura Organizacional, 46
- Figura 14: Matriz de proyectos, 71
- Figura 15: Lugar de Ingreso de los Visitantes 2013, 73
- Figura 16: Preferencias de Hospedaje de los Turistas en Galápagos, 73
- Figura 17: Distribución de Hoteles en los Cantones de la Provincia de Galápagos, 74
- Figura 18: Preferencias de Hospedaje de los Turistas en Santa Cruz, 76

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación comprende un plan de Marketing para el Ecolodge Galapagos Walker, un hotel ecológico creado en octubre del 2014, ubicado en la parte alta (zona rural) de la isla Santa Cruz en el archipiélago de Galápagos, que a diferencia de los eco hoteles de las islas encantadas busca promover el desarrollo sostenible de las islas y del planeta mediante la concienciación del cuidado de especies únicas y en peligro de extinción así como también el ahorro de recursos limitados para la sostenibilidad de los mismos.

Al llevar un año de operación no ha conseguido ventas significativas, una de las razones de esta situación es no contar con un plan estratégico que involucre a todos los departamentos para la consecución de objetivos, mismos que tampoco se encuentran planteados, es por ello que en el presente estudio se determinará un plan de marketing que permita aumentar la participación del Ecolodge en el mercado hotelero de las islas Galápagos.

Para poder llevar a cabo esta decisión, se comenzará con un análisis detallado de los entornos externo, interno y el del cliente, para luego proceder a determinar una filosofía organizacional que dirija el accionar de todos los departamentos, incluido el de Marketing, mediante el planteamiento de objetivos, estrategias y las actividades que permitan alcanzar la visión propuesta para el año 2020, de igual manera se realizará un presupuesto para determinar la inversión a requerir y un sistema de control para analizar el avance y cumplimiento de los objetivos de marketing para el año 2016.

INTRODUCCIÓN

El Ecolodge Galapagos Walker es un hotel ecológico, construido con materiales amigables con el ambiente, que da cabida a personas interesadas en viajar alrededor del mundo con un enfoque de turismo sostenible, animadas a dar pasos en la conservación del ambiente. La iniciativa nace el 08 de Octubre del 2014, basado en las ideas de Jhonny Paredes y Jacqueline Fajardo que buscan brindarle al turista una experiencia diferente de hospedaje en las Islas Galápagos con una perspectiva ecológica, debido a que el archipiélago es considerado un ecosistema frágil de 13 islas grandes y más de 42 islotes que cuentan con flora y fauna única en el mundo, atractivos que se ven amenazados, cada día más por la presencia del hombre.

El Ecolodge está ubicado en el km 8 vía al Camote en el Cantón Santa Cruz, contando con 3 hectáreas de áreas verdes destinadas a ser la atracción principal para el turista, caracterizándose específicamente por tener flora endémica de las islas, un huerto con vegetación y animales de granja para el consumo interno del hotel, además de brindar el servicio de capacitación sobre agricultura y ecología local al turista que lo desee. Este hotel verde de 14 habitaciones triples, fue edificado con materiales ecológicos para reducir el impacto ambiental en su construcción y operación, manejando varias prácticas significativas de cuidado ambiental como el reciclaje de basura, manteniendo las demandas ecológicas de la provincia, y recolecta agua de lluvia para ser utilizada en el Hotel y así ser eficientes optimizando el consumo de agua dulce.

El propósito del presente trabajo de investigación es determinar un plan de marketing para el Ecolodge Galapagos Walker, el cual iniciará con un Análisis de la Situación Actual de la organización, siguiendo la metodología que propone Ferrel (2012), luego se procederá a plantear el objetivo de marketing, así como también su plan de acción anual, por consiguiente se determinará la estrategia a implementar, después se determinará un presupuesto para el plan de marketing y asimismo un sistema de control que permita evaluar su desempeño, y por último se realizarán las debidas conclusiones y recomendaciones.

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL “ECOLOGDGE GALAPAGOS WALKER”

En el presente Plan de Marketing mantendré el modelo propuesto por Ferrell (2012), en su libro Estrategia de Marketing, donde señala que el propósito del análisis de situación de la empresa es examinar los diferentes tipos de datos e información de marketing necesarios para la planeación, así como las fuentes donde se pueden obtener.

Es así que en este capítulo se estudiarán varios temas relacionados con la realización de un análisis de situación y sus componentes, así como la recolección de datos e información de marketing para facilitar una planeación de marketing estratégica. (Ferrell, 2012)

El modelo elaborado por Ferrell (2012), para el análisis de situación de la empresa, propone tres dimensiones a estudiar, estas son el análisis externo, el análisis interno y un análisis del entorno del cliente, por lo tanto será el modelo en el que este análisis situacional estará enfocado.

1.1 ANÁLISIS EXTERNO DEL ECOLOGDGE GALAPAGOS WALKER

El tema inicial y más amplio en un análisis de situación es una evaluación del entorno externo, el cual incluye todos los factores externos, estos son los competitivos, económicos, políticos, legales, tecnológicos y socioculturales, que ejercen presiones directas e indirectas sobre las actividades de marketing nacionales e internacionales. (Ferrell, 2012)

1.1.1 Análisis de la Competencia

Ferrell (2012), comenta que uno de los principales problemas para analizar a la competencia es la cuestión de identificación. Es decir, cómo responde el gerente la pregunta: “¿quiénes son nuestros competidores actuales y futuros?” Para llegar a una respuesta, el gerente debe ver más allá de los ejemplos obvios. La mayoría de las empresas enfrenta cuatro tipos básicos de competencia:

- Competidores de marca: comercializan productos con características y beneficios parecidos para los mismos clientes a precios similares.
- Competidores de producto: rivalizan sobre la misma clase de productos, pero éstos son diferentes en características, beneficios y precios.
- Competidores genéricos: comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.
- Competidores de presupuesto total: compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

En la aplicación al Plan de Marketing para el Ecolodge Galapagos Walker se debe recalcar que el Parque Nacional Galápagos, como ente regulador del ecosistema de las islas, demanda la creación de eco hoteles, para reducir el impacto ambiental, en las zonas rurales de la Isla Santa Cruz, denominadas “Parte Alta”, la cual se caracteriza por estar cercana a las áreas protegidas del

Archipiélago, ricas en flora y fauna endémica y nativa tomadas como el atractivo principal del Ecolodge Galapagos Walker y de sus principales competidores.

1.1.1.1 Competidores de Marca

En los competidores de marca el Ecolodge Galapagos Walker tiene a los siguientes Ecolodges situados en zonas rurales de la Isla Santa Cruz:

- Galápagos Safari Camp: cuenta con 9 cabañas ecológicas, una piscina, un edificio donde se encuentra la recepción, comedor, y sala de estar, ubicado en la zona rural de Santa Cruz en una finca de 55 hectáreas, su precio por persona y por noche está alrededor de 350 USD.
- Suymar Eco Lodge Galápagos: cuenta con 8 habitaciones en una edificación de 2 plantas, ubicado en la parroquia de Bellavista, en un terreno de 800 metros cuadrados, su precio está alrededor de 90 USD por persona y por noche.
- Semilla Verde Lodge & Spa: cuenta con 6 habitaciones, ubicado en la zona rural de la Isla Santa Cruz, por el sector de El Recinto El Carmen, con un terreno de 13 hectáreas, su precio ronda los 280 USD por persona y por noche, pero restringe el hospedaje a una estadía mínima de 5 noches.

- Royal Palm: cuenta con 21 habitaciones, piscina, edificaciones de entretenimiento, está ubicado en la parroquia de Santa Rosa, en la Isla Santa Cruz, en un terreno de 20 hectáreas, su precio varía de acuerdo al tipo de habitación, pero ronda desde 70 USD a 1025 USD por persona y por noche.

1.1.1.2 Competidores de Producto

Los competidores de producto, como Ferrell (2012) los menciona, rivalizan sobre la misma clase de productos, en este caso son los hostales u hoteles, que en su número superan los 100 sitios de alojamientos, y se encuentran ubicados en los pueblos de Puerto Ayora, Puerto Baquerizo Moreno y Puerto Villamil, esto puede presentarse debido a las preferencias del turista que opta por hospedarse en lugares con mayor concurrencia de personas, no alejados de las actividades comerciales y de entretenimiento, o por turistas que debido a su capacidad de pago llegan a las islas a realizar su recorrido por su cuenta y conveniencia, e incluso por turistas que hayan reservado su estadía por portales web como lo es www.booking.com o hayan elegido la opción de llevar a cabo su tour mediante cruceros navegables y no pernocten en algún hotel de las islas.

1.1.1.3 Competidores Genéricos

En cuanto a competidores genéricos de un lugar de alojamiento pueden ser los edificios con habitaciones en alquiler, de los cuales no existen datos específicos sobre la disponibilidad de estos, ya que este tipo de negocio en

las Islas Galápagos se presenta de manera informal por parte de los enganchadores que operan sin facturas, ni justificaciones al estado.

1.1.1.4 Competidores de Presupuesto Total

Ferrell (2012), plantea que los competidores de presupuesto total son aquellos que compiten por los recursos limitados del cliente, por lo tanto se tiene que la competencia se encuentra en el Ecuador continental, teniendo en cuenta las tres regiones restantes del país, donde el turista no necesariamente debe gastar las exageradas tasas de boletos aéreos y entradas al Parque Nacional Galápagos, e incluso turistas nacionales prefieren viajar a Miami, cuando los valores de las aerolíneas son más baratos que hacia las Islas Galápagos, además la existencia de la región andina con espectaculares paisajes y muchos más atractivos con valores menores a los que el turista incurriría si viajara a Galápagos, hacen que la tendencia de pernoctar y visitar el archipiélago cambie.

1.1.2 Factores Económicos

Ferrell (2012), propone que si hay algo cierto acerca de cualquier economía es que inevitablemente cambiará. Por lo tanto, en este ámbito las condiciones actuales y las esperadas pueden tener un impacto profundo en la estrategia de marketing. Un examen a fondo de los factores económicos requiere que los gerentes de marketing evalúen y anticipen las condiciones generales económicas de la nación y el área local donde operan.

De acuerdo a lo anterior podemos analizar el boletín Avanzamos Galápagos (2013), en el que se presentan los sectores de comercio, servicios y manufactura, los cuales son los tres principales sectores de la economía del archipiélago, clasificados así de acuerdo con la rama de actividad que se realiza en el establecimiento. En Galápagos resulta relevante diferenciar entre los servicios directamente relacionados al turismo de los otros servicios que están enfocados principalmente a la población local.

Por ser la provincia de Galápagos un destino turístico privilegiado, la proporción de locales que se dedican a prestar servicios relacionados al turismo es más elevada respecto a lo que ocurre en el resto del país. En Galápagos de cada 10 establecimientos comerciales, dos o tres realizan este tipo de actividad, en tanto que en el Ecuador, la incidencia es uno de cada 10.

En el sector del comercio están 530 de los establecimientos de Galápagos, que representa el 40% del total y tienen como ramas de actividad vender al por mayor y menor. Este tipo de negocios presentan mayores ventajas para obtener ganancias a corto plazo, pero generan poco valor agregado porque no realizan transformación de materia prima. Son parte del sector comercio las 172 tiendas de barrio y despensas, 54 boutiques, 36 puestos de alimentos, 27 farmacias, 19 ferreterías, 17 almacenes de venta de electrodomésticos, 16 licorerías, etc.

Los servicios relacionados al turismo se refieren a actividades de alojamiento, comidas preparadas y transporte. Este sector se conforma de 298 establecimientos, distribuidos en 137 restaurantes y cafeterías, 25 locales de

expendio de bebidas, 24 operadores turísticos y agencias de viaje, 10 agencias de transporte aéreo, y 102 alojamientos.

El 30% de establecimientos, que asciende a 392 unidades, realiza diferentes servicios no relacionados al turismo. Pertenecen a este sector los 20 centros de atención médica, 19 iglesias, 18 salones de belleza o barbería, 29 locales de esparcimiento y recreación, etc. Únicamente, el 7% de establecimientos se dedica a la manufactura, que es la actividad que realiza una transformación de materia prima a productos elaborados. De ellos, 22 son panaderías, 15 negocios dedicados a la fabricación de productos metálicos para uso estructural, 14 locales para fabricación de prendas de vestir (sastrerías, modistas, costureras), 15 talleres o carpinterías para fabricación de muebles.

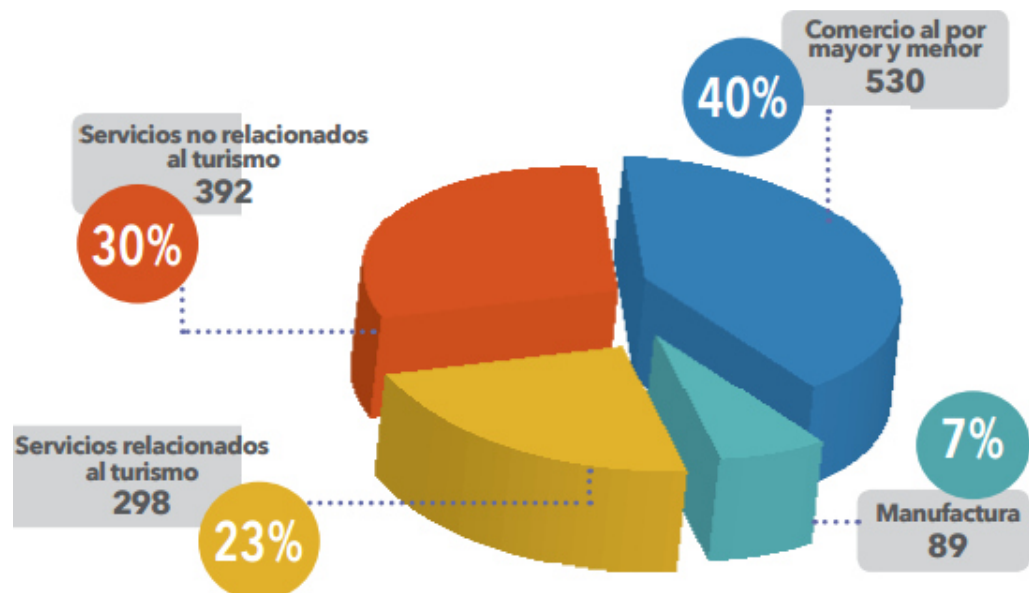


Figura 1: Sectores económicos de Galápagos

Fuente: Censo Económico 2010, INEC

Ingresos por ventas y financiamiento

En un año fiscal la suma de las ventas reportadas por todos los establecimientos comerciales ascendió a poco más de USD 164 millones (año fiscal 2009). Sin embargo, debido a la escasa transformación de materiales a productos elaborados que se realiza dentro de la provincia, la mayor parte de este dinero se utiliza para comprar en el continente insumos, mercadería o incluso servicios, fenómeno que se conoce en economía como fuga de capital hacia economías de otras provincias. Los establecimientos económicos reportan más de USD 4 millones por motivos de impuestos, de los cuales aproximadamente el 90% provino de los servicios no relacionados al turismo (año fiscal 2009). Las industrias manufactureras a pesar de generar un nivel de ventas muy inferior al sector comercio y servicios pagan montos similares en impuestos.

El análisis de deciles permite determinar el nivel de concentración de recursos de la economía de una región o país. Los deciles de ventas, consiste en dividir todos los establecimientos comerciales en 10 grupos ordenados de tal manera, que el primer decil sea el 10% de locales que compartan la característica de tener menores ingresos por ventas y el último decil sea el 10% de locales que tienen los mayores niveles de ventas. El 10% de los establecimientos comerciales de Galápagos con mayores niveles de ventas concentra alrededor del 80% del total de las ventas que se realizan, esto es, alrededor de USD 131 millones. En tanto que, el 10% de negocios que registran las más bajas ventas, venden entre todos alrededor de USD 450 mil. (Consejo de Gobierno del Regimen Especial de Galápagos, 2013)

En lo que concierne al ingreso de divisas por concepto de turismo registrado en la balanza de pagos (viajes y transporte de pasajeros), el Resumen 2014 del MINTUR indica que, también ha mantenido una tendencia de ascenso.

Si bien aún no se han consolidado datos del 2014, sirve como referencia recordar la balanza de 2013, la cual se situó en 1.251,3 millones, lo que representó un aumento del 21% en comparación con el 2012.

La actividad turística en el Ecuador está en constante crecimiento, por lo que se torna indispensable ofrecer a la ciudadanía información sobre estadística sobre el entorno internacional, turismo interno, turismo emisor, oferta turística, entre otros. (Ministerio de Turismo del Ecuador - MINTUR, 2014)

En cuanto al análisis general de la nación, a continuación se presentan los índices macroeconómicos más importantes, proporcionados por el Banco Central del Ecuador, que representan el estado actual del país:

Componentes del PIB

El elemento más dinámico del crecimiento del PIB es el consumo Final de los Hogares, el cual ha mantenido un crecimiento sostenido, especialmente en los últimos años. El comportamiento de la Formación Bruta de Capital Fijo, es decir la inversión, está muy relacionada con la evolución de las importaciones de bienes de capital y también está impulsando el crecimiento de la economía. (Banco Central del Ecuador, 2015)

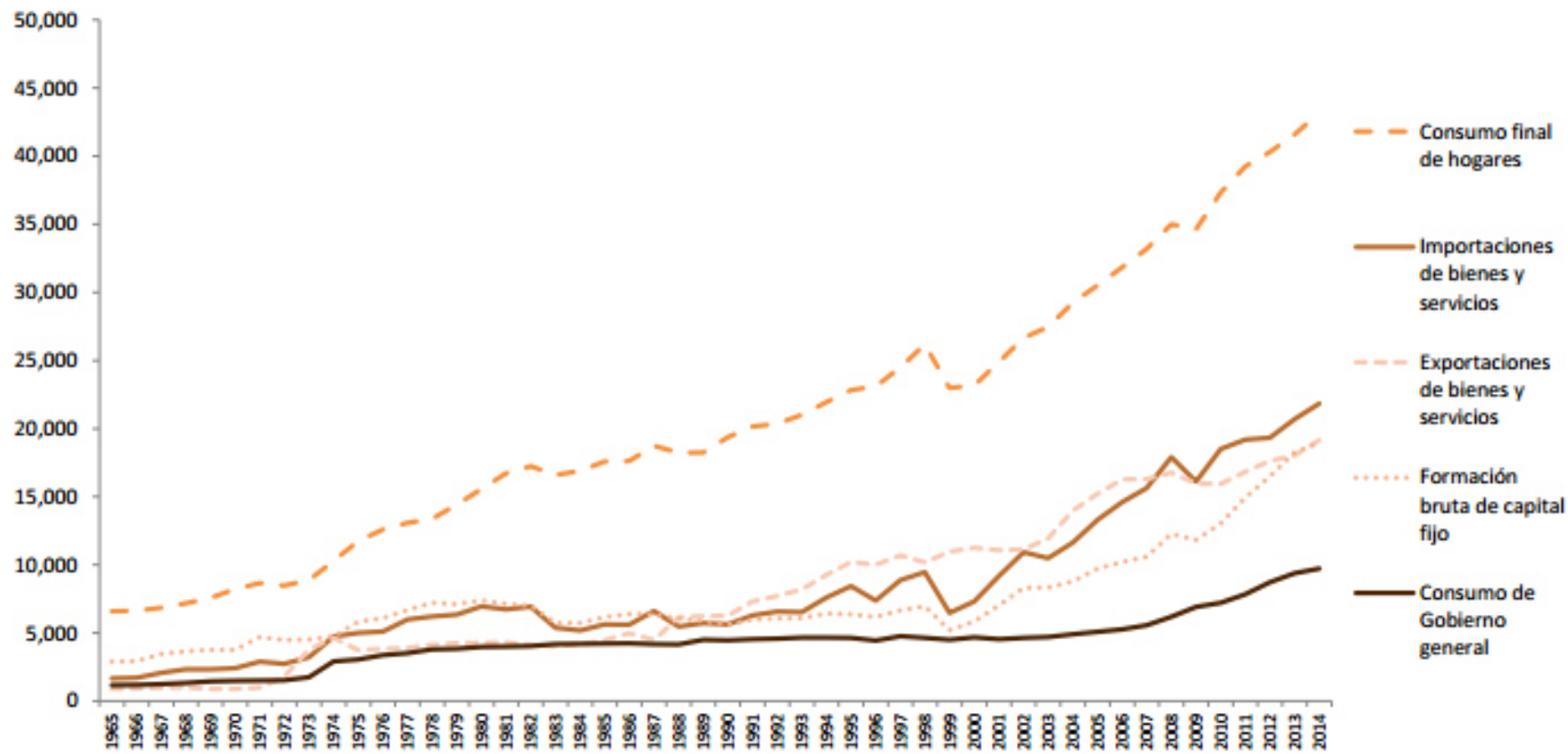


Figura 2: Evolución de los principales componentes del PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Producto Interno Bruto

La economía ecuatoriana ha alcanzado un fuerte crecimiento en los últimos años. En 2012, 2013 y 2014 el crecimiento el PIB alcanzó tasas de crecimiento del 5,2%, el 4,6% y el 3.8%, respectivamente, aunque desacelerándose progresivamente.

El gobierno del Presidente Rafael Correa Delgado mantiene la doble prioridad de erradicar la pobreza y transformar la matriz productiva, con el fin de consolidar una economía orientada al conocimiento y la innovación, sostenible y diversificada. Con estos objetivos, el gasto y la inversión del sector público se han incrementado del 21% del PIB en 2006 al 44% en 2013. Gran parte de estos recursos se ha destinado a programas y proyectos de inversión en infraestructura energética y de transporte, y en los sectores sociales. (Banco Mundial, 2015)

Por otra parte, la tasa de variación promedio del PIB de Ecuador para el período 2000-2014 fue de 4.3%; porcentaje mayor al del período 1981-1999 que registró 2.4%.

A pesar de estos notables resultados, todavía persisten desafíos para la sostenibilidad del crecimiento económico y los logros alcanzados en reducción de pobreza y desigualdad. Estos desafíos están vinculados a la alta dependencia de la economía del sector petrolero, factor que es analizado más adelante.

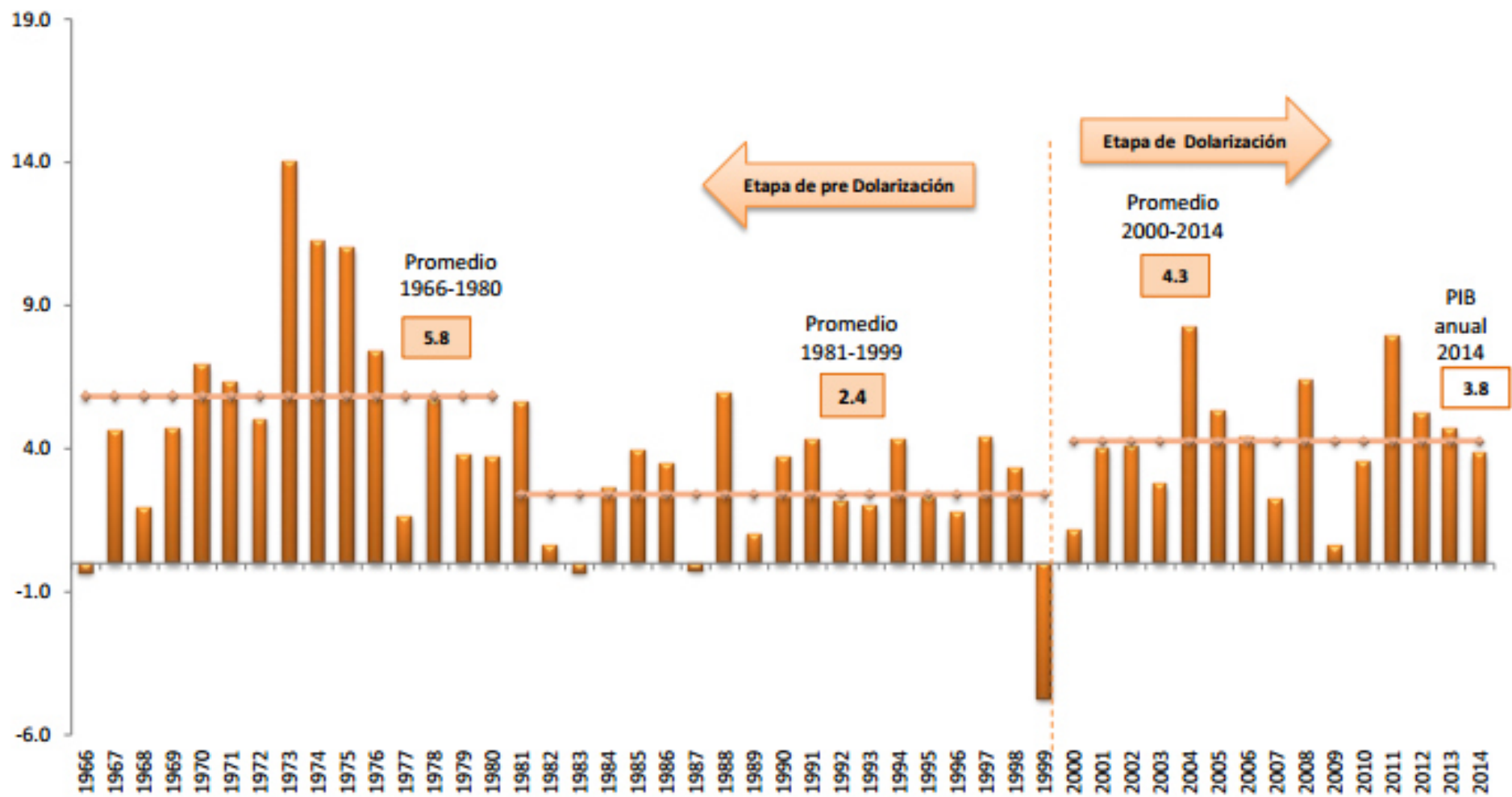


Figura 3: Crecimiento del PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

De acuerdo al boletín de prensa del Banco Central del Ecuador publicado el 30 de Septiembre del 2015, la economía ecuatoriana presentó un crecimiento de 1,0% en el segundo trimestre de 2015, comparado con igual período del año anterior. Este resultado del crecimiento inter-anual del PIB se explica en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero, que contribuyó con 2,04 puntos porcentuales. De su parte, el valor agregado del sector petrolero tuvo un aporte negativo al crecimiento inter-anual de -0,45 puntos porcentuales. (Banco Central del Ecuador, 2015)

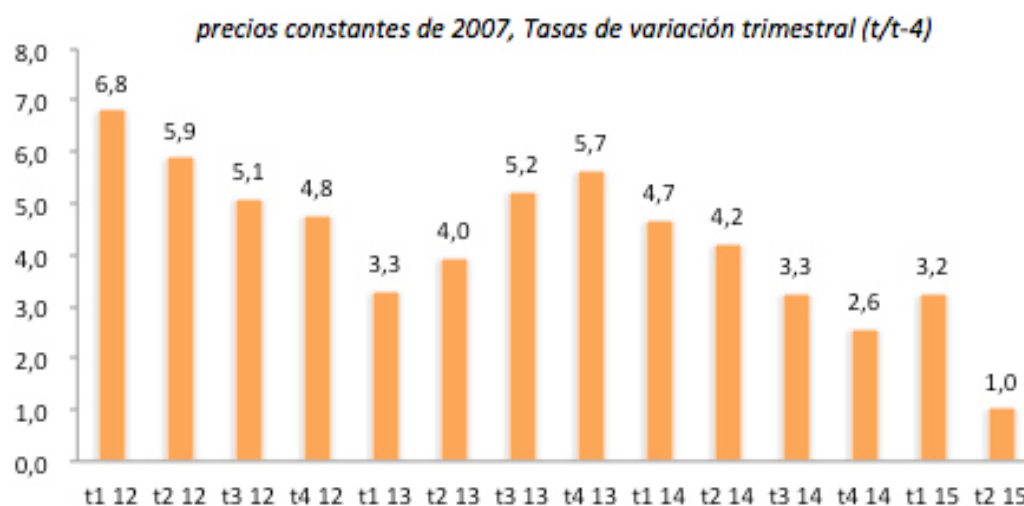


Figura 4: Crecimiento interanual del PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Producción de Petróleo

En los años noventa Petroecuador revisó contratos y entregó la operación de campos a las Compañías Privadas quienes incrementaron su producción. En mayo de 2006, se declaró la caducidad del contrato entre el Estado y Occidental (Oxy), pasando el bloque 15 y los campos unificados al Estado. Desde finales de 2010, las Empresas Públicas incrementaron su producción como efecto de la

absorción de algunos campos que operaban las Empresas Privadas que dejaron el país en noviembre de ese año, en respuesta a los cambios en las modalidades de contrato implementadas por el Gobierno Nacional. (Banco Central del Ecuador, 2015)

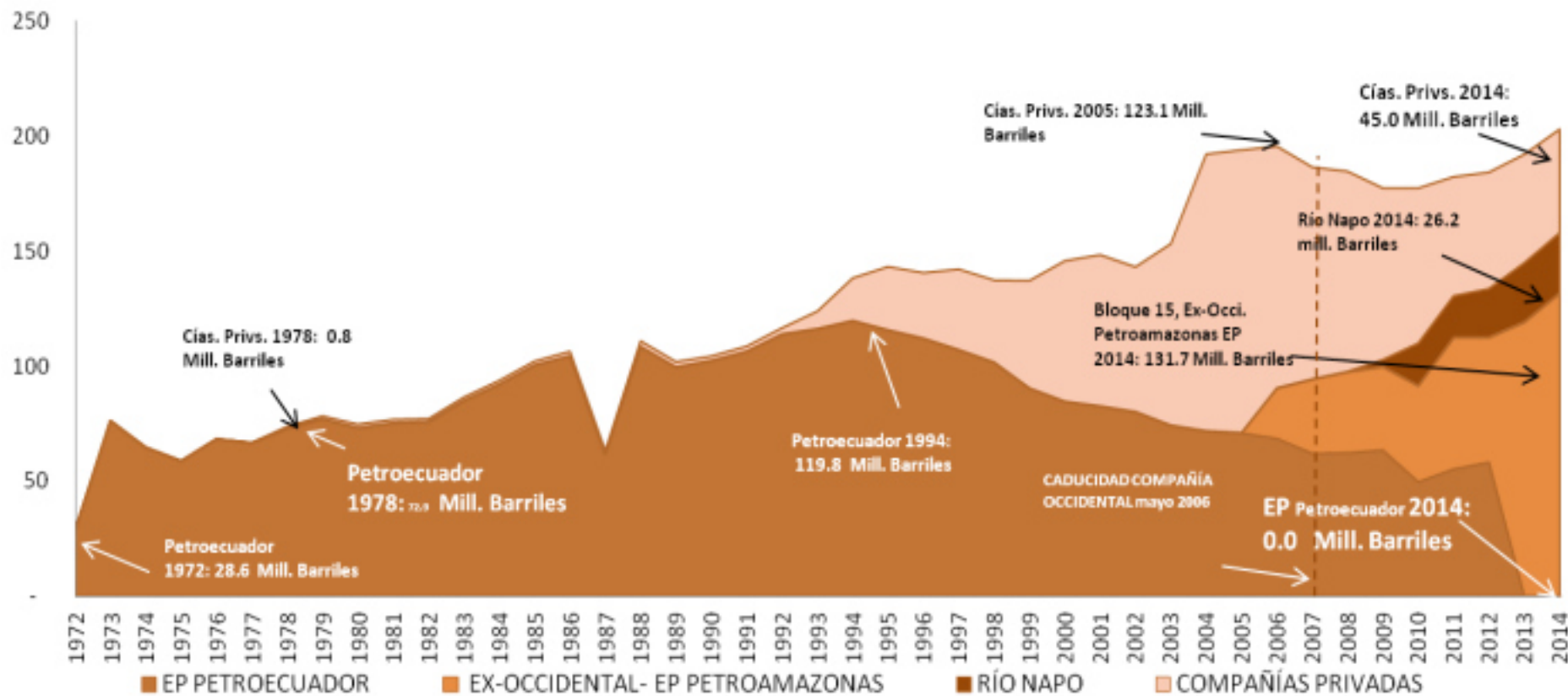


Figura 5: Producción de Petróleo

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Precios Anuales de Crudos al 2014

Históricamente el precio del barril de crudo WTI ha superado al de los crudos ecuatorianos hasta alcanzar una diferencia máxima de USD 17.42 en el año 2005. No obstante, debido a problemas de almacenamiento del WTI y a una mejor cotización de los crudos agrio medios y pesados en el contexto internacional, desde el año 2011 las Empresas Públicas consiguieron negociar sus crudos a un precio superior al WTI; pero, a partir de julio de 2013, el precio del crudo WTI superó nuevamente al de los crudos ecuatorianos. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Sin embargo en la actualidad, el precio del petróleo ha caído a nivel mundial, presentándose durante los últimos meses en un precio que oscila los 40 USD. Hasta el cierre del presente estudio en el mes de Octubre del 2015, el precio del barril de petróleo se encontró en un valor de 46.06 USD, esta caída del precio del petróleo en los últimos meses y la apreciación del dólar han afectado seriamente a la balanza comercial y la financiación de la inversión pública, y a la competitividad de las exportaciones ecuatorianas. En este contexto, consolidar la reducción de la desigualdad y la pobreza, significa un importante reto, también porque a pesar de la disminución fuerte en los últimos años, existen todavía niveles de pobreza importantes sobre todo en las áreas rurales. (Banco Mundial, 2015)

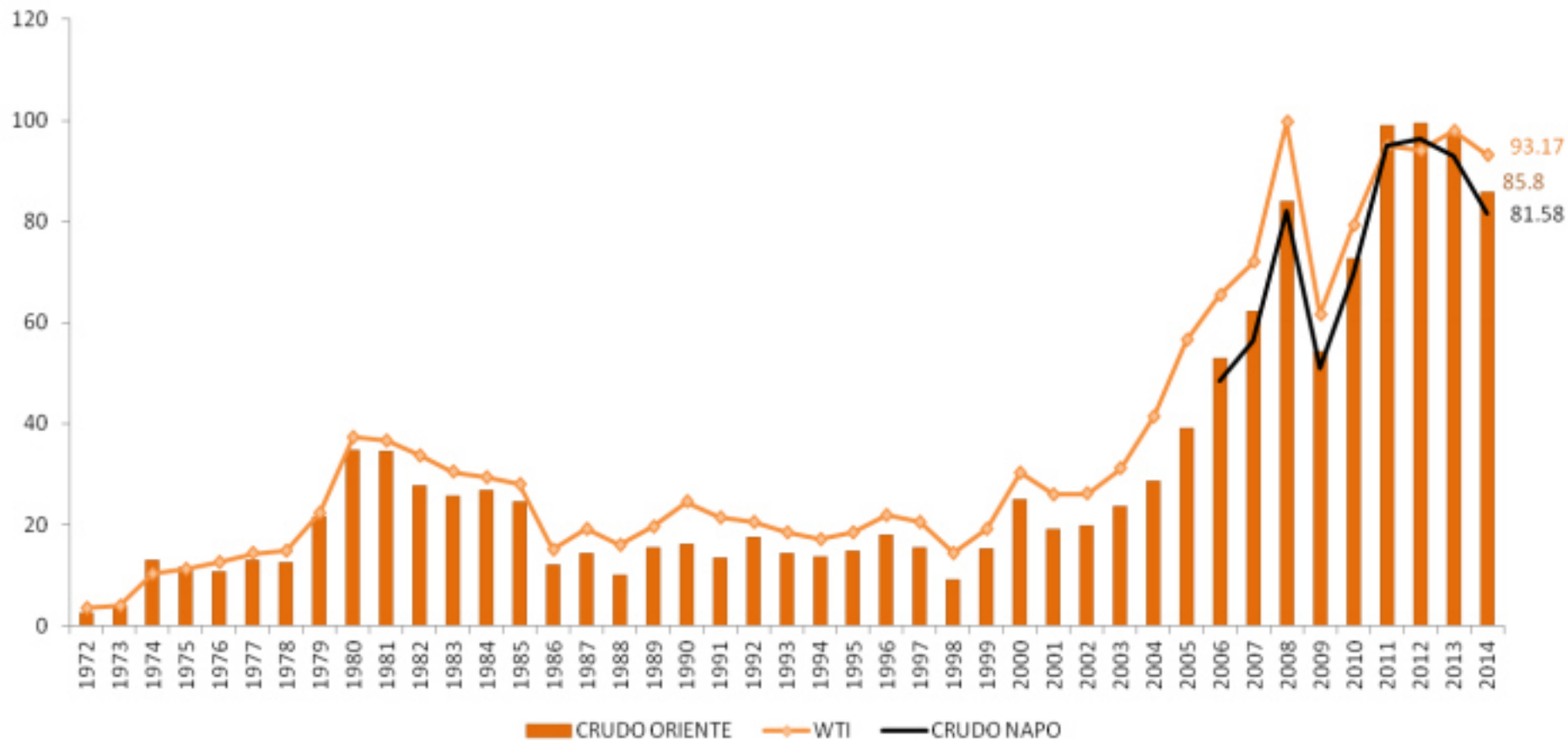


Figura 6: Precios Anuales de Crudos

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Inflación

La inflación anual de la mayoría de países de América del Sur registró una disminución paulatina. Ecuador es el de menor inflación a diciembre de 2014.

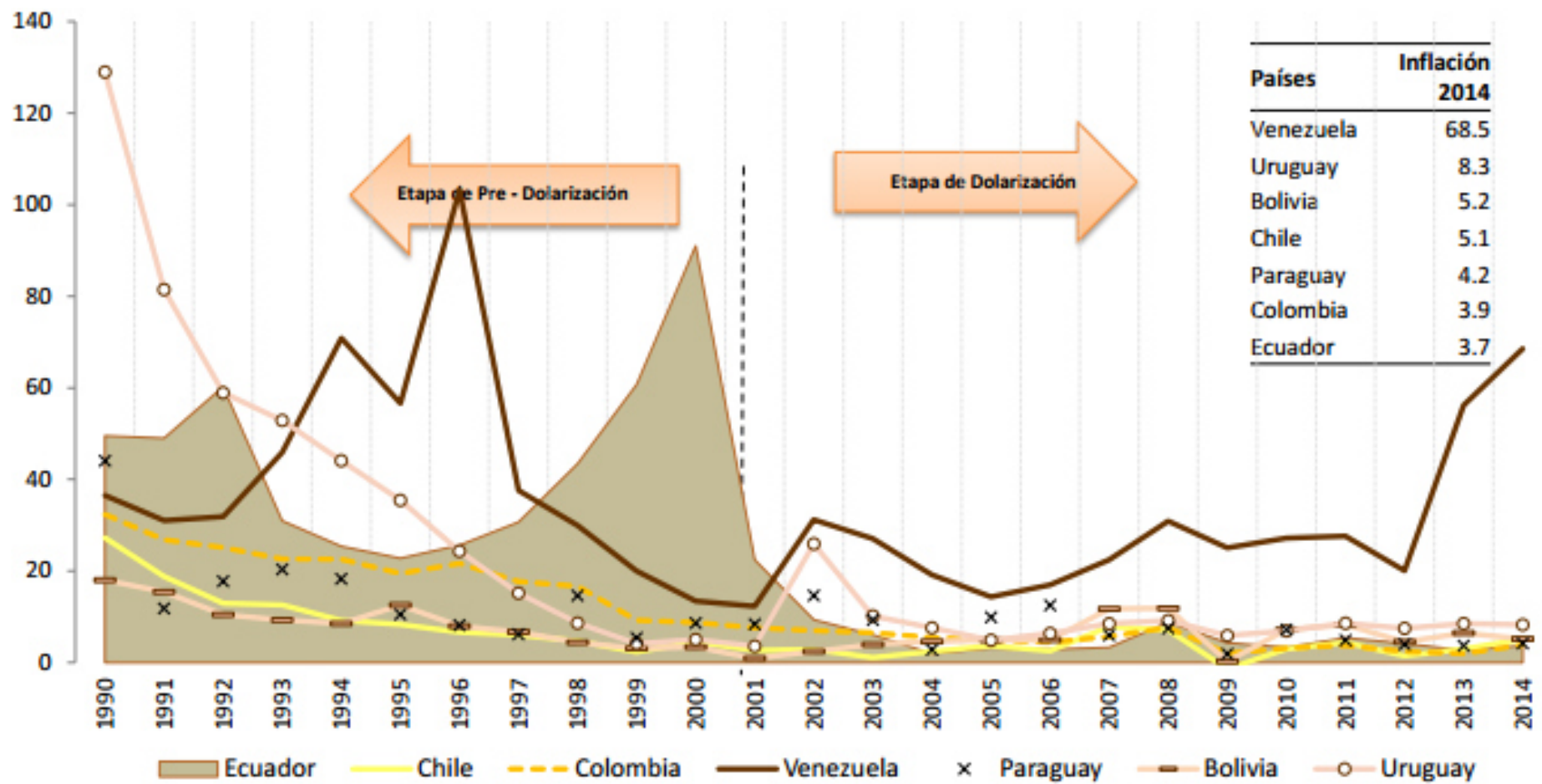


Figura 7: Evolución de la Inflación en varios países de América del Sur

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Índice de Salario Real

Hasta 1997, el índice de salario real tuvo una tendencia al alza para posteriormente disminuir debido a la alta inflación, la depreciación del sucre y la crisis financiera de 1998. A partir del año 2000, la disminución de la inflación y el esquema de dolarización permitieron recuperar el poder de compra de la población. Desde 2007 el salario real presentó un mayor aumento. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Cabe señalar que para las Islas Galápagos hasta el año 2015 el salario básico unificado se veía incrementado en un 75% más en el sector privado y un 100% más en el sector público, respecto al salario continental. Sin embargo con la promulgación de la nueva LOREG, se está a la expectativa de cual sería el nuevo salario para el archipiélago.

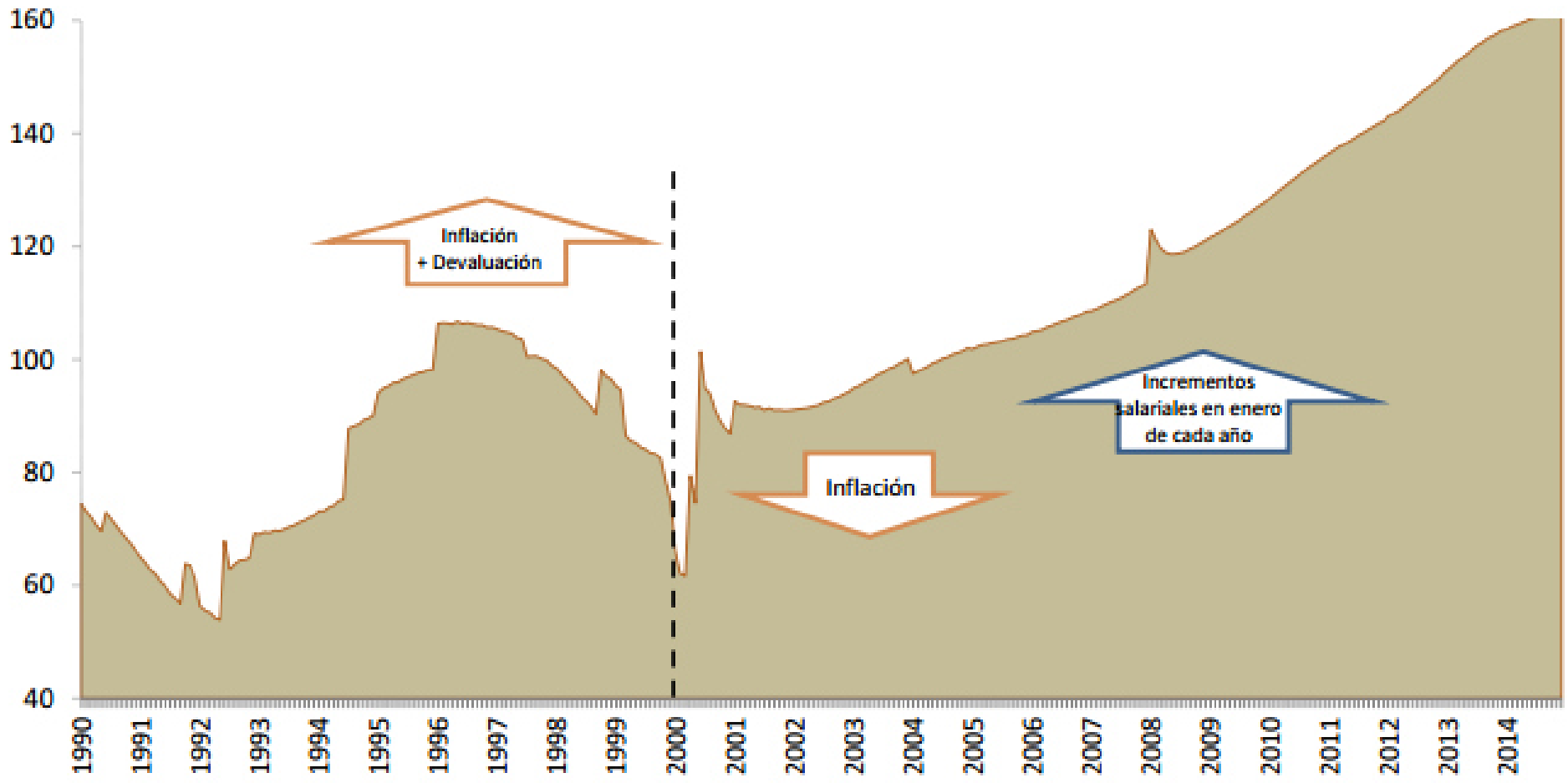


Figura 8: Índice de Salario Real

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

1.1.3 Factores Políticos y Legales

De acuerdo a Ferrell (2012), la importancia variará entre una empresa y otra, la mayoría de las organizaciones debe rastrear las tendencias políticas e intentar mantener buenas relaciones con los funcionarios electos. Además las organizaciones que hacen negocios con las entidades de gobierno, como los contratistas de defensa, deben estar especialmente sintonizadas con las tendencias políticas. Puede ser que ciertos funcionarios electos tengan actitudes negativas hacia una empresa o su industria, por ello habría mayor probabilidad de crear o aplicar regulaciones desfavorables para éstas.

Por ultimo existen muchas organizaciones que perciben los factores políticos como más allá de su control y hacen poco más que ajustar sus estrategias para acomodar los cambios en esos factores. Sin embargo, otras empresas toman una posición más proactiva al buscar influir en los funcionarios electos.

En la actualidad la población galapagueña vive en tensión por los cambios realizados en la Ley Orgánica del Régimen Especial de Galápagos, en los que se prevé las siguientes afectaciones al sector turístico local:

En primer lugar y el mayor temor de los residentes permanentes es la entrada de empresas multinacionales a operar en las Islas Galápagos, dejando a un lado las oportunidades de desarrollo y crecimiento económico de los locales, otro aspecto relacionado a este punto es la delimitación de las áreas protegidas, del parque y de la reserva marina, a cargo del Ministerio del Ambiente, del cual aún se espera

su pronunciación respecto al tema de actualización de dichos límites, aunque en la isla San Cristóbal ya se ha presentado un primer proyecto para un hotel 5 estrellas en una playa virgen de la localidad. Además los ciudadanos de las islas temen que la nueva Ley Orgánica del Régimen Especial de Galápagos permita la inversión extranjera para nuevos hoteles pero con las limitaciones que debe imponer el Ministerio del Ambiente, se prevé que las intenciones de multinacionales, como Decameron Resorts, Marriot, Hilton Colon, Swissotel, entre demás nombres distinguibles en la hotelería internacional, podrían ser el asentamiento en las Islas Galápagos, dejando a un lado a toda empresa local, sin embargo la población Colono, aún permanece abogando por sus derechos, buscando que sea el mismo Parque Nacional Galápagos quien siga otorgando las patentes a los ciudadanos residentes del archipiélago.

Otro punto que señala la localidad son las patentes de operación de los armadores turísticos, los cuales en su mayoría son empresas familiares, y que dentro de 6 años deberán entrar en concurso para obtener dichas patentes frente a empresas grandes que buscarán la manera de hacer realidad sus proyectos en el archipiélago, además de que las empresas familiares desaparecerían ya que solo podrá haber un representante por familia para poder operar con su producto, los demás parientes deberían buscar nuevas formas de ingresos.

Otro aspecto es la actualización de la remuneración básica unificada para Galápagos, en donde se busca regular los precios de la canasta básica y demás productos que ingresan a la isla para el consumo de la comunidad, sin embargo para unos es un aspecto positivo mientras para otros lo contrario, debido a que

el salario podría bajar o subir del actual, el cual es un 75% mayor al del continente, para los empleadores si el salario es reducido sus costos bajarían, lo cual es negativo para sus empleados, y así este aspecto viceversa.

Sin embargo se espera que para el mes de Noviembre del 2015 se haya dictaminado el reglamento oficial de la LOREG y la comunidad pueda aclarar cada una de sus dudas.

Por otro lado como aspecto político positivo la campaña All You Need is Ecuador (Todo lo que necesitas es Ecuador) se convirtió en una oportunidad para promocionar la variada oferta turística de las 4 regiones: Costa, Andes, Amazonía y Galápagos, que se activó simultáneamente en 19 ciudades del mundo, con miras a posicionar al país como destino turístico de clase mundial.

Así, la primera etapa de la campaña “All You Need Is Ecuador” arrancó el 1 de abril del 2014 alcanzando una impresionante resonancia a escala mundial, impactando a 68,700,00 de personas en televisión; 176,122,135 en Internet; 30,644,862 en revistas; 66,490,224 en vía pública; y, 4,599.408, en otros.

La segunda fase de la campaña internacional All You Need Is Ecuador tuvo un costo aproximado de USD 3.5 millones. La misma se encontró al aire desde el 19 de noviembre del 2014 en medios digitales, y desde el 22 de noviembre del 2014 en televisión. La campaña permaneció activa hasta el 31 de diciembre del 2014, en ocho países del continente americano. (Ministerio de Turismo del Ecuador - MINTUR, 2014)

1.1.4 Factores Culturales

Siguiendo la línea de Ferrell (2012), los factores socioculturales son aquellas influencias sociales y culturales que ocasionan cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida. Estas fuerzas afectan de manera profunda la forma en que las personas viven, y ayudan a determinar qué, dónde, cómo y cuándo los clientes compran los productos de la empresa, sin embargo al plantear un Plan de Marketing para un hotel, se debe tomar en cuenta que la sociedad local no optaría por comprar nuestros servicios, a no ser una ocasión especial.

En la cultura galapagueña, las mujeres son generalmente las que tienen la responsabilidad de cuidar a sus hijos y los quehaceres de la casa. La mayoría de los hombres trabajan como pescadores lo cual ha sido siempre un importante recurso económico para las familias en las Islas Galápagos. Esta actividad se la realiza abordo de pequeñas embarcaciones y se la puede considerar como sostenible. Pero desde aproximadamente 1970 las Islas Galápagos se han tornado cada vez más a la economía y al negocio del turismo. Es debido a esto que las familias locales se caracterizan por su agradable hospitalidad, siendo de ayuda para toda clase de turista que llegue a visitar cada una de las islas habitadas interesados en realizar tours y disfrutar de la vida nocturna de los cantones. Llegando la noche las actividades más comunes de los galapagueños son visitar bares, tocar música en las playas acompañados de fogatas, o concurrir a los kioscos de comidas junto a amigos o familiares, cada uno de estos aspectos hacen que a los turistas les llame la atención realizar lo mismo.

Por otro lado, para mantener el cuidado ambiental y sobretodo dar una buena imagen a los turistas, las localidades han implementado una campaña de concientización sobre el reciclaje de basura, denominada, “En Galápagos reciclamos, ¿Y tú?”, apoyada por la WWF, la cual consiste en organizar en orgánica, reciclable y no reciclable. La basura orgánica que con la ayuda del aserrín, en 4 meses está lista para ser utilizada como compost, siendo vendido por el Municipio de Santa Cruz a la comunidad en quintales de a cinco dólares, la basura reciclable, que incluye pilas, papel, cartón, vidrio, tetra packs, es nuevamente revisada y clasificada para ser vendida al parque artesanal y así la puedan reutilizar para realizar sus productos, otra parte de esta es enviada al continente ecuatoriano para ser reusada, y por último la basura no reciclable es trasladada a los depósitos sanitarios de los cantones.

En general las costumbres en Galápagos son muy similares a aquellas practicadas en el Ecuador, la gente es muy cálida, amigable y los galapagueños están siempre dispuestos a ayudar a los visitantes. La población de Galápagos es de alrededor de 30000 personas. Los hombres y los niños gustan de jugar fútbol, el ciclismo, el surf y el skate. El Ecuavoley es también un deporte muy popular en Galápagos y es practicado por los adultos en su mayoría concentrados en las principales canchas de las islas. Por ello la cultura de Galápagos es una mezcla entre la gente que arribó a las islas desde la Sierra, el Oriente y la Costa del Ecuador. La gente y científicos especialmente de Estados Unidos y de algunos países de Europa han formado parte o han aportado también a la cultura de Galápagos.

Uno de los principales servicios que brinda el Parque Nacional Galápagos es la educación ambiental a los pobladores y visitantes con respecto a la ecología del Archipiélago, por lo tanto, la preservación de los recursos naturales de las Islas se ha transformado en una parte muy importante de la vida cotidiana en Galápagos.

Los extranjeros también han contribuido con la cultura de Galápagos, todos ellos han descubierto en las Islas Galápagos su pequeño "paraíso en la tierra". Muchos han venido de los Estados Unidos y Europa y han adquirido barcos o agencias de viajes para ofrecer tours y diferentes servicios a los visitantes que ya suman más de 180.000 al año. (Metropolitan Touring, 2012)

1.1.5 Factores Demográficos

La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. El entorno demográfico tiene un interés fundamental para los directivos de marketing porque los mercados están formados por personas. (Kotler, 2011)

Los aspectos demográficos, tratados como una variable externa, tienen una gran influencia en el comportamiento del consumidor, y por tanto en el comportamiento de los mercados, lo que les convierte en una materia vital al momento de diseñar una estrategia de marketing. (Rivera, 2009)

En este Plan de Marketing se ha optado por tenerlo como un factor independiente de lo sociocultural como lo plantea Ferrell (2012), ya que este análisis se enfoca

a los turistas que provienen del extranjero y del Ecuador continental, centrándose en aspectos como la edad, nacionalidad, temporadas de viajes y gastos a incurrir en sus estadías.

De acuerdo al último censo poblacional en el año 2010, la provincia de Galapagos cuenta con 25124 habitantes, siendo el 51.8% hombres y el 48.2% mujeres, concentrándose en una edad promedio de 29 años, en la actualidad se estima que la población se encuentre alrededor de los 30000 habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

Sin embargo este análisis está enfocado a los turistas que visitan anualmente las islas Galápagos, por lo cual, de acuerdo al boletín Análisis Sectorial de Turismo (2012), los arribos de turistas de los cinco mercados más importantes al Ecuador son los siguientes: el turista colombiano, norteamericano, peruano, español y alemán. El turista proveniente de Colombia es el que más arribo ha tenido de enero a septiembre del 2012 en comparación con el mismo periodo del año anterior pasando de 129,824 turistas colombianos a 259,505, respectivamente. Los siguientes mercados muestran la misma tendencia, excepto el mercado peruano que registró una leve disminución en el mismo periodo analizado.

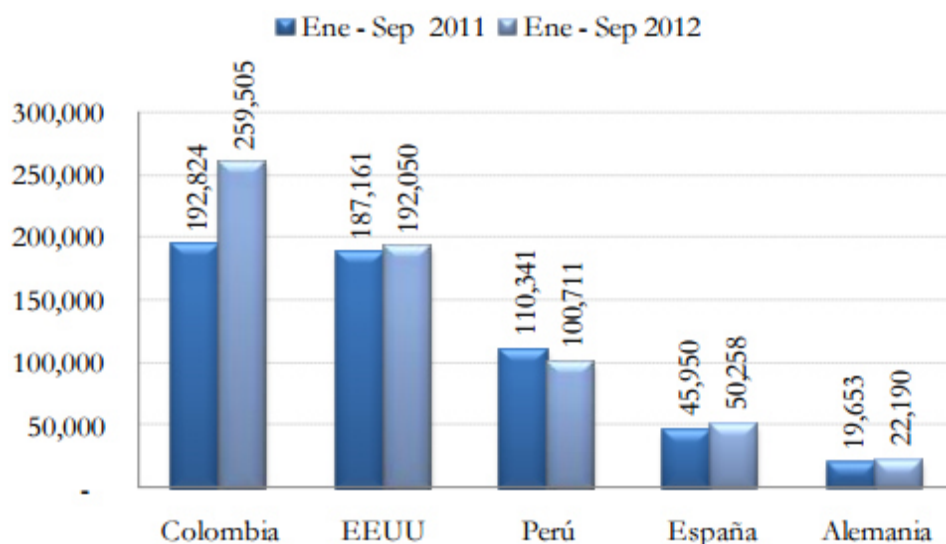


Figura 9: Comparativo de arribos de los principales mercados

Fuente: MINTUR

Entre los principales mercados emisores registrados en el periodo enero-noviembre de 2014 se encuentran, nuevamente, Colombia con 333.197 (23,80%), Estados Unidos con 232.868 (16,6%), y Perú con 161.370 (11,5%).

Cabe mencionar que el 45% de arribos por vía aérea se han registrado en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (Pichincha) y el 22% en el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo (Guayas); mientras que el 27% de llegadas son por vía terrestre, principalmente por las provincias de Carchi y El Oro. (Ministerio de Turismo del Ecuador - MINTUR, 2012)

Por otra parte el Informe anual de visitantes que ingresaron a las áreas protegidas de Galápagos en el año 2013 se contempla de la siguiente manera: un total de 204.395 visitantes que ingresaron a las áreas naturales protegidas de Galápagos, de los cuales, el 65% (132.119 visitante) correspondió a extranjeros y el 35%

(72.276 visitantes) a nacionales. Comparando los datos con el año anterior, se observa un crecimiento del 13% (23.564) visitantes.

Del total de visitantes que ingresaron a Galápagos, el 72.4% (147.830 visitantes) ingresaron a Galápagos por el aeropuerto de Baltra, mientras que el 27,6% (56.329 visitantes) restante lo hizo por el aeropuerto de San Cristóbal. Desagregando los datos por aeropuerto se observa que Baltra recibió el 47.8% (97.750) de visitantes extranjeros y 24.5% (50.031) visitantes nacionales. En cambio el aeropuerto de San Cristóbal recibió un 16.7% (34.162) visitantes extranjeros y 10.8% (22.167) visitantes nacionales.

Al observar el ingreso de visitante por aeropuerto mensualmente, se evidencia que la temporada alta del año 2013, es el mes de julio con un total de 21.682 de los cuales ingresaron por baltra 15.585 y 6097 por San Cristóbal. Respecto al año anterior, hay un incremento en este mes del 10 % por el aeropuerto de Baltra y de San Cristóbal con un 28%.

Al analizar las nacionalidades de los visitantes que ingresaron a las áreas protegidas de Galápagos se observa que durante el año 2013 los ecuatorianos tienen una mayor representatividad con el 35.3% (72.276), seguido de los estadounidenses quienes representan el 24.6% (50.393) y en porcentajes menores otros países como Reino Unido, Alemania, Canadá y Australia. Los visitantes nacionales provienen en su mayoría de la provincia del Pichincha con un 42.7% (30.918) el 30.3% (21.901) de Guayas y porcentajes menores de otras provincias.

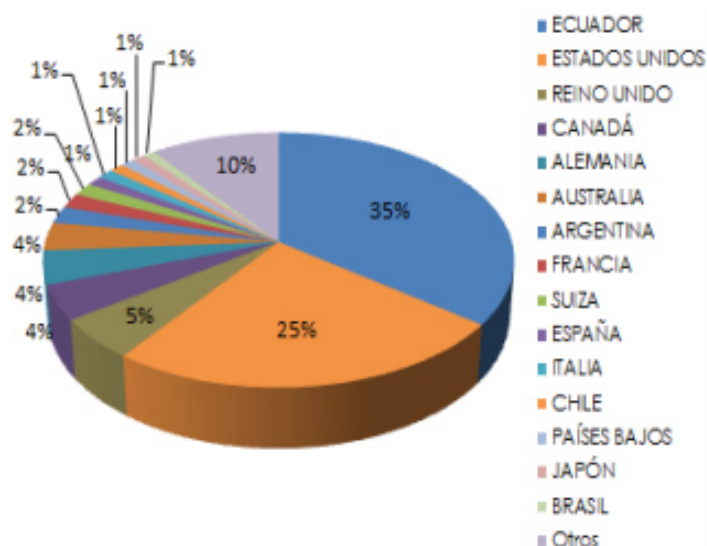


Figura 10: Nacionalidades que arribaron a Galápagos en 2013

Fuente: Informe anual de visitantes

En el análisis sobre el tipo de hospedaje utilizados por los visitantes en el año 2013, evidencia que el 53% (108.597) del total de los visitantes que recibió Galápagos utilizaron los servicios de alojamiento en las zonas pobladas (hoteles, hostales, pensiones.) mientras que el 37% (75.693) se hospedaron a bordo de embarcaciones de crucero o tour navegable. El 7%(14.212) se alojó en casas de familiares, el 2% (3.683) en Residencias Colectivas (Militares, Policías, Científicos, etc.), el 1% (2.210) no especificó el tipo de alojamiento. El 55% (72.955) de los visitantes extranjeros se alojaron a bordo y un 42% (55.783) optaron por quedarse en un hotel, mientras que los visitantes nacionales el 73% (52.814) se hospedaron en hotel y 4% (2.738) escogió la estadía a bordo.

Al analizar la edad del total de visitantes se observa que el 20.09% (41.056 visitantes) que arriban a las áreas protegidas son de edades entre 26 - 35. Los datos muestran que los visitantes extranjeros, tienen dos rangos de edades más representativos, el 17.86% (23.601 visitante) corresponde a adultos jóvenes de

26 - 35 años y 15.80% (20.878 visitantes) adultos mayores de 61 - 67 años. El mercado nacional también tiene dos grupos de edades con mayor frecuencia de visitantes hacia la provincia: el 24.15% (17.455 visitantes) son de 26 - 35 años y el 11.22% (8.111 visitantes) de 19 - 25 años.

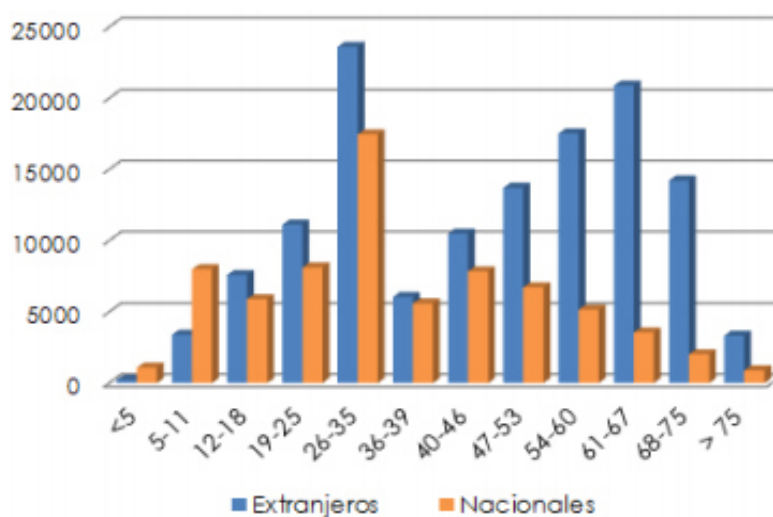


Figura 11: Edad de visitantes en el 2013

Fuente: Informe anual de visitantes

De acuerdo a los datos reportados por los visitantes, las edades y el tipo de hospedaje utilizado por los mismos muestran que los extranjeros que se hospedan a bordo de cruceros navegables son entre 61 - 67 años, con un número de visitantes de 14.997 (20.56%) los cuales prefieren alojarse a bordo, mientras que los adultos jóvenes entre 26 - 35 que son 13.946 visitantes (23,57%), deciden quedarse en hotel. De entre los nacionales que utilizan hospedaje a bordo se puede hablar de edades entre los 26 - 35 años con 675 visitantes (24.65%) y en el mismo rango de edad para tierra con 16.780 visitantes (24.13%) los que se inclinan por pernoctar en hotel. Los visitantes extranjeros que van a bordo de cruceros son principalmente adultos mayores, mientras que los que se hospedan en hotel son adultos jóvenes. (PNG, 2014)

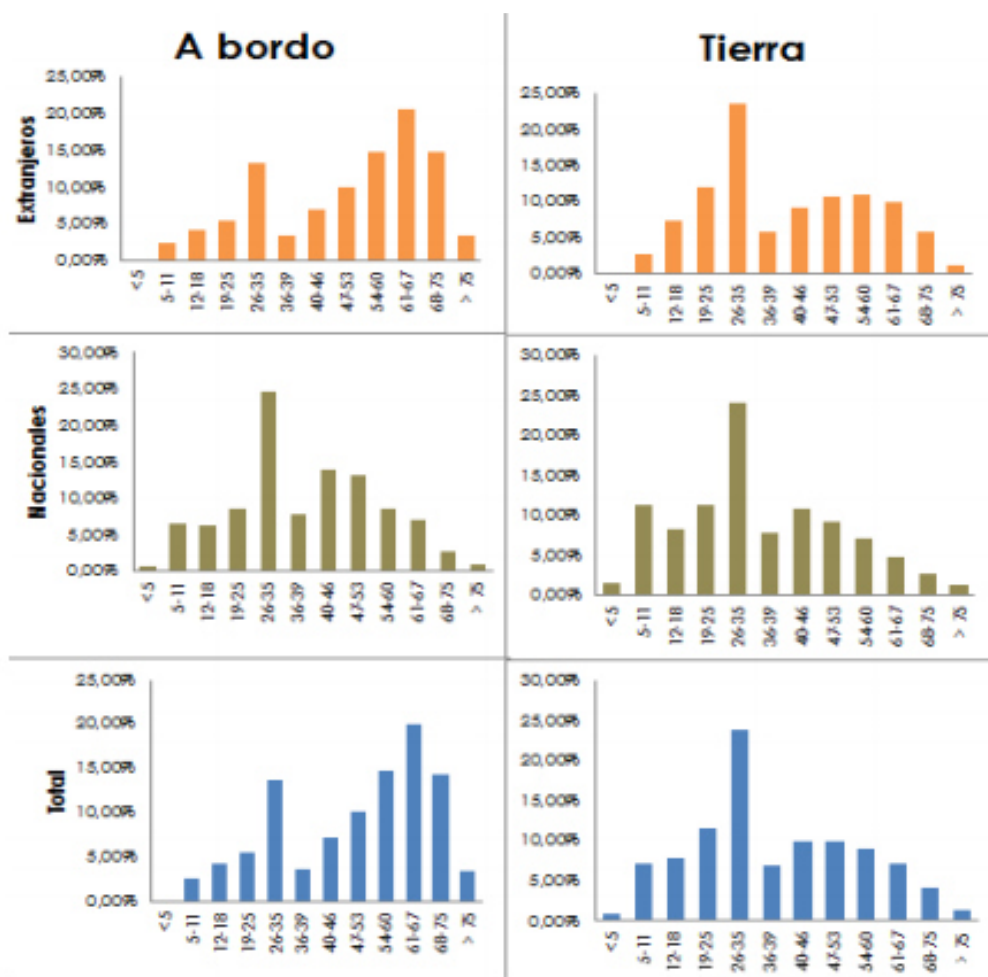


Figura 12: Edades y Tipos de hospedaje

Fuente: Informe anual de visitantes

1.1.6 Factores Tecnológicos

Cuando la mayoría de las personas piensa en tecnología, tiende a imaginar productos nuevos de tecnología de punta como teléfonos inalámbricos, acceso a Internet de banda ancha, descubrimientos médicos, sistemas de gps o televisión interactiva. Sin embargo, la tecnología en realidad se refiere a la forma en que logramos tareas específicas o los procesos que usamos para crear las “cosas” que consideramos nuevas. De todas las nuevas tecnologías generadas en los últimos 30 años, ninguna ha tenido un mayor impacto en marketing que los avances en

la tecnología de cómputo y de información, la cual ha cambiado la forma en que viven los consumidores y empleados y en que los mercadólogos operan para satisfacer sus necesidades. (Ferrell, 2012)

Debido a la fragilidad del entorno del archipiélago, los factores tecnológicos a aprovechar pueden ser aquellos que reducen el impacto ambiental en las islas, es por ello que se da incentivos, como los préstamos a proyectos amigables con el ambiente, estos son proyectos que se encaminen a la conservación del ecosistema de Galápagos, como lo son los Hoteles 100% ecológicos, vehículos híbridos a servicio de la comunidad, uso de paneles solares en las infraestructuras, motores ecológicos para embarcaciones, sistemas de uso de aguas grises, techos ecológicos, entre otros ejemplos más.

Por otra parte, debido a la distancia con el Ecuador continental, para los colonos, les es difícil salir a promocionar a ciudades como Quito o Guayaquil sus productos, por lo cual optan a contactarse con diversas agencias nacionales mediante internet, sin embargo la calidad de este es pésima y complica la publicidad y las ventas de sus productos tanto a nivel nacional como internacional, así como tampoco es posible utilizar al 100% los beneficios de las redes sociales. Además el servicio de televisión por cable que existe en el archipiélago no es el adecuado para turistas extranjeros, ya que la mayoría de los canales son de habla hispana, y no cuentan con la opción SAP, la cual permite traducir el contenido de los programas a idiomas extranjeros.

1.1.7 Factores Naturales

Es importante tomar en cuenta a los factores naturales, ya que el Ecolodge Galapagos Walker opera en un ecosistema frágil y abundante de flora y fauna endémica y nativa de las islas, las cuales están protegidas por el PNG, además de contar con una diversidad de alimentos provenientes del medio para el consumo local.

Según el boletín Análisis Sectorial de Turismo (2012) el Ecuador tiene ventajas sobre los demás países ya que posee cuatro regiones que van desde la diversidad topográfica de la Amazonía a volcanes y nevados de los Andes; amplias playas en la Costa y las tan conocidas Islas Galápagos, conocidos como las islas encantadas, en la región insular. Lo interesante de las cuatro regiones es que, cada una de ellas representa un ecosistema único y por lo tanto el país cuenta con la mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado.

Vale mencionar que el país, debido a su amplia diversidad y ubicación geográfica, posee rincones declarados Patrimonios Culturales de La Humanidad por la UNESCO. En 1978 las Islas Galápagos fueron declaradas Patrimonio Natural de la Humanidad. Otros lugares que tienen el reconocimiento de la UNESCO son las ciudades de Quito, Cuenca, el Parque Nacional Sangay, la tradición y lengua de la nacionalidad Zápara y la Reserva Marina de las Islas Galápagos.

Tomando el tema de las Islas Galápagos vale señalar que fueron descubiertas en el año 1535 por Fray Tomás de Berlanga, en 1959 fueron declaradas como

Parque Nacional, inaugurando la Fundación Charles Darwin para su protección, luego en 1973 por un decreto se crea la Provincia de Galápagos y en 1979 la UNESCO las declara “Patrimonio Natural de la Humanidad.”

Las Islas Encantadas están conformadas por 13 islas grandes, 17 pequeñas y 47 islotes de roca, cubriendo en total una extensión de 8.000 km², caracterizándose por poseer playas de arena blanca, bosques de cactus, iguanas terrestres y marinas; reservas de tortugas gigantes, más de 400 especies de peces y coloridas aves. (Ministerio de Turismo del Ecuador - MINTUR, 2012)

Las Islas Galápagos se encuentran a casi mil kilómetros de distancia de la zona continental. Fue ahí donde el científico inglés Charles Darwin observó durante cinco semanas las especies que lo llevaron a construir la teoría de la evolución. La mayoría de la flora y la fauna allí presentes, son endémicas, lo que convierte a las Galápagos en un paraíso terrenal que aún podemos disfrutar en nuestro planeta.

No sólo es uno de los Parques Nacionales más famosos del mundo, sino que además cuenta con extensas playas de arena blanca o de arenas color marfil, como la de Tortuga Bay. Son sorprendentes además sus misteriosos túneles de lava volcánica, sus áreas de buceo con especies de atractivos colores y formas, y sus internacionalmente conocidos animales prehistóricos. Otra de las maravillas de las Islas Galápagos, son sin duda, sus aves.

Las especies animales nativas de Galápagos sufren un grave peligro, ya que se ven amenazadas por la destrucción de su hábitat y particularmente por la gran

cantidad de especies de fauna y flora que las personas han introducido, voluntaria o involuntariamente, en las islas.

Las iguanas marina y las tortugas han sido severamente afectadas por aquellas especies introducidas como los gatos y los perros, que atacan a las crías de las iguanas y de las tortugas. Se sabe además que las tortugas gigantes fueron uno de los primeros animales que sirvieron de alimento para los navegantes.

Hoy en día, al menos 170 mil turistas al año van a contemplar esas islas y a hacer recorridos en barcos de lujo. Dicha afluencia de personas está generando un aumento en la demanda de servicios que no es muy recomendable para Galápagos.

Entre las especies de fauna en peligro se encuentran los pinzones de manglar, que tienen poblaciones de menos de 1000 aves y una zona de distribución que se limita a la isla Isabela. Dichas aves endémicas de Galápagos deben ser objeto de una cuidadosa conservación, ya que son muy vulnerables a amenazas como la pérdida de su hábitat, los cambios climáticos cada vez más frecuentes, y la introducción en Galápagos de predadores, competidores y nuevas enfermedades.

Un ejemplo claro es la extinción de la especie *Geochelone abingdoni*, la última tortuga macho conocida como el “Solitario George”. George fue la última tortuga de la isla Pinta y el último ejemplar de su tipo, que a pesar de los numerosos esfuerzos en reaparecer su especie dejó de existir en el año 2012 con al menos 110 años de edad.

Por otro lado, el archipiélago al ser un ambiente rodeado totalmente por la naturaleza, la localidad galapagueña oriunda del campo lleva a cabo cosechas de varios productos para el consumo local, haciendo de ello su sustento, además existe una gran proporción de ganaderos que han optado por vender sus productos en el Ecuador continental junto a la Asociación de Ganaderos de la Costa, al igual que los pescadores que mediante la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Galápagos "COPROPAG" venden sus productos en los puertos de Manta y Guayaquil.

Una vez realizado el análisis del ambiente externo siguiendo los lineamientos propuestos por Ferrell (2012), se procede a realizar una matriz FODA resumiendo de manera general los paradigmas más relevantes del sector hotelero de las islas Galápagos, el cual es detallado a continuación.

Tabla 1: Análisis del sector hotelero en las Islas Galápagos

	ECOLOGDGE GALAPAGOS WALKER		ACTUALIZADO A: 27 08 15
ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO EN LAS ISLAS GALAPAGOS			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Galápagos, primer patrimonio natural de la humanidad y reserva marina con una extensión cercana a 138000 kilómetros cuadrados	Fuerte número de alojamientos en las islas Galapagos lo que genera sobreoferta en el sector	Creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional	Preferencias del turista en realizar tours en embarcaciones marítimas
Alto nivel de ingresos de turistas extranjeros y nacionales durante todo el año	Existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días	Estatus del Ecuador en ser el país con mayor megadiversidad del planeta	Aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos
La población de Galápagos son excelentes anfitriones	Ausencia de inversión general para el fortalecimiento del sector	Diversificación y cercanía de destinos turísticos en el país	Aumento de la saturación de sitios considerados patrimonio natural y cultural poniendo en peligro sus atractivos
Apreciación de la biodiversidad marina y terrestre en todo tipo de tour	Alta dependencia del acceso aéreo	Crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo	Persistencia de problemas de accesibilidad y disponibilidad con líneas aéreas
Alta disponibilidad de alojamientos para los turistas	Deficiente atención médica en caso de accidentes	Excelentes ofertas turísticas durante todo el año, sin importar la temporada	Desabastecimiento de alimentos ocasionados por hundimientos de buques de cargas para las islas
Personal capacitado para enfrentar riesgos en las islas	Falta de infraestructuras adecuadas en los centros de crianza de tortugas terrestres en los puertos	Excelente localización geográfica del Ecuador	Nueva LOREG podría afectar a armadores turísticos con sus respectivas patentes
Personal de hoteles que manejan hasta 2 idiomas	Baja capacidad de visitas sostenible para Galápagos	Notoriedad de las marcas Galápagos, Andes y Amazonia	Nueva LOREG podría permitir el ingreso de hoteles multinacionales
Guías trilingües especializados en la biodiversidad de las islas	Limitada disponibilidad de vehículos a disposición del turista		Falta de señalización turística
Hoteles dispersos en zonas a gusto de los turistas			Tensión en la población por nueva LOREG
Existencia de tours diarios que permiten pernотaciones en los puertos			Tasa excesiva para ingreso de extranjeros al PNG

1.2 ANÁLISIS INTERNO DEL ECOLOGDGE GALAPAGOS WALKER

Siguiendo el modelo de Ferrell (2012), el segundo aspecto de un análisis de situación incluye la evaluación crítica del entorno interno de la empresa en relación con sus objetivos, estrategia, desempeño, asignación de recursos, características estructurales y clima político. (Ferrell, 2012)

1.2.1 Revisión de Objetivos, Estrategia y desempeños actuales

Según Ferrell (2012), el gerente de marketing debe evaluar los objetivos, la estrategia y el desempeño de marketing actuales. Una evaluación periódica de los objetivos de marketing es necesaria para asegurar que sigan siendo consistentes con la misión de la empresa y los entornos del cliente y externo siempre cambiantes. También puede ser necesario volver a evaluar las metas de marketing de la empresa si los objetivos demuestran ser antiguos o ineficaces. Este análisis sirve como aportación importante a las etapas posteriores del proceso de planeación de marketing. El gerente de marketing debe evaluar también el desempeño de la estrategia actual de marketing en relación con el volumen de ventas, la participación de mercado, la rentabilidad y otras mediciones pertinentes.

Para comenzar con la revisión del ambiente interno y conocer la situación por la que se encuentra la entidad, se ha optado por partir con el análisis de la misión, visión, objetivos, principios, valores y políticas de la empresa, siendo estas las partes fundamentales de un plan estratégico en una organización.

Debido a la reciente apertura del Ecolodge Galapagos Walker, la compañía no cuenta con una Filosofía Organizacional transcrita, sin embargo para obtener los permisos necesarios frente al Consejo de Gobierno para su apertura se presenta la siguiente información como sustento por parte de la empresa Galápagos Walker S.A. pionera del proyecto.

Misión

La misión presentada en el proyecto ante el Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos fue la siguiente:

“GALÁPAGOS WALKER S.A. pretende ser una empresa rentable y competitiva a nivel regional y nacional, garantizando un servicio de calidad y confort, llegando a ser una empresa operadora líder a nivel nacional. Un indicador constante en su labor es seguir la excelencia con calidez y calidad en todos sus servicios.”

Visión

La visión presentada en el proyecto ante el Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos fue la siguiente:

“Se ansía posicionar a las Islas Galápagos como destino turístico a nivel nacional, regional y mundial, difundiendo el potencial turístico de la región entre las operadoras, mayoristas, agencias, inversionistas y prensa especializada.”

En tanto a los objetivos que pretendería el proyecto presentado, y en la actualidad la gerencia se basa en ellos, son los siguientes:

- Disponer de instalaciones amigables con la naturaleza que apoyen la conservación del entorno, permitiendo el alojamiento en habitaciones y en zona de campamento, con un huerto ecológico a disposición del turista.

- Fortalecer la conciencia ecológica de los huéspedes, promoviendo así la conservación del patrimonio natural, su biodiversidad terrestre y marina.
- Ofrecer una alternativa de hospedaje en un ambiente campestre, rural y tranquilo.
- Brindar un trato cercano y familiar, que fortalezca la sensación de hogar de los huéspedes.

Principios

No existe un documento en el que se encuentren detallados los principios que la organización pone en práctica.

Valores

No existe un documento en el que se encuentren detallados los valores que la organización pone en práctica.

Políticas

No existe un documento en el que se encuentren detalladas las políticas que la organización requiere para su operación.

1.2.2 Disponibilidad de Recursos, Cultura y Estructuras Organizacionales

En segundo lugar, el gerente de marketing debe revisar los niveles actuales y anticipados de recursos organizacionales que se pueden utilizar para fines de marketing. Esta revisión puede incluir un análisis de los recursos humanos y de experiencia, así como cualquier otro que la empresa pueda mantener en las relaciones clave con los socios de la cadena de suministro, los socios de alianzas estratégicas o los grupos de clientes. (Ferrell, 2012)

Finalmente, el gerente de marketing debe revisar los temas culturales y estructurales actuales y anticipados que pudieran afectar las actividades de marketing. Uno de los temas más importantes en esta revisión incluye la cultura interna de la empresa. En algunas organizaciones el marketing no tiene una posición prominente en la jerarquía política. Esta situación puede crearle desafíos al gerente para adquirir recursos y obtener la aprobación del plan de marketing. (Ferrell, 2012)

1.2.2.1 Área de Talento Humano

Obteniendo la información de quienes laboran en la compañía se identifica la siguiente estructura organizacional:

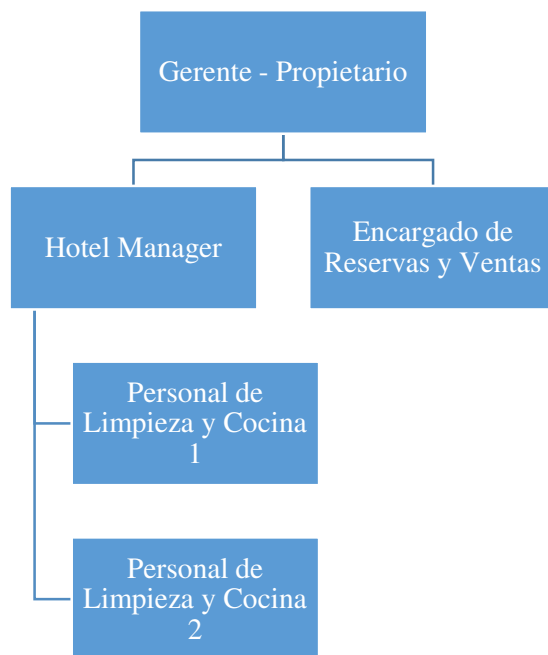


Figura 13: Estructura Organizacional

Además se comentó que el ambiente suele ser tenso entre el personal de limpieza y cocina, debido a discusiones sobre las tareas encomendadas a cada uno.

1.2.2.2 Área de Marketing

Respecto al tema de Marketing la Gerente Propietaria es la encargada de llevar a cabo el manejo de social media, único medio por el cual la organización busca obtener huéspedes.

El Ecolodge Galapagos Walker cuenta con una página web propia, una página en Facebook con 836 likes a Septiembre 2014, sin embargo en su página web cuenta con hipervínculos de twitter, google+, Pinterest, tumblr, linkedin, dribbble y youtube, sin embargo todos estos nos dirigen a otros portales y la empresa desconoce de estos medios para aprovechar su uso.

La Gerente Propietaria comenta que las maneras más significativas por las cuales han logrado obtener huéspedes han sido mediante los portales www.booking.com y www.tripadvisor.com, y mediante colegas que han colaborado con las ventas a nivel nacional.

1.2.2.3 Servicios

En cuanto a los servicios adicionales al hospedaje el Ecolodge Galapagos Walker cuenta con los siguientes:

- Desayuno: su servicio incluye el desayuno, servido desde las 7:00 am hasta las 9:00am. El desayuno varía de día en día, sin embargo, un típico desayuno es el americano.
- Restaurante con opción sólo a menú y el acceso a productos cosechados en el huerto del hotel.
- Servicio de capacitación en el huerto acerca de la agricultura y ecología local.
- Servicio de Operadora para paquetes turísticos, gracias a la vinculación con Galápagos Walker S.A.
- Lavandería: ofrece el servicio de lavandería de un día para otro, incluye lavado y secado. El precio es de 3.00 USD el Kilo de ropa.

- Caja de Seguridad: Si el huésped tiene artículos de valor los puede dejar en la caja de seguridad de recepción. El establecimiento es muy seguro, sin embargo no se responsabiliza de objetos de valor dejados en las habitaciones ni en los alrededores.

OTROS SERVICIOS

- Servicio de Bar y Cafetería
- 2 Salas de descanso
- WiFi
- Computadoras
- Servicio del despertador 24 h

1.3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para la parte final del análisis de situación del Ecolodge Galapagos Walker, Ferrell (2012) proporciona que el gerente de marketing debe examinar la situación actual y futura en relación con los clientes en los mercados meta de la empresa. Durante el análisis se debe recolectar información que identifique: 1) los clientes actuales y potenciales de la empresa; 2) sus necesidades dominantes; 3) las características básicas de los productos de la empresa y de los competidores que los clientes perciben como que satisfacen sus necesidades, y 4) cambios anticipados en las necesidades de los clientes.

Es por eso que se ha optado por contestar tres preguntas claves que determine el comportamiento de compra del cliente al que la empresa considera potencial.

1.3.1 ¿Quién es nuestro cliente?

De acuerdo a Ferrel (2012), responder la pregunta “quién” requiere un análisis de las características que definen los mercados meta. Esto incluye características demográficas como sexo, edad, ingreso, etc.; geográficas como lugar de residencia de los clientes, densidad del mercado meta, etc. y psicográficas como actitudes, opiniones, intereses, etc.

Las características del cliente que a través de los servicios que brinda el Ecolodge Galapagos Walker se ha determinado que está dirigido a turistas:

- Origen: nacionales y extranjeros

- Edad: entre los 20 y 49 años

- Intereses:
 - Sensibilizados con el medio ambiente
 - Busquen la tranquilidad y el descanso en zonas rurales
 - Busquen un trato familiar y cercano
 - Con presupuesto medio de 800 USD

1.3.2 ¿Dónde está nuestro cliente?

Siguiendo los lineamientos de Ferrel (2012), la pregunta “dónde” está asociada principalmente con la distribución y la comodidad de los clientes.

Por lo tanto los clientes del Ecolodge Galapagos Walker compran su producto mediante los portales web www.booking.com y www.tripadvisor.com, guiándose por referidos, puntajes del eco hotel en los respectivos portales, o por agencias locales que colaboran con la organización, siendo los extranjeros provenientes de Norteamérica, Europa y Asia los clientes potenciales al usar estas modalidades de compras.

1.3.3 ¿Qué hace el cliente con nuestro producto?

Ferrel (2012), nos comenta que la pregunta “qué” conlleva una evaluación de la forma en que los clientes consumen y se deshacen de los productos de la empresa.

Según la Gerente Propietaria del Ecolodge Galapagos Walker, los clientes que pernoctan en sus habitaciones disfrutan al máximo los alrededores del pequeño resort, cuyos atractivos principales son la flora endémica plantada en las 3 hectáreas de terreno, del huerto con animales de granja, y alimentos como frutas y hortalizas sembradas y puestas a total disposición del turista. Además comenta que cuando el turista llega de un tour diario, característicos por ser muy cansados, aprovecha la tranquilidad del lugar para descansar plácidamente sin la contaminación auditiva de zonas pobladas.

1.4 ANÁLISIS FODA

Para Ferrell (2012), la recolección de información de marketing por medio de un análisis de situación identifica los factores clave y los factores críticos de éxito que la

empresa debe rastrear, y los organiza dentro de un sistema que monitoreará y distribuirá continuamente información sobre estos factores. Este proceso se alimenta y ayuda a definir las fronteras de un análisis FODA, que se usará como catalizador para el desarrollo del plan de marketing de la empresa.

Entonces, el rol del análisis de situación es ayudar al gerente de marketing a hacer la transición de una comprensión amplia del entorno de marketing al desarrollo de un enfoque estratégico para las actividades de marketing. Los temas potenciales que se pueden considerar en un análisis FODA son numerosos y variarán dependiendo de la empresa o industria en particular que se examina. (Ferrell, 2012)

1.4.1 Matriz FODA

Para que los resultados del análisis FODA sean realmente útiles, se ha visto que éste debe ir más allá de las simples descripciones de las características internas y externas para explorar los resultados que son la base de estas características. Sin embargo, es igualmente importante para el analista mantener una separación entre los problemas internos y los externos. Los primeros constituyen las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que los segundos se refieren a las oportunidades y amenazas en su entorno externo.

En relación con las necesidades del mercado y las características de los competidores, el gerente de marketing debe comenzar a pensar en términos de lo que una empresa puede hacer bien y dónde puede tener deficiencias. Existen fortalezas y debilidades ya sea por recursos que ésta posee o no, o por la naturaleza de las relaciones que sostiene con sus clientes, sus empleados u

organizaciones externas. Dado que un análisis FODA debe estar enfocado en los clientes para obtener el máximo beneficio, las fortalezas son significativas sólo cuando sirven para satisfacer una necesidad de los clientes. Cuando este es el caso, esa fortaleza se convierte en una capacidad. El gerente puede entonces desarrollar estrategias de marketing para impulsar esas capacidades en forma de ventajas competitivas estratégicas. Al mismo tiempo, puede desarrollar estrategias para superar las debilidades de la empresa o encontrar formas de minimizar sus efectos negativos.

Las oportunidades y amenazas existen fuera de la empresa independientemente de las fortalezas internas, las debilidades o las opciones de marketing. Por lo general ocurren dentro de los entornos competitivo, del cliente, económico, político/ legal, tecnológico o sociocultural. Después de identificarlas, el gerente puede desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar o afrontar las amenazas. (Ferrell, 2012)

Luego de conocer los componentes de la matriz FODA, se han planteado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades extraídas de manera resumida de los análisis de ambiente externo, interno y del cliente, los aspectos más importantes que el Ecolodge Galapagos Walker presenta, los cuales son detallados a continuación:


Tabla 2: Análisis FODA

	ECOLOGDGE GALAPAGOS WALKER		ACTUALIZADO A: 27 08 15
FODA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posee 3 hectáreas de áreas verdes con flora y fauna endémica y nativa del archipiélago	Bajo nivel de ventas	Creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional	Preferencias del turista en realizar tours en embarcaciones
Ubicación del Eco Lodge vecina a las áreas protegidas del PNG	No cuenta con un plan de social media, a pesar de tener una página web	Estatus del Ecuador en ser el país con mayor megadiversidad del planeta	Aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos
Existencia de una cultura amigable con el turista y el ambiente	No cuenta con un representante nacional que logre ventas significativas	Crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo	Aumento de la saturación de sitios considerados patrimonios natural y cultural
Existencia de un huerto a disposición del turista y para las comidas en el Lodge	Las ventas por medio de los portales web no son significativos	Excelentes ofertas turísticas durante todo el año, sin importar la temporada	Debido a la alta dependencia con las líneas aéreas existen problemas de disponibilidad
Sistema de recolección de agua de lluvia para uso del hotel	El vehículo en el hotel no esta a plena disposición del turista	La excelente localización geográfica del Ecuador atrae a turistas de todo el mundo	Tasa excesiva para ingreso de extranjeros al PNG
Transporte en el hotel para el turista con horarios para ir y regresar del pueblo	La ubicación del Eco Lodge limita el acceso a internet	Notoriedad de las marcas Galápagos, Andes y Amazonia	Deficiente atención médica en caso de accidentes
Cercanía con la naturaleza al 100%	No cuenta con Personal que hable idiomas fluidamente	Galápagos, primer patrimonio natural de la humanidad y reserva marina con una extensión cercana a 138000 kilómetros cuadrados	Falta de infraestructuras adecuadas en los centros de crianza de tortugas terrestres
Existe una página web propia del Eco Lodge	Deficiencia en pagos a personal y proveedores	Incentivos a hoteles ecológicos para inversiones	Baja capacidad de visitas sostenible de Galápagos
Existe una página de facebook del Eco Lodge	La ubicación del Eco Lodge limita el acceso a tv por cable	Intenciones de empresas nacionales en tomar las ventas del Eco Lodge	Falta de señalización turística
Se puede encontrar al Eco Lodge en los portales de tripadvisor.com y booking.com	No cuenta con piscina	Turistas jóvenes prefieren pernoctar en las islas a diferencia de las personas adultas que buscan cruceros	Fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos
Ambiente de tranquilidad y relajación	No posee el dinero para invertir en ampliación de instalaciones		Existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días
Cuenta con una agencia propia en la localidad de Puerto Ayora, para información y ventas	El bar no cuenta con bebidas necesarias		Ausencia de inversión general para el fortalecimiento del sector
Cada habitación cuenta con tv de 40" y dvd	El personal se limita a sus labores		Falta de estandarización de tarifas
			Alto costo de vida en las Islas Galápagos

Además, a partir del mismo análisis de situación de la empresa, se ha elaborado de manera general una tabla que resume los intereses de los stakeholders del Ecolodge Galapagos Walker. Según Kotler (2011), el punto de partida de cualquier empresa es identificar los grupos de interés y sus necesidades. Tradicionalmente, la mayoría de las empresas han retribuido principalmente a

sus accionistas, sin embargo las empresas de hoy en día admiten, cada vez más, que, a no ser que otros grupos de interés, como clientes, empleados, proveedores y distribuidores, estén retribuidos, la empresa no obtendrá nunca beneficios suficientes para los accionistas. Esto lleva al principio de que una empresa debe al menos esforzarse por satisfacer las expectativas mínimas de cada grupo de interés. (Kotler, 2011)

Tabla 3: Grupos de Interés

		ECOLOGDE GALAPAGOS WALKER										ACTUALIZADO A: 27 08 15	
		GRUPOS DE INTERÉS (QUE ESPERA ESTE GRUPO DE INTERES DE ESTA EMPRESA Y QUE NO QUIERE DE LA MISMA)											
PROVEEDORES		GOBIERNO		CLIENTES		PERSONAL		ACCIONISTAS		SOCIEDAD			
Positivos	Negativo	Positivos	Negativo	Positivos	Negativo	Positivos	Negativo	Positivos	Negativo	Positivos	Negativo		
Acordar plazos de pago y su debido cumplimiento en las formas establecidas	Que se rompa el acuerdo de fidelidad durante el tiempo establecido	Que se cumplan con las obligaciones legales y tributarias	Que quebre facilmente	Que exista facilidad para adquirir el hospedaje	Que los servicios sean sobrevalorados	Que la empresa cumpla con las obligaciones laborales	Que exista explotación laboral en el hotel	Que la organización sea rentable	Que las instalaciones estén en mal estado	Que la organización colabore con la limpieza costera y de zonas rurales de las islas	Que se destruya el ecosistema fragil de las islas		
Para la compra de agua potable, que se cumplan con los establecidos para el abastecimiento del mismo	Que existan cambios a ultima hora en el listado de pedidos para abastecimiento del hotel	Que busque expandirse para el desarrollo y crecimiento económico del país		Que la organización cumpla a cabalidad con lo ofertado	Que el hotel esté en condiciones deprimentes	Que se brinden capacitaciones y cursos de	Que se paguen sueldos menores a los del personal de la competencia	Que se realice un mantenimiento completo y efectivo cada año	Que haya mal manejo y robo en ventas	Que se utilicen productos de limpieza biodegradables			
Que sean puntuales al momento de retirar los pedidos	Que la relación sea de corto plazo	Que la operación sea beneficiosa para con la sociedad y el medio donde se presenten		Que exista una buena organización acorde a los itinerarios de visitas	Que la información disponible en recepción sea limitada	Que se brinden beneficios extras que los de por Ley		Que los costos de operación sean bajos		Que se busque la implementación de energía y combustible amigables con el ambiente			
Que exista una buena comunicación y colaboración mutua para los debidos abastecimientos		Que se aproveche al máximo las promociones que el Ministerio de Turismo esta realizando a nivel internacional		Que el personal sea competente ante situaciones de riesgo	Aburrirse mientras este en el hotel	Que las políticas internas se cumplan con todo el personal y no haya favoritismo		Que se cumplan con las obligaciones legales		Que se prioricen plazas de empleo para residentes			
		Que se fomente mas plazas de empleo para residentes		Que la gerencia este disponibles para quejas o recomendaciones	Que hagan falta amenities y toallas en las habitaciones	Que se mantenga una buena relacion a largo plazo		Que se inculque al personal seguir los valores y principios establecidos por la organización		Que se implemente parte de las utilidades para la sostenibilidad de las islas			
				Que se tomen en cuenta sus sugerencias para la mejora y evitar molestias con futuros clientes		Que el hotel este abastecido con todos los implementos necesarios							
				Que el servicio de Bar esté disponible a cualquier hora		Que exista un programa de salud y seguridad laboral							
				Que se brinden aperitivos luego de cada tour									

2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING

Un Plan de Marketing no es un instrumento independiente de una organización, este debe ir de la mano o enfocarse con la estrategia de la misma, en este caso, como se pudo determinar que, a partir del análisis situacional en el capítulo anterior, el Ecolodge Galapagos Walker no posee un plan estratégico que permita direccionar a la organización hacia una visión, es por ello que a continuación se realizará una propuesta de plan estratégico para el eco hotel, y de ahí poder plantear los objetivos de un plan de marketing que apoye a la filosofía de la entidad.

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ECOLODGE GALAPAGOS WALKER

La planificación de marketing, así como los planes de los demás departamentos de una organización, se produce en la unidad de negocio, en el ámbito del producto y en el ámbito del mercado. Esto contribuye a la planificación estratégica de la empresa con planes más detallados para oportunidades de marketing concretas. Cada empresa tiene que escoger un plan para su supervivencia y su crecimiento a largo plazo que se adecue a su situación, a sus oportunidades, a sus objetivos y a sus recursos. Este es el elemento principal de la planificación estratégica: el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las oportunidades cambiantes del contexto de marketing. (Kotler, 2011)

La propuesta estratégica para el Ecolodge Galapagos Walker partirá desde el planteamiento de la misión, la visión, los valores y las políticas de la empresa hasta llegar a determinar los objetivos de la unidad de negocios, guiándose a partir de las siguientes matrices.

- Matriz de Paradigmas del Sector
- Matriz de identificación de Grupos de Interés
- Matriz de Misión y Visión
- Matriz de Principios
- Matriz de Valores
- Matriz de Políticas
- Matriz FODA
- Matriz Cruce de FODA
- Matriz de Proyectos Empresariales
- Matriz de Objetivos Específicos

La matriz de paradigmas del sector fue presentada en el capítulo anterior, como un resumen de los aspectos más importantes del entorno externo de la organización, está ubicada en la página 41.

La matriz FODA también fue presentada en el capítulo anterior, como un resumen de los aspectos más importantes del entorno interno como fortalezas y debilidades, y del entorno externo como oportunidades o amenazas para la organización, está ubicada en la página 53.

La matriz de grupos de interés fue presentada en el capítulo anterior para la identificación de los grupos que interactúan cotidianamente con la organización determinando lo que esperan y lo que no de la entidad, se encuentra ubicada en la página 55.

2.1.1 Misión

El objetivo de una organización hotelera es conseguir que sus clientes disfruten tanto de una noche de estancia con una cena inolvidable para una pareja, como de un día de aventura y entretenimiento para toda la familia, así como de otro tipo de experiencias para otros clientes. (Kotler, 2011)

Una misión, o declaración de misión, busca responder la pregunta: “¿En qué negocio estamos? Es una declaración clara y concisa que explica la razón de la existencia de la organización. (Ferrell, 2012)

La misión propuesta para el Ecolodge Galapagos Walker es la siguiente:

“El Ecolodge Galapagos Walker es un hotel que brinda alojamientos turísticos y descansos en la zona rural de la isla Santa Cruz, viviendo en armonía con la naturaleza y animando al turista la preservación y protección de la flora y fauna del planeta a través de un ambiente fraterno.”

2.1.2 Visión

La visión o declaración de visión busca responder la pregunta: “¿En qué nos queremos convertir?” entonces tenemos que la visión de una organización tiende

a estar orientada al futuro, en cuanto a que representa hacia dónde se dirige y hacia dónde quiere ir. (Ferrell, 2012)

La visión propuesta para el Ecolodge Galapagos Walker es la siguiente:


“El Ecolodge Galapagos Walker a Enero 2020, mantendrá y mejorará sus prácticas responsables con el ambiente y el turismo sostenible, con sus clientes y con la sociedad de la zona donde opera, dotará de una mejor infraestructura para lograr competir con los eco hoteles más lujosos de las Islas Galápagos, además incrementará su participación actual en el mercado hotelero de Santa Cruz al 3.75% ocupando el 60% de su capacidad máxima en cada año.”

2.1.3 Principios de la Empresa

Los principios son las leyes naturales que son externas a las personas y que en última instancia controlan las consecuencias de sus actos, es decir, los principios son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano. (Secretaria Freelance, 2009)

Los principios que predominan en el Ecolodge Galapagos Walker se detallan a continuación, de manera consolidada y por consolidar.

Tabla 4: Principios

	ECOLOGDE GALAPAGOS WALKER	ACTUALIZADO A: 12 11 15
PRINCIPIOS FORTALECIDOS		
CUIDADO AMBIENTAL.- no se bota basura en los alrededores del lodge, y toda basura es reciclada de acuerdo a la clasificación de orgánica, reciclable y no reciclable.		
PUNTUALIDAD.- se llega y se cumple a tiempo.		
RESPECTO.- se tiene consideración y se brinda buen trato entre compañeros, y se acata con pasividad y de buena manera lo que el cliente y superiores desean o establecen.		
ASEO.- se mantiene limpio y ordenado su área de trabajo y su vestimenta, y se desinfectan las manos con gel antibacterial antes de entrar a la cocina y antes de limpiar cada habitación.		
RESPONSABILIDAD.- se cumplen con pasión todas las tareas encomendadas.		
POR CONSOLIDAR		
SOLIDARIDAD.- se ayuda incondicionalmente a sus compañeros de trabajo en caso de que éstos estén atrasados en sus labores cotidianas.		
HONESTIDAD.- en caso de que algún huésped haya dejado sus pertenencias en la habitación o en cualquier lugar de las instalaciones, el Ecolodge se responsabiliza en hacer llegar dichas pertenencias al hogar de nuestro cliente.		

2.1.4 Valores de la Empresa

Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios, son internos y subjetivos, y representan aquello que las personas sienten con más fuerza y orienta su conducta. (Secretaria Freelance, 2009)

Los valores que caracterizan al Ecolodge Galapagos Walker se detallan a continuación, de manera consolidada y por consolidar.

Tabla 5: Valores


	ECOLOGGE GALAPAGOS WALKER	ACTUALIZADO A: 12 11 15
VALORES		
FORTALECIDOS		POR CONSOLIDAR
CREATIVIDAD.- cuando se realiza la limpieza diaria en las habitaciones las mucamas realizan diferentes figuras en toallas como adornos en las camas.		COLABORACIÓN.- se demuestra el apoyo entre compañeros, cuando uno pide de favor algo que esté necesitando sin que el otro, en capacidad de hacerlo, reniegue o muestre mala gana.
GRATITUD.- se agradece a nuestros huéspedes por su visita y deleite, mas que por cualquier propina que brinden.		
SEGURIDAD.- se tiene la confianza para hablar con nuestros huéspedes cuando ellos nos dirijan la palabra.		
COMUNICACIÓN.- se da a conocer toda molestia o duda entre el personal y superiores de manera que toda circunstancia se solucione dialogando.		
CALIDEZ.- se trabaja de manera armoniosa, amable y se demuestra cortesía al turista con una sonrisa.		

2.1.5 Políticas de la Empresa

Las políticas de la organización son las orientaciones o directrices que deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización, en ellas se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Las políticas planteadas para la organización, debido a problemas que se repiten una y otra vez, son las siguientes.

Tabla 6: Políticas

	ECOLOGGE GALAPAGOS WALKER	ACTUALIZADO A: 14 11 15
POLÍTICAS		
Todo personal nuevo del ecolodge debe aprender el modo adecuado de clasificar la basura en orgánica, reciclable y no reciclable		
No ingerir bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo y mucho menos laborar en estado etílico		
Decimos siempre la verdad		
Llegar puntual a laborar el día y a la hora establecida (06h30) y mantenerse en el establecimiento hasta la hora de salida (14h30) o hasta que el administrador lo autorice.		
Respetar los días libres establecidos por el administrador		
No perturbar el descanso del turista		
Realizar los trabajos encomendados oportunamente, de preferencia antes de las 12h00		
La hora de check in es a las 12h30 y el check out a las 09h00		

2.2 MATRIZ CRUCE DE FODA

De acuerdo a (Chiavenato, 2011) una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la organización (Matriz FODA), se procede a cruzar cada aspecto, para interpretar la interrelación existente entre cada una de ellas, para que de tal manera se puedan generar cuatro células, cada una de ellas tendrá la indicación del rumbo a seguir. Estos cuatro espacios sirven como indicadores de la situación a saber:

Tabla 7: Cruce FODA Creación de Estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</p>	<p>Ubicación del Eco Lodge vecina a las áreas protegidas del PNG.</p> <p>Existencia de una cultura amigable con el turista y el ambiente.</p> <p>Existencia de un huerto a disposición del turista y para las comodidades del lodge.</p> <p>Sistema de recolección de agua de lluvia para una necesidad hotel.</p> <p>Transporte en el hotel para el turista con horarios para ir y regresar al pueblo.</p> <p>Cerceda con la naturaleza al 100%.</p> <p>Existe una página web propia del Eco Lodge.</p> <p>Existe una página de facebook del Eco Lodge.</p> <p>Se puede encontrar al Eco Lodge en los portales de tripadvisor.com, booking.com.</p> <p>Ambiente de tranquilidad y relajación.</p> <p>Cuarta con una agenda propia en la localidad de Puerto Ayora, para información y ventas.</p> <p>Cada habitación cuenta con tv de 40" y cd.</p>	<p>No cuenta con un plan de social media, a pesar de tener una página web.</p> <p>No cuenta con un representante nacional que haga ventas significativas.</p> <p>Las ventas por medio de las portales web no son significativas.</p> <p>El vehículo en el hotel no está a plena disposición del turista.</p> <p>La ubicación del Eco Lodge limita el acceso a internet.</p> <p>No cuenta con Personal que hable idioma. Bilingüe.</p> <p>Deficiencia en pagos a personal y proveedores.</p> <p>La ubicación del Eco Lodge limita el acceso a tv por cable.</p> <p>No cuenta con piscina.</p> <p>No posee el dinero para invertir en ampliación de instalaciones.</p> <p>El bar no cuenta con bebidas innovadoras.</p> <p>El personal de limita a sus labores.</p>
<p>Estados del Ecuador en ser el país con mayor megadiversidad del planeta.</p> <p>Crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo.</p> <p>Excelentes ofertas turísticas durante todo el año, sin importar la temporada.</p> <p>La excelente localización geográfica del Ecuador atrae a turistas de todo el mundo.</p> <p>Notoriedad de las marcas Galápagos, AnDES y Amazonía.</p> <p>Galápagos, primer patrimonio natural de la humanidad y reserva marina con una extensión cercana a 138000 kilómetros cuadrados.</p> <p>Incentivos a hoteles ecológicos para inversiones.</p> <p>Intenciones de empresas nacionales en tomar las ventas del Eco Lodge.</p> <p>Turistas jóvenes prefieren permanecer en las islas a diferencia de las personas adultas que buscan cruceros.</p>	<p>POTENCIALIDADES</p> <p>Poseer 3 hábitats de áreas verdes con flora y fauna endémica y nativa del archipiélago y la ubicación del Ecolodge, vecina a las áreas protegidas del PNG permitirá aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional, el estatus del Ecuador en ser el país con mayor megadiversidad del planeta, el crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo, las excelentes ofertas turísticas durante todo el año, sin importar la temporada, la notoriedad de las marcas Galápagos, AnDES y Amazonía, que atrae a turistas de todo el mundo, que Galápagos sea el primer patrimonio natural de la humanidad y sea una reserva marina con una extensión cercana a 138000 kilómetros cuadrados y los incentivos a hoteles ecológicos para inversiones.</p> <p>La existencia de una cultura amigable con el turista y el ambiente, contar con una agenda en la localidad de Puerto Ayora, para información y ventas y un transporte en el hotel para el turista con horarios para ir y regresar del pueblo permitirá aprovechar que los turistas jóvenes prefieren permanecer en las islas a diferencia de las personas adultas que buscan cruceros.</p> <p>La existencia de un huerto a disposición del turista y para las comodidades en el lodge permitirá aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional, el crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo y las intenciones de empresas nacionales en tomar las ventas del Eco Lodge.</p> <p>Contar con un sistema de recolección de agua de lluvia para uso del hotel permitirá aprovechar los incentivos a hoteles ecológicos para inversiones.</p> <p>La cercanía con la naturaleza al 100% y el ambiente de tranquilidad y relajación permitirá aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional, el estatus del Ecuador en ser el país con mayor megadiversidad del planeta, el crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo, y las intenciones de empresas nacionales en tomar las ventas del Eco Lodge.</p> <p>La existencia de una página de facebook y una página web propia del Ecolodge, y la presencia del Ecolodge en los portales de tripadvisor.com y booking.com permitirán aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional.</p>	<p>DESAFÍOS</p> <p>No contar con un plan de social media, a pesar de tener una página web no permitirá aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional, el crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo, las excelentes ofertas turísticas durante todo el año, sin importar la temporada, la notoriedad de las marcas Galápagos, AnDES y Amazonía, y que los turistas jóvenes prefieren permanecer en las islas.</p> <p>No contar con un representante nacional que haga ventas significativas no permitirá aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional, el estatus del Ecuador en ser el país con mayor megadiversidad del planeta, el crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo, las excelentes ofertas turísticas durante todo el año, sin importar la temporada, la excelente localización geográfica del Ecuador que atrae a turistas de todo el mundo, que Galápagos sea el primer patrimonio natural de la humanidad y sea una reserva marina con una extensión cercana a 138000 kilómetros cuadrados, y que los turistas jóvenes prefieren permanecer en las islas.</p> <p>Que el vehículo en el hotel no está a plena disposición del turista no permitirá aprovechar que los turistas jóvenes prefieren permanecer en las islas.</p> <p>No contar con una piscina no permitirá aprovechar las intenciones de empresas nacionales en tomar las ventas del Eco Lodge.</p>
<p>Potencialidades</p> <p>Preferencias del turista en realizar tours en embarcaciones.</p> <p>Aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos.</p> <p>Aumento de la saturación de sitios considerados patrimonio natural y cultural.</p> <p>Debido a la alta dependencia con las líneas aéreas existen problemas de disponibilidad.</p> <p>Tasa excesiva por ingreso de extranjeros al PNG.</p> <p>Deficiente atención médica en caso de accidentes.</p> <p>Falta de infraestructuras adecuadas en los centros de estancias de tougpas terrestres.</p> <p>Baja capacidad de visitas sostenible de Galápagos.</p> <p>Falta de señalización turística.</p> <p>Fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos.</p> <p>Existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días.</p> <p>Ausencia de inversión general para el fortalecimiento del sector.</p> <p>Falta de estandarización de tarifas.</p> <p>Alto costo de vida en las Islas Galápagos.</p>	<p>RIESGOS</p> <p>Poseer 3 hábitats de áreas verdes con flora y fauna endémica y nativa del archipiélago y la ubicación del Ecolodge, vecina a las áreas protegidas del PNG son aspectos que podrían verse afectados por la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos y por la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días.</p> <p>La existencia de una cultura amigable con el turista y el ambiente es un aspecto que podría verse afectado por la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones.</p> <p>La existencia de un huerto a disposición del turista y para las comodidades en el lodge, la cercanía con la naturaleza al 100% y el ambiente de tranquilidad y relajación son aspectos que podrían verse afectados por la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos, por la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días y por la ausencia de inversión general para el fortalecimiento del sector.</p> <p>Contar con una agenda en la localidad de Puerto Ayora, para información y ventas, un transporte en el hotel para el turista con horarios para ir y regresar del pueblo, la existencia de una página de facebook y una página web propia del Ecolodge, y la presencia del Ecolodge en los portales de tripadvisor.com y booking.com son aspectos que podrían verse afectados por la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos y por la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días.</p>	<p>LIMITANTES</p> <p>Tener un bajo nivel de ventas es un aspecto que incrementa el impacto de la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos, la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días y el alto costo de vida en las Islas Galápagos.</p> <p>No contar con un plan de social media, a pesar de tener una página web es un aspecto que incrementa el impacto de la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos y la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días.</p> <p>No contar con un representante nacional que haga ventas significativas y que las ventas en los portales web no sean significativas son aspectos que incrementan el impacto de la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos, la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días, el alto costo de vida en las Islas Galápagos, y que debido a la alta dependencia con las líneas aéreas existen problemas de disponibilidad.</p> <p>No contar con Personal que hable idioma Bilingüe, que la ubicación del Ecolodge limite el acceso a internet y a tv por cable, no contar con una piscina, no poseer el dinero para invertir en ampliación de instalaciones y que el bar no cuente con las bebidas necesarias son aspectos que incrementan el impacto de la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos, la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días.</p> <p>La deficiencia en pagos a personal es un aspecto que incrementa el impacto del alto costo de vida en las Islas Galápagos.</p>

Para poder visualizar de mejor manera cada uno de los cuadrantes se procede a detallarlos a continuación:

2.2.1 Potencialidades

Sugiere las estrategias para acciones ofensivas, o sea, el uso de las fortalezas y las competencias presentes de la organización para aprovechar las oportunidades identificadas.

Las potencialidades encontradas en el cruce de FODA realizado a la organización son las siguientes:

- Poseer 3 hectáreas de áreas verdes con flora y fauna endémica y nativa del archipiélago y la ubicación del Ecolodge, vecina a las áreas protegidas del PNG permitiría aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional, el estatus del Ecuador en ser el país con mayor megadiversidad del planeta, el crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo, las excelentes ofertas turísticas durante todo el año, sin importar la temporada, la excelente localización geográfica del Ecuador que atrae a turistas de todo el mundo, que Galápagos sea el primer patrimonio natural de la humanidad y sea una reserva marina con una extensión cercana a 138000 kilómetros cuadrados y los incentivos a hoteles ecológicos para inversiones.
- La existencia de una cultura amigable con el turista y el ambiente, contar con una agencia propia en la localidad de Puerto Ayora, para información y ventas y un transporte en el hotel para el turista con horarios para ir y regresar del pueblo permitiría aprovechar que los turistas jóvenes prefieren pernoctar en las islas a diferencia de las personas adultas que buscan cruceros.
- La existencia de un huerto a disposición del turista y para las comidas en el Lodge permitiría aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional, el crecimiento de la demanda

para cruceros, turismo rural y ecoturismo y las intenciones de empresas nacionales en tomar las ventas del Ecolodge.

- Contar con un sistema de recolección de agua de lluvia para uso del hotel permitiría aprovechar los incentivos a hoteles ecológicos para inversiones.
- La cercanía con la naturaleza al 100% y el ambiente de tranquilidad y relajación permitiría aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional, el estatus del Ecuador en ser el país con mayor megadiversidad del planeta, el crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo, y las intenciones de empresas nacionales en tomar las ventas del Ecolodge.
- La existencia de una página de facebook y una página web propia del Ecolodge, y la presencia del Ecolodge en los portales de tripadvisor.com y booking.com permitirían aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional.

2.2.2 Desafíos

Revela que las debilidades de la organización dificultan que pueda aprovechar las oportunidades del entorno, por ello sugiere estrategias defensivas o mantener el statu quo.

Los desafíos encontrados en el cruce de FODA realizado a la organización son los siguientes:

- No contar con un plan de social media, a pesar de tener una página web no permitiría aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional, el crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo, las excelentes ofertas turísticas durante todo el año, sin importar la temporada, la notoriedad de las marcas Galápagos, Andes y Amazonía y que los turistas jóvenes prefieran pernoctar en las islas.
- No contar con un representante nacional que logre ventas significativas no permitiría aprovechar la creciente promoción de lugares turísticos por parte del Gobierno a nivel internacional, el estatus del Ecuador en ser el país con mayor megadiversidad del planeta, el crecimiento de la demanda para cruceros, turismo rural y ecoturismo, las excelentes ofertas turísticas durante todo el año, sin importar la temporada, la excelente localización geográfica del Ecuador que atrae a turistas de todo el mundo, que Galápagos sea el primer patrimonio natural de la humanidad y sea una reserva marina con una extensión cercana a 138000 kilómetros cuadrados, y que los turistas jóvenes prefieran pernoctar en las islas.
- Que el vehículo en el hotel no está a plena disposición del turista no permitiría aprovechar que los turistas jóvenes prefieran pernoctar en las islas.

- No contar con una piscina no permitiría aprovechar las intenciones de empresas nacionales en tomar las ventas del Ecolodge.

2.2.3 Riesgos

Indica que las fortalezas de la organización deben crear barreras contra las amenazas del entorno externo por medio de estrategias de segmentación.

Los riesgos encontrados en el cruce de FODA realizado a la organización son los siguientes:

- Poseer 3 hectáreas de áreas verdes con flora y fauna endémica y nativa del archipiélago y la ubicación del Ecolodge, vecina a las áreas protegidas del PNG son aspectos que podrían verse afectados por la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos y por la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días.
- La existencia de una cultura amigable con el turista y el ambiente es un aspecto que podría verse afectado por la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones.
- La existencia de un huerto a disposición del turista y para las comidas en el Lodge, la cercanía con la naturaleza al 100% y el ambiente de tranquilidad y relajación son aspectos que podrían verse afectados por la

preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos, por la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días y por la ausencia de inversión general para el fortalecimiento del sector.

- Contar con una agencia propia en la localidad de Puerto Ayora, para información y ventas, un transporte en el hotel para el turista con horarios para ir y regresar del pueblo, la existencia de una página de facebook y una página web propia del Ecolodge, y la presencia del Ecolodge en los portales de tripadvisor.com y booking.com son aspectos que podrían verse afectados por la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos y por la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días

2.2.4 Limitantes

Revela la debilidad de la organización para afrontar las amenazas, indica una fase de crisis o decadencia y sugiere estrategias para una desinversión o blindaje.

Las limitantes encontradas en el cruce de FODA realizado a la organización son las siguientes:

- Tener un bajo nivel de ventas es un aspecto que incrementa el impacto de la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos, la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días y el alto costo de vida en las Islas Galápagos.
- No contar con un plan de social media, a pesar de tener una página web es un aspecto que incrementa el impacto de la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos y la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días.
- No contar con un representante nacional que logre ventas significativas y que las ventas en los portales web no sean significativas son aspectos que incrementan el impacto de la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos, la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días, el alto costo de vida en las Islas Galápagos, y que debido a la alta dependencia con las líneas aéreas existan problemas de disponibilidad.

- No contar con Personal que hable idiomas fluidamente, que la ubicación del Ecolodge limite el acceso a internet y a tv por cable, no contar con una piscina, no poseer el dinero para invertir en ampliación de instalaciones y que el bar no cuente con las bebidas necesarias son aspectos que incrementan el impacto de la preferencia del turista en realizar tours en embarcaciones, el aumento agresivo de la competencia internacional en la región con destinos muy activos, el fuerte número de embarcaciones turísticas y de alojamientos en las islas Galápagos, la existencia de tours navegables de 4, 5, 8 y 15 días.
- La deficiencia en pagos al personal es un aspecto que incrementa el impacto del alto costo de vida en las Islas Galápagos.

Una vez definida la matriz cruce de FODA, la que ha permitido visualizar de mejor manera los objetivos estratégicos y las posibles estrategias a implementar, se procede a desarrollar la matriz de proyectos que permitirá alcanzar la visión partiendo de la misión.

La matriz de proyectos presenta la misión planteada en el 2015 y la visión que la empresa pretende alcanzar al 2020, la misma que es pintada en diferentes colores llegando así a determinar las perspectivas o proyectos empresariales de la organización, una vez identificados dichos proyectos se procede a plantear un objetivo general para cada uno de ellos, que sumándolos permitirán el logro de la visión establecida.

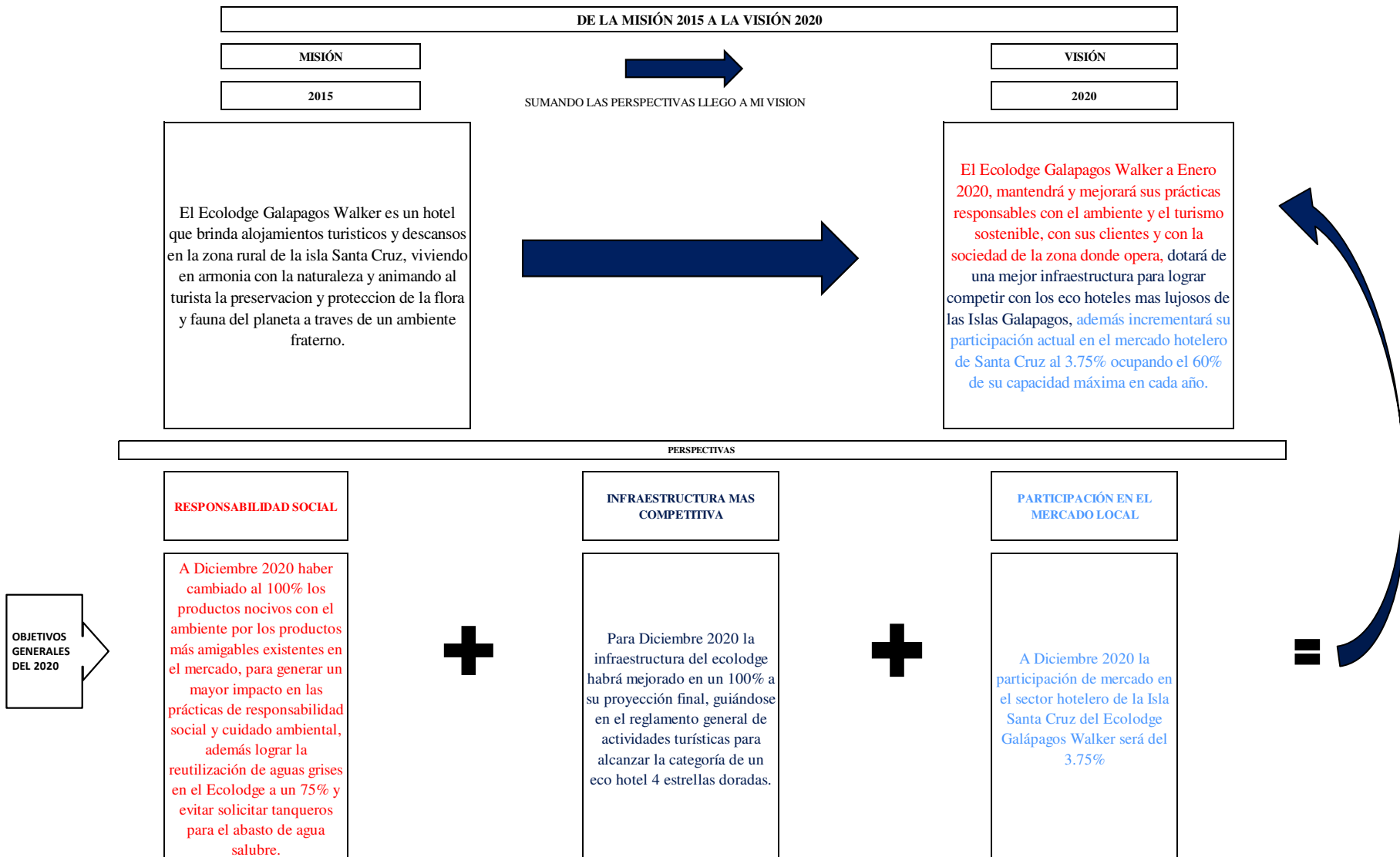


Figura 14: Matriz de proyectos

El objetivo de esta investigación es proponer un plan de marketing para el Ecolodge Galapagos Walker, y como ya ha sido mencionado anteriormente, es fundamental desarrollar el plan estratégico, de donde se han determinado 3 proyectos para la empresa, partiendo de ahí que se escogerá la perspectiva de Participación en el Mercado Local para crear y proponer el plan de Marketing.

Pero para haber podido definir la perspectiva de Participación en el Mercado Local, la cual será detallada más adelante, se procedió a calcular el Mercado de Hospedaje en las Islas Galápagos, el Mercado de Hospedaje en la Isla Santa Cruz, y la participación actual del Ecolodge Galapagos Walker.

Para obtener en cifras económicas el total de ingresos generados únicamente por el sector hotelero en las islas, ya que no se ha publicado dicha información por las entidades pertinentes, se ha tomado en cuenta el número total de ingreso de turistas a las islas Galápagos presentado por el Parque Nacional Galápagos en el Informe Anual de Visitantes en el año 2013, los cuales indican que el Archipiélago tuvo 204395 visitantes durante el año, de ellos el 72,3% (147830) ingresaron por la isla Baltra para proseguir a Santa Cruz, el 27,6% (56329) ingresaron por San Cristóbal, y un 0.1% (236) no fueron registrados.

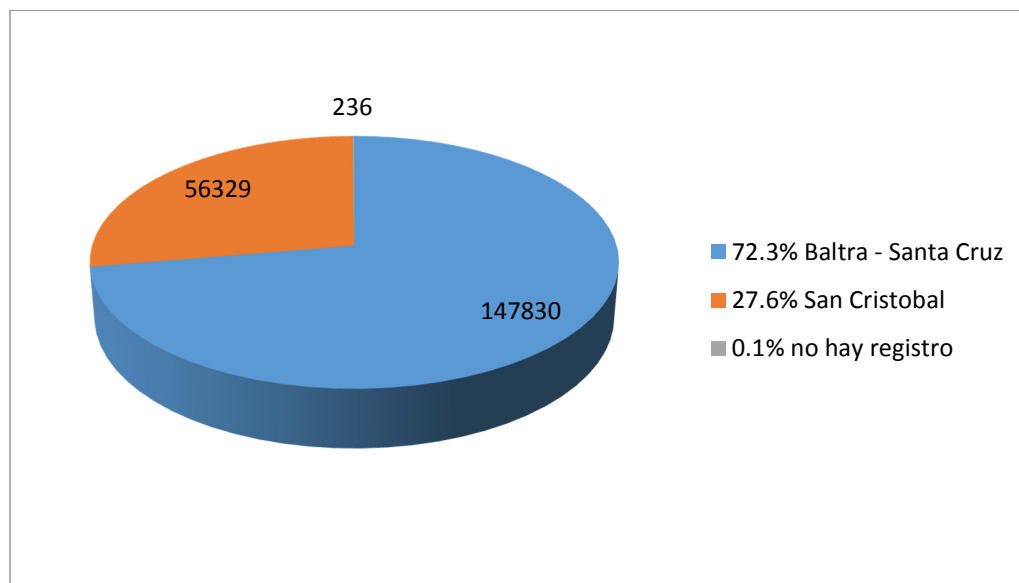


Figura 15: Lugar de Ingreso de los Visitantes 2013

Fuente: (PNG, 2014)

Habiendo identificado la localización de los turistas, también se señala que de los 204395 visitantes, el 53.1% (108597) se hospedó en hoteles de las islas, el 37% (75693) optó por hospedarse en Cruceros Navegables, el 7% (14212) se dirigieron a casas de familiares, el 1.8% (3683) a residencias colectivas y el 1.1% (2210) no especifican donde pasaran su estadía en las islas.

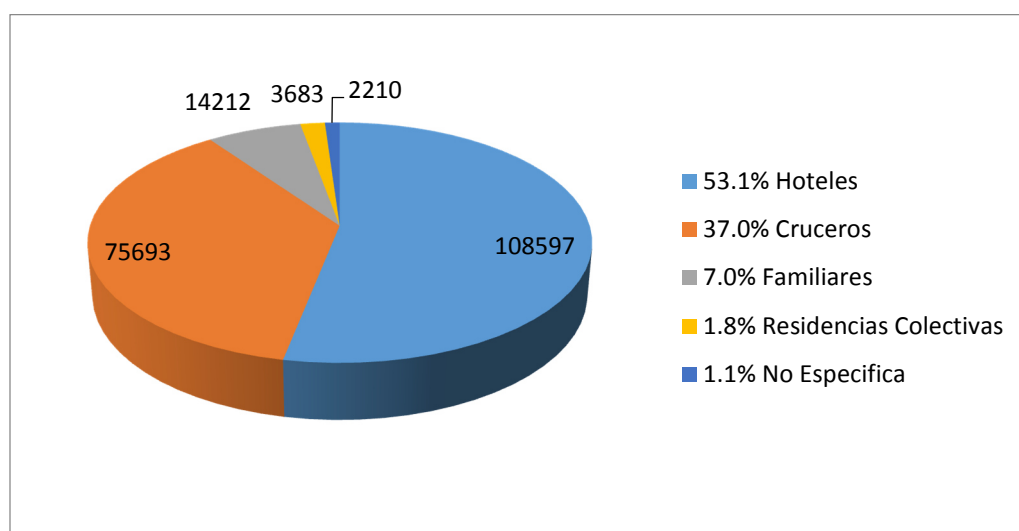


Figura 16: Preferencias de Hospedaje de los Turistas en Galápagos

Fuente: (PNG, 2014)

Luego de determinar cuántos turistas prefieren hospedarse en hoteles de las islas, cabe indicar, de acuerdo al portal <http://servicios.turismo.gob.ec/>, que en el Archipiélago de Galápagos existen 110 establecimientos de alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo, los cuales se distribuyen por cantón y por categoría de la siguiente manera:

Tabla 8: Distribución de Hoteles en los Cantones de la Provincia de Galápagos

Cantón	Lujo	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	TOTAL
Isabela		7	13	8		28
San Cristobal		13	10	6		29
Santa Cruz		20	24	9		53
Grand Total		40	47	23		110

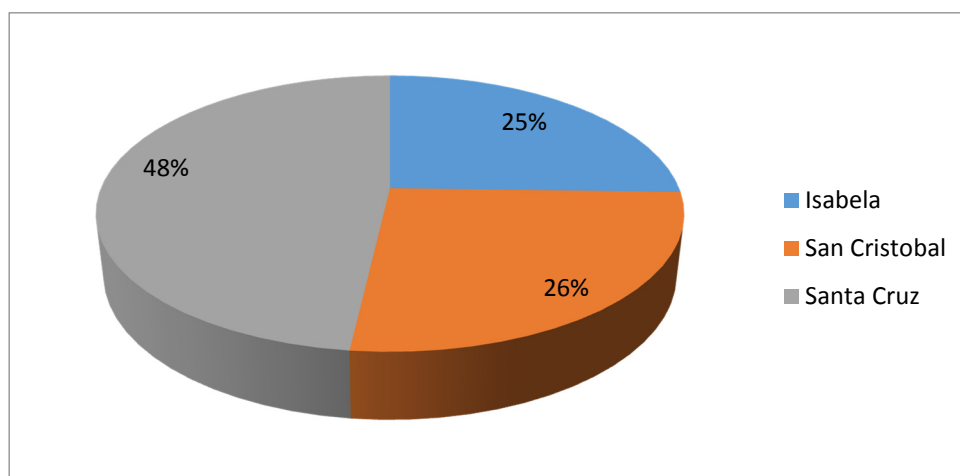


Figura 17: Distribución de Hoteles en los Cantones de la Provincia de Galápagos

Además en la publicación del Boletín de Estadísticas Turísticas 2010 - 2014 se identifica un total de 1430 habitaciones y 3097 plazas de alojamiento en toda la Provincia Insular, distribuyéndose de acuerdo a categoría de la siguiente manera:

Tabla 9: Habitaciones y Plazas de Galápagos

	Lujo	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	TOTAL
Habitaciones		582	641	207		1430
Plazas		1193	1475	429		3097

Una vez identificadas las plazas de alojamiento en toda la provincia de Galápagos, y con los datos de porcentaje de ocupación mensual y tarifa promedio por persona y por noche publicados en los últimos 12 Boletines Coyunturales de Alojamiento del Ministerio de Turismo, se procede a tomar en cuenta las 3097 plazas de alojamiento en los 3 cantones para ser multiplicado por la tasa de ocupación mensual promedio y así obtener el número de plazas ocupadas por noche, con este nuevo dato se continúa con la operación multiplicándolo con las tarifas promedio por persona y por noche para determinar un estimado de ingreso diario por alojamiento, que al final, en promedio, obtendremos un valor de USD 125,921.22, que al año equivale a USD 45,331,718.10, determinando así el ingreso anual del sector hotelero en las Islas Galápagos con una ocupación promedio del 48% de la capacidad máxima de los 110 hoteles.

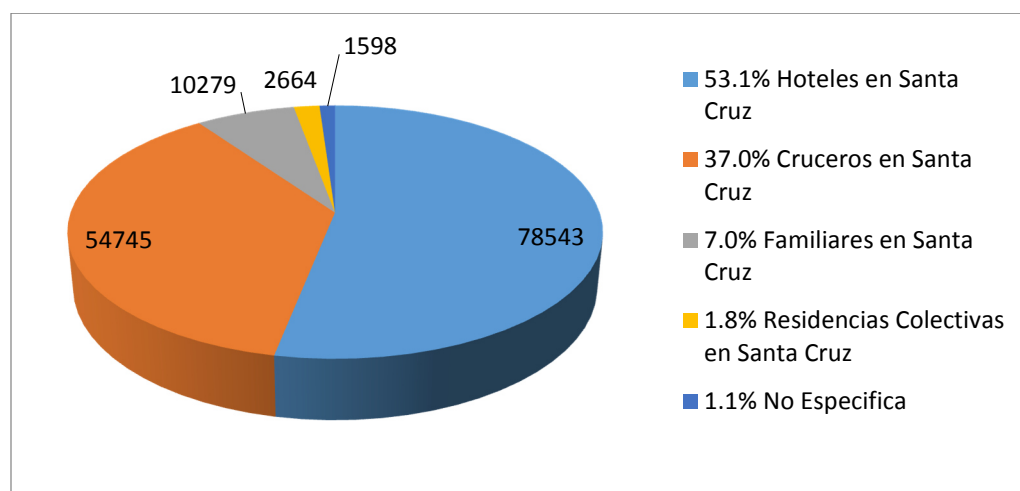
Para ilustrar mejor la operación se presenta la siguiente tabla:

Tabla 10: Ingreso anual del sector hotelero en las Islas Galápagos

Plazas Diarias Disponibles en Hoteles de las Islas Galápagos					3097
Mes	Ocupación	Plazas Ocupadas x Noche	Tarifa Promedio x Noche x Persona	Ingreso Promedio x Noche	
1	Sep-14	69%	2136.9	54	115394.22
2	Oct-14	56%	1734.3	44	76310.08
3	Nov-14	63%	1951.1	102	199013.22
4	Dec-14	64%	1982.1	80	158566.4
5	Jan-15	68%	2106.0	83	174794.68
6	Feb-15	60%	1858.2	69	128215.8
7	Mar-15	29%	898.1	96	86220.48
8	Apr-15	26%	805.2	94	75690.68
9	May-15	26%	805.2	129	103873.38
10	Jun-15	38%	1176.9	102	120039.72
11	Jul-15	44%	1362.7	112	152620.16
12	Aug-15	37%	1145.9	105	120318.45
		48%	1496.9	89.17	125921.44
Total Plazas Ocupadas en el año		538878.00	TOTAL INGRESOS ANUALES		45,331,718.10

Cabe señalar que los días de estadía promedio de los 108597 turistas, que prefieren pasar la noche en hoteles de los cantones, es de 4.96 noches, es por ello que las plazas ocupadas en el año alcanzan el valor de 538,878, es decir la estadía de cada turista en las islas Galápagos en promedio es de 5 noches.

Por otro lado, se tiene que el 72.3% (147830) de los turistas que arriban a Galápagos (204395), llegan a la isla Santa Cruz, por lo cual se asumirá que de estos, también el 53.1% (78543) prefieren pasar su estadía en hoteles del cantón.

**Figura 18: Preferencias de Hospedaje de los Turistas en Santa Cruz**

Fuente: (PNG, 2014)

Para el cálculo de los ingresos que se generan en la Isla Santa Cruz se tomará en cuenta que ésta posee el 48% de establecimientos hoteleros en la provincia, debido a que no se han publicado datos acerca de cuántas plazas de alojamiento existen en Santa Cruz, se utilizará este dato como base para el cálculo de las mismas a partir de las 3097 plazas totales en la provincia, de igual manera se mantiene la tasa de ocupación promedio del 48%.

Tabla 11: Ingreso anual del sector hotelero de la Isla Santa Cruz

Plazas Diarias Disponibles en Hoteles de las Islas Galápagos					1487
Mes	Ocupación	Plazas Ocupadas x Noche	Tarifa Promedio x Noche x Persona	Ingreso Promedio x Noche	
1	Sep-14	69%	1025.7	54	55389.2256
2	Oct-14	56%	832.5	44	36628.8384
3	Nov-14	63%	936.5	102	95526.3456
4	Dec-14	64%	951.4	80	76111.872
5	Jan-15	68%	1010.9	83	83901.4464
6	Feb-15	60%	891.9	69	61543.584
7	Mar-15	29%	431.1	96	41385.8304
8	Apr-15	26%	386.5	94	36331.5264
9	May-15	26%	386.5	129	49859.2224
10	Jun-15	38%	564.9	102	57619.0656
11	Jul-15	44%	654.1	112	73257.6768
12	Aug-15	37%	550.0	105	57752.856
		48%	718.5	89.17	60442.29
Total Plazas Ocupadas en el año		258661.44	TOTAL INGRESOS ANUALES		21,759,224.69

Obteniendo de esta manera que la Isla Santa Cruz genera un ingreso anual de USD 21,759,224.69, aportando así con el 48% del ingreso total, de igual manera se obtiene que las plazas ocupadas en el año equivalen a 258,661, pertenecientes a los 78543 turistas que llegan a Santa Cruz y optan por pasar sus noches en hoteles del cantón.

Habiendo determinado los ingresos generados por el sector hotelero de la provincia y del cantón de Santa Cruz, se procederá a estimar la participación de mercado del Ecolodge Galapagos Walker.

Al no contar con un registro de cuántas personas se han hospedado en el Ecolodge, ni cuántas noches han pernoctado en él, se conversó con la Gerente Propietaria para determinar un estimado durante el año que lleva en operación el establecimiento, resultando así un valor total de 200 huéspedes con una estadía promedio de 5 noches cada uno, alcanzado una tasa de ocupación anual de 6.61%, con un total de 1000 plazas ocupadas desde Octubre 2014 a Septiembre 2015 de las 15120 disponibles en un año, con una tarifa de USD 90 por noche y por persona, teniendo así una participación en el mercado cantonal de 0.41% con un ingreso de USD 90000 respecto al ingreso total del sector hotelero en Santa Cruz.

Tabla 12: Ocupación actual del Ecolodge Galapagos Walker

200	Huéspedes al Año
5	Estadía Promedio Estimada
1000	Plazas Ocupadas desde Octubre 2014 a Septiembre 2015
90	Tarifa por Persona y por Noche
90000	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker
21759224.7	Ingreso Anual del Sector Hotelero de Santa Cruz
0.41%	Participación en el Mercado Hotelero de Santa Cruz
42	Capacidad Máxima Disponible por noche
15120	Capacidad Máxima Disponible en el año
6.61%	Ocupación Total del Ecolodge Galapagos Walker desde Octubre 2014 a Septiembre 2015

Una vez determinada la participación actual, se procede a plantear que para Diciembre del 2020 el Ecolodge alcanzará una participación del mercado local, es decir en el mercado hotelero de Santa Cruz, del 3.75% mediante el incremento de la tasa de ocupación total al 60% con 1815 huéspedes al año con una estadía promedio de 5 noches por pasajero, ocupando 9075 plazas de las 15120 disponibles en el año.

Por lo tanto se requerirán ventas mensuales de 6 Grupos de 25 personas que se hospeden en promedio 5 noches en el establecimiento, con esto se tendrá un ingreso por grupo de USD 11343.75, es decir USD 68062.50 por los 6 grupos al mes, de esta manera se generarán USD 816750 como el ingreso anual requerido para alcanzar el 3.75% de participación en el mercado hotelero de la Isla Santa Cruz.

Tabla 13: Ocupación proyectada al año 2020 - Ecolodge Galapagos Walker

1815	Huéspedes al Año
5	Noches de Estadía Promedio
9075	Plazas Ocupadas al Año
90	Tarifa por Persona y por Noche
816750	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker
21759224.7	Ingreso Anual del Sector Hotelero de Santa Cruz
3.75%	Participación en el Mercado Hotelero de Santa Cruz
42	Capacidad Máxima Disponible por noche
15120	Capacidad Máxima Disponible en el año
60.02%	Ocupación Total del Ecolodge Galapagos Walker al Año
6	Grupos por Mes
25	Pasajeros por Grupo
11343.75	Ingreso por Grupo de 25pax por 5 noches
68062.5	Ingreso Mensual
816750	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker

2.3 DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING

La empresa tiene que trasladar su misión a objetivos detallados para cada nivel de gestión. Cada directivo debería tener objetivos y ser responsable de alcanzarlos. (Kotler, 2011)

Un objetivo contiene elementos básicos como el atributo particular que se escoge como medida de eficiencia, el patrón o escala mediante el cual se miden el atributo y la meta, o sea, el valor particular que la firma busca alcanzar.

Cuando se elabora un objetivo, debe fijarse un plazo para su cumplimiento, de ahí se desprende que existan objetivos a largo y corto plazos, los mismos que deberán tener jerarquía y consistencia, así como ser cuantificables y reales. Con jerarquía Fischer (2011), se refiere a que la empresa debe elegir todos los objetivos que persigue y determinar aquellos que sean los más importantes y significativos. Además, los objetivos deben ser consistentes para que no choquen con otros, ya que en cierta forma, todos mantienen una interrelación. Aunado a lo anterior, es necesario que sean cuantificables en tiempo y lugar, como las magnitudes y cantidades indicadas en cifras y porcentajes y finalmente deben ser realistas, es decir, susceptibles de ser alcanzados. (Fischer, 2011)

Estos objetivos deben ser los resultados que las principales divisiones y departamentos se proponen obtener para que la empresa logre sus metas globales, en este caso la declaración de la visión.

En el caso del área de marketing, su objetivo sería satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores, buscando ganar mercado y generar riqueza. (Fischer, 2011)

2.3.1 Tipos de Objetivos

Para (David, 2013), existen dos tipos de objetivos para una organización que mediante la implementación de estrategias se buscarán alcanzar, estos son:

- **Objetivos a largo plazo:** los cuales son definidos como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión,

siendo esto a un plazo mayor a un año, los mismos señalan la dirección a seguir, ayudan a evaluar, crean sinergia, revelan prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control.

- **Objetivos anuales:** se definen como metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo, al igual que estos, deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados.

2.3.2 Objetivo del Plan de Marketing

Los objetivos generales planteados en la matriz de proyectos para el Ecolodge Galapagos Walker para el logro de su visión a Diciembre 2020 se presentan a continuación, dicha matriz presenta tres perspectivas a alcanzar, la primera de responsabilidad social, la segunda de infraestructura más competitiva y la última de participación en el mercado local:

Perspectiva de Responsabilidad Social

- A Diciembre 2020 haber cambiado al 100% los productos nocivos con el ambiente por los productos más amigables existentes en el mercado, para generar un mayor impacto en las prácticas de responsabilidad social y cuidado ambiental, además lograr la reutilización de aguas grises en el Ecolodge a un 75% y evitar solicitar tanqueros para el abasto de agua salubre.

Perspectiva de Infraestructura más Competitiva


- Para Diciembre 2020 la infraestructura del ecolodge habrá mejorado en un 100% a su proyección final, guiándose en el reglamento general de actividades turísticas para alcanzar la categoría de un eco hotel 4 estrellas doradas.

Perspectiva de Participación en el Mercado Local

- A Diciembre 2020 la participación de mercado en el sector hotelero de la Isla Santa Cruz del Ecolodge Galapagos Walker será del 3.75%.

Para realizar el plan de marketing para el Ecolodge Galapagos Walker se ha escogido el proyecto de posicionamiento a nivel nacional e internacional, por lo cual, mediante la matriz de objetivos específicos se precede a resumir los objetivos y metas para el año 2016 en la siguiente matriz:

Tabla 14: Plan Operativo para el Año 2016

		ECOLOGDE GALAPAGOS WALKER			ACTUALIZADO AL: 04 11 15				
PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2016									
		2016							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS 2016	S/N	METAS	Responsable de la maniobra	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	A diciembre 2016 cambiar a un 50% los productos de limpieza nocivos con el ambiente por los productos más amigables existentes en el mercado y realizar el presupuesto para la implementación de un sistema de reutilización de aguas grises en el Ecolodge.		Identificar los productos con mayor impacto nocivo con el ambiente existentes en el lodge	Gerente General	X				
			Analizar e identificar los productos más amigables con el ambiente existentes en el mercado y solicitar cotización	Gerente General	X				
			Negociar con los proveedores precios justos por volumen y temporalidad de pedidos	Gerente General		X			
			Reemplazar los productos en el lodge en un 30% con mejores productos biodegradables	Gerente General				X	
			Reemplazar el 50% propuesto	Gerente General					X
			Cotizar y presupuestar un sistema de reutilización de aguas grises para todo el Ecolodge	Gerente General		X			
INFRAESTRUCTURA MÁS COMPETITIVA	A Octubre 2016 terminar la construcción de una piscina de 15m de largo y 6 de ancho y dar una mejor fachada a la entrada el Ecolodge.		Realizar el presupuesto de la construcción de una piscina en la parte posterior de las instalaciones, una cascada y un arco con figuras de flora y fauna endémica de las islas en la entrada del ecolodge	Gerente General	X				
			Iniciar la construcción de la piscina de acuerdo al gusto de los propietarios	Gerente General		X			
			Iniciar la construcción de una cascada y un arco en la entrada de ecolodge	Gerente General		X			
			Terminar la construcción de lo propuesto	Gerente General				X	

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LOCAL	A Diciembre 2016 alcanzar el 1% de participación en el mercado hotelero de la isla Santa Cruz.		Diseñar 3 paquetes turísticos con hospedaje en en el Ecolodge Galapagos Walker	Gerente General	X			
			Solicitar stand al Ministerio de Turismo para la Feria ITB en Berlín	Representante de Ventas	X			
			Elaboración de 1000 trípticos en idioma inglés y 500 en alemán y 500 en portugués, presentando los paquetes turísticos y los atractivos del Ecolodge para las ferias internacionales	Gerente General	X			
			Asistir a la promoción de los productos del Ecolodge en la feria ITB en la ciudad de Berlín	Representante de Ventas	X			
			Evaluar la presentación en la feria	Gerente General		X		
			Solicitar stand al Ministerio de Turismo para la Feria ABAV en Sao Paulo	Representante de Ventas		X		
			Asistir a la promoción de los productos del Ecolodge en la feria ABAV en la ciudad de Sao Paulo	Representante de Ventas			X	
			Evaluar la presentación en la feria	Gerente General				X

Debido a que se ha establecido en la visión al 2020 que se alcanzará una participación de mercado hotelero en la isla Santa Cruz del 3.75%, se debe saber exactamente como se encuentra el Ecolodge Galapagos Walker en relación al mercado, es decir se realizará una comparación de la participación actual con la máxima participación que podría alcanzar al ocupar toda la capacidad de alojamiento, para así poder determinar la participación aspirada para el año 2020. En la siguiente tabla se detallará dicha información comparando también los huéspedes al año, las plazas ocupadas al año, el ingreso anual del Ecolodge, la ocupación total del ecolodge al año, los huéspedes por noche o por grupo, el

ingreso por grupo y el ingreso mensual, manteniendo una estadía promedio de 5 noches a una tarifa de USD 90 por persona y por noche:

Tabla 15: Comparativo ocupacional del Ecolodge Galapagos Walker

	ACTUAL	MAXIMA	PROYECTADA
Huéspedes al Año	200	3024	1815
Noches de Estadía Promedio	5	5	5
Plazas Ocupadas al Año	1000	15120	9075
Tarifa por Persona y por Noche	90	90	90
Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker	90000	1360800	816750
Ingreso Anual del Sector Hotelero de Santa Cruz	21759224.69	21759224.69	21759224.69
Participación en el Mercado Hotelero de Santa Cruz	0.41%	6.25%	3.75%
Capacidad Máxima Disponible por noche	42	42	42
Capacidad Máxima Disponible en el año	15120	15120	15120
Ocupación Total del Ecolodge Galapagos Walker al Año	6.61%	100.00%	60.02%
Grupos por Mes	6	6	6
Pasajeros por Grupo (Huéspedes por noche)	3	42	25
Ingreso por Grupo por 5 noches	1250	18900	11343.75
Ingreso Mensual	7500	113400	68062.5
Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker	90000	1360800	816750

Llegando a tener de esta manera, que actualmente al tener una ocupación anual del 6.61% se ha generado un 0.41% de participación en el mercado local, es decir que ha tenido en promedio 3 huéspedes por noche al año, generando un ingreso anual de USD 90000, en caso de aspirar a tener la máxima ocupación del hotel durante todo el año, conseguiría una participación en el mercado local de 6.25%, contando con los 42 pasajeros por noche, generando así un ingreso anual de USD 1360800, pero aspirando a tener una tasa de ocupación anual similar a la tasa promedio del mercado, se aspira llegar al año 2020 a tener una ocupación anual del 60% logrando así tener el 3.75% de participación del mercado local.

3 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EL PLAN DE MARKETING

La estrategia de mercadotecnia es el punto clave de un plan de acción para utilizar los recursos de una empresa con el fin de alcanzar sus metas. Éstas pueden obtenerse por diferentes caminos, por lo que la estrategia señala cómo pueden lograrse. (Fischer, 2011)

3.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las decisiones importantes que se requieren para lograr un objetivo. De hecho, la estrategia comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar y la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga. (Fischer, 2011)

De acuerdo a Thompson (2012), la estrategia competitiva de una organización aborda solo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito, es decir las medidas específicas que emprenda para comprender a los clientes, las acciones de ofensiva y las de defensiva para enfrentar a los rivales, la forma de reacción frente a las condiciones cambiantes del mercado, las iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la ventaja competitiva que pretenda obtener. (Thompson, 2012)

3.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Thompson (2012), propone cinco estrategias competitivas genéricas, siendo una versión ampliada de la clasificación de las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter, cada una de las cinco estrategias persigue una posición de mercado distinta, se explicará cada una de ellas a continuación:

3.2.1 Estrategias de Bajos Costos

La estrategia de liderazgo en costos como una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores, cuando la empresa alcanza dicho liderazgo se convierte en una organización excepcionalmente eficaz para hallar la forma de reducir los costos en sus operaciones, y provee un producto o servicio aceptable para los compradores, obteniendo de esta manera una mejor rentabilidad que la de sus rivales. (Thompson, 2012)

3.2.2 Estrategias de Diferenciación Amplia

La esencia de una estrategia de diferenciación amplia es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él. El truco está en que la compañía debe incorporar los atributos que desean los compradores a su producto o servicio, de forma que no solo atraiga a los compradores, sino que también sea lo bastante diferenciable de los productos de los rivales para mantenerse aparte de ellos. (Thompson, 2012)

3.2.3 Estrategia Dirigida de Bajos Costos

Esta estrategia apunta a asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho de mercado objetivo un menor costo y un menor precio que los que sus rivales son capaces de dar, además posee una considerable atracción cuando la empresa puede reducir significativamente al limitar su base de clientes a un segmento bien definido. (Thompson, 2012)

3.2.4 Estrategia Dirigida de Diferenciación

La estrategia dirigida de diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores que busquen atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo. (Thompson, 2012)

3.2.5 Estrategia de Proveedores de Mejores Costos

Este tipo de estrategia son un híbrido de estrategias de bajos costos y de diferenciación que pretende ofrecer los atributos deseados de calidad, características, desempeño o servicio mientras vencen a los rivales en el precio, esta medianía permite a la empresa dirigirse de lleno a las grandes masas de compradores conscientes del precio que buscan un producto o un servicio bueno o muy bueno a un precio económico.

Para el Ecolodge Galapagos Walker las estrategias genéricas, definidas anteriormente, representarían una guía para determinar sus estrategias de marketing y demás aspectos de operación del negocio, planteando así la dirección a seguir con el resto de acciones estratégicas que la empresa conllevará con la finalidad de emprender un mejor desempeño que sus rivales.

Habiendo analizado la situación del eco hotel frente a su competencia se ha procedido a determinar que la estrategia más conveniente para alcanzar el objetivo deseado es la estrategia genérica de diferenciación amplia, la cual implica ofrecer atributos únicos de su producto que lo diferencie de sus rivales.

Los principales atributos del Ecolodge Galapagos Walker que se han identificado son su terreno con 3 hectáreas de áreas verdes con especies endémicas y nativas que a través de un sendero ecológico se puede apreciar la flora y fauna que abunda en el lugar. Entre las plantas y árboles que se encuentran en el ecolodge se puede encontrar: varias especies de Scalesia, Miconia, orquídeas, musgos y helechos, así como también Matasarno, Cedrela, Porotillo, Cacarilla y un sinnúmero de especies aun no identificadas en el ecolodge. Entre los animales que hacen su paso por el terreno se pueden encontrar pinzones, marías, pájaros brujos, patillos, garrapateros, patas pegadas, lechuzas, búhos, halcón de galápagos y tortugas.

Otro aspecto diferenciador identificado en el Ecolodge Galápagos Walker es la presencia de un huerto con animales de granja, y cultivos alimenticios a disposición de los turistas para su consumo gratuito, y para la preparación de

comidas en el establecimiento. Entre estos cultivos se tiene: orito, guineo, pera noruega, naranja, mandarina, toronja, papaya, limón, guaba, guayaba, maracuyá, caña de azúcar, aguacate, verde, yuca, cebolla colorada y blanca, pimiento, lechuga, col, zanahoria, entre otras variedades. De igual manera se cuenta con gallinas ponedoras, chanchos y 2 vacas lecheras.

Por último, al ser un eco hotel debe contar con características que lo identifiquen como tal, una de estas es la práctica de reciclaje que se lleva a cabo con los desechos del establecimiento, aunque ésta sea obligatoria en el archipiélago, es un aspecto llevado con disciplina y responsabilidad. Sin embargo el diferenciador principal de magnitud ecológica son: el techo del edificio, el cual está hecho con componentes reciclados, y un sistema de recolección de agua proveniente de la lluvia, la cual es trasladada hacia las cisternas para ser usada por los huéspedes en sus habitaciones, y también, mediante un proceso de purificación, para ser utilizada en la preparación de comidas y para el consumo del personal y del huésped.

Por lo tanto, en vista de que ningún otro eco hotel en la Isla Santa Cruz posee estos aspectos, principalmente el de un techo ecológico con componentes no contaminantes para el agua, la cual es recolectada para el consumo en el establecimiento, y un huerto a plena disposición para el turista, se procederá a establecer las estrategias de marketing orientadas a la estrategia genérica de diferenciación amplia dando mayor énfasis al producto, la plaza y a la promoción.

3.2.6 Marketing Mix

3.2.6.1 Estrategias de Producto

La estrategia de producto es una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que los productos fracasarán si no satisfacen los deseos, necesidades y expectativas de los consumidores.

Se puede considerar un producto como un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. También se puede decir que producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. De todo esto, se puede concluir que producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen una necesidad, deseos y expectativas. (Fischer, 2011)

En cuanto a un servicio, se lo define como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas. (Fischer, 2011)

Ferrell (2012), propone varias opciones a elegir en cuanto a estrategias relacionadas al producto entre ellas tenemos las siguientes:

- Productos nuevos para el mundo.- Está relacionada con el esfuerzo pionero de una empresa que finalmente logra crear un mercado completamente nuevo.

- Nuevas líneas de productos.- Representan nuevas ofertas de la empresa, pero ésta las presenta en mercados establecidos.
- Extensiones de líneas de productos.- Complementan una línea de productos existente con nuevos estilos, modelos, características o sabores.
- Mejoras o revisiones a los productos existentes.- Ofrecen a los clientes un desempeño mejorado o un mayor valor percibido.
- Reposicionamiento.- Esta estrategia incluye enfocar los productos existentes en nuevos mercados o segmentos.
- Reducciones de costos.- Incluye modificar productos para ofrecer un desempeño similar al que brindan los de la competencia, pero a un precio más bajo.

De igual manera habiendo analizado con más detenimiento las estrategias que propone Ferrell (2012), encontramos también una estrategia de diferenciación y posicionamiento del producto, la cual determina que el diferenciador de un producto es la marca, sin embargo Ferrel (2012) añade que también los descriptores del producto, los servicios de soporte al cliente y la imagen son bases importantes para la diferenciación. En cuanto a estrategias de posicionamiento para crear una imagen positiva de un producto se tiene el fortalecimiento de la posición actual o el reposicionamiento, o bien intentar reposicionar a la competencia.

Debido a que se ha establecido una estrategia genérica de diferenciación amplia para el Ecolodge Galapagos Walker, se procede a determinar que para la estrategia de producto se tomará en cuenta las mejoras a los productos ya existentes, agregando valor a los diferenciadores, mediante las siguientes acciones:

- Rediseñar el sendero ecológico en un 80% de su totalidad.
- Brindar un curso de capacitación de siembra y cosecha de los cultivos alimenticios del ecolodge una vez al mes a los huéspedes que pernocten el 15vo día de cada mes.
- Sembrar plantas endémicas una vez al mes con la colaboración de los huéspedes familiares que pernocten la 21va noche de cada mes. (en cada planta sembrada colocar el nombre de la familia y la fecha de su sembrío, y al año de vida de la planta enviar una foto de ella a la familia que la sembró en señal de su aportación con la sostenibilidad del archipiélago).
- Mejorar la fachada del hotel mediante la construcción al 100% de una piscina.
- Acondicionar el 36% de las habitaciones con neveras pequeñas abastecidas con bebidas.

3.2.6.2 Estrategias de Precio

Según la teoría económica, el precio, el valor y la utilidad son conceptos relacionados. La utilidad es el atributo de un artículo que lo hace capaz de satisfacer deseos; mientras que el valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto de atraer otros productos a cambio; el precio es el valor expresado en moneda.

En resumen, el precio es la cantidad de dinero necesaria para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan. La clave para determinar el precio de un producto es entender el valor que los consumidores perciben en él; dicho valor es resultado de las apreciaciones de los consumidores sobre la satisfacción total que el producto proporciona, partiendo del conjunto de beneficios. (Fischer, 2011)

Entre las estrategias de fijación de precio que propone Ferrell (2012) tenemos las siguientes:

- Fijación de precios de introducción al mercado.- Las empresas utilizan diferentes estrategias de fijación de precios cuando lanzan sus productos por primera vez al mercado. Los dos enfoques de introducción más comunes se llaman fijación de precios de descremado y fijación de precios de penetración.

- Fijación de precios de prestigio.- Las empresas que utilizan este enfoque establecen sus precios en el extremo superior de todos los productos en competencia en una categoría para promover una imagen de exclusividad y alta calidad.
- Fijación de precios basada en el valor.- Las empresas que utilizan este enfoque establecen precios razonablemente bajos, pero aun ofrecen productos de alta calidad y un adecuado servicio al cliente.
- Igualación con la competencia.- En muchas industrias, en particular en los oligopolios, la estrategia de fijación de precios se enfoca en igualar los de los competidores y los cambios de precios.
- Estrategias basadas en factores distintos al precio.- Puede parecer extraño analizar las estrategias basadas en factores distintos al precio, pero construir un programa de marketing no basado en esta variable es también una importante decisión estratégica de fijación de precios.

Habiendo analizado estas estrategias de fijación de precios adecuándolas a la estrategia de diferenciación se propone que para el ecolodge la estrategia de fijación de precios de prestigio, donde se buscará no competir con otros hoteles por el precio, sino por el servicio, la experiencia única de alta calidad, que se entrega a los huéspedes.

Por lo tanto se emprenderán las siguientes acciones, que no se han realizado en la organización:

- Realizar un plan de precios al 100% para temporadas bajas y temporadas altas, manteniendo una tarifa mínima de USD 90 para las empresas colaboradoras.
- Construir adecuadamente un sistema de información contable que permita registrar al 100% los ingresos y gastos e identificar la rentabilidad generada en el establecimiento.

3.2.6.3 Estrategias de Plaza

La plaza o canal de distribución la constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que llevan los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar, y los beneficios de tiempo al consumidor.

El beneficio del lugar se refiere a llevar un producto cerca del consumidor para que éste no recorra grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio del lugar tiene dos vertientes: la primera favorece la compra de productos al estar muy cerca del consumidor que no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos; la segunda, considera la existencia de productos exclusivos, en este caso, el

consumidor sí está dispuesto a realizar un esfuerzo en mayor o menor grado para obtenerlo. Mientras tanto, el beneficio de tiempo es consecuencia del anterior, ya que si no existe el beneficio del lugar, éste no puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado, de lo contrario, la compra no se realiza. (Fischer, 2011)

Ferrell (2012) propone tres opciones de canales de marketing para llevar el producto cerca del consumidor:

- Distribución exclusiva.- Es el tipo más restrictivo de cobertura de mercado. Las empresas que manejan esta estrategia conceden a un comercializador o establecimiento el derecho único de vender un producto en una región geográfica definida.
- Distribución selectiva.- Las empresas que recurren a esta modalidad ofrecen a varios comercializadores o establecimientos el derecho de vender un producto en una región geográfica definida.
- Distribución intensiva Esta estrategia pone un producto a disposición del máximo número de comerciantes o establecimientos en cada área con el fin de ganar tanta exposición y oportunidades de venta como sea posible.

Para el Ecolodge Galapagos Walker es importante contar con colaboradores a nivel nacional e internacional por lo cual se han

seleccionado dos opciones de distribuciones la exclusiva y la selectiva. De tal manera que a nivel nacional se empleará una distribución selectiva, las empresas colaboradoras que se seleccionarán estarán ubicadas en la ciudad de Quito, siendo la ciudad del Ecuador con mayores ingresos de extranjeros al año, por lo cual se deberá llegar a acuerdos con varias agencias turísticas en el sector de La Mariscal, ya que es el lugar con mayor concurrencia de turistas en busca de servicios. En cuanto a nivel internacional se empleará una distribución exclusiva, buscando contactar colaboradores multinacionales a través de las exposiciones en las ferias internacionales de turismo, de manera que cada empresa se ocupe de las ventas en los lugares donde más se desempeñen.

Por lo tanto el Ecolodge Galapagos Walker deberá emprender las siguientes acciones para establecer los canales de distribución a nivel nacional e internacional:

- Contratar un agente de ventas que se encargue de contactar con 8 agencias turísticas del sector La Mariscal en la ciudad de Quito, para generar ventas con turistas que hayan arribado al Ecuador.
- Enganchar una empresa mayorista multinacional que venda directamente en el extranjero.

3.2.6.4 Estrategias de Promoción y Comunicaciones Integradas de Marketing

Sin duda la promoción y las comunicaciones de marketing son los elementos omnipresentes de la estrategia de marketing de cualquier empresa. Esto no sorprende porque las actividades promocionales son necesarias para comunicar las características y beneficios de un producto a los mercados meta atractivos. Las comunicaciones de marketing incluyen difundir y compartir un significado entre compradores y vendedores, ya sea como individuos y como empresas o entre los individuos y las empresas. Las comunicaciones integradas de marketing (cim) se refieren al uso estratégico coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales con el fin de asegurar un impacto persuasivo sobre los clientes actuales y potenciales de la empresa. (Ferrell, 2012)

Entre los principales componentes de CIM tenemos a los siguientes:

- **Publicidad.-** Es un componente clave de la promoción y uno de los elementos más visibles del programa de comunicaciones integradas de marketing. Consiste en una comunicación pagada no personal que se transmite a través de medios como la televisión, la radio, revistas, periódicos, correo directo, exhibiciones exteriores, Internet y dispositivos móviles.
- **Las relaciones públicas.-** Constituyen un componente de las actividades de los asuntos corporativos de una empresa; su meta

consiste en rastrear las actitudes públicas, identificar temas que puedan generar interés público y desarrollar programas para crear y mantener relaciones positivas entre la empresa y sus grupos de interés.

- Venta personal.- Se dice que la venta personal es una comunicación pagada que intenta informar a los clientes acerca de los productos y persuadirlos de comprarlos.
- La promoción de ventas.- Incluye actividades que crean incentivos al comprador para adquirir un producto o que agregan valor para el comprador o el comercio, y se puede enfocar hacia los clientes, los intermediarios del canal o la fuerza de ventas.

Habiendo definido los componentes de las comunicaciones integradas de marketing, el Ecolodge Galapagos Walker deberá emprender las siguientes acciones para cada elemento:

Publicidad

- Asistir a 2 ferias internacionales y exponer los productos del ecolodge.
- Diseñar al 100% un plan de social media para aprovechar la página web del eco hotel.

Relaciones Públicas

- Anunciar 2 veces al mes las prácticas de responsabilidad social llevadas a cabo por el ecolodge a través del portal web y mediante las redes sociales.

Ventas Personales

- Debido a que se usarán intermediarios para la venta directa con los turistas, se debe realizar 1 presentación semestral de novedades del ecolodge a los agentes turísticos de la ciudad de Quito, con la intención de mantener relaciones y persuadir a la continuidad de ventas para el ecolodge.

Habiendo determinado las estrategias a seguir para cada uno de los elementos del marketing mix, a continuación se presenta un resumen de las estrategias de marketing de manera general:

Tabla 16: Plan de Acción Año 2016

		PLAN DE ACCIÓN 2016				ACTUALIZADO AL: 07 12 15			
OBJETIVOS PARA EL 2016									
PERSPECTIVA	OBJETIVO 2016	PERSPECTIVA	No.	METAS	Responsable de la maniobra	2016			
						I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LOCAL	A Diciembre 2016 alcanzar el 1% de participación en el mercado hotelero de la isla Santa Cruz.	P R O D U C T O	1.1	Rediseñar el sendero ecológico en un 80% de su totalidad.	Gerente General	X			
			1.2	Brindar un curso de capacitación de siembra y cosecha de los cultivos alimenticios del ecoturismo una vez al mes a los huéspedes que permanecen el 15vo día de cada mes.	Gerente General	X	X	X	X
			1.3	Siembrar plantas endémicas una vez al mes con la colaboración de los huéspedes familiares que permanecen la 21va noche de cada mes.	Gerente General	X	X	X	X
			1.4	Mejorar la fachada del hotel mediante la construcción al 100% de una piscina.	Gerente General	X	X	X	
			1.5	Acondicionar el 36% de las habitaciones con neveras pequeñas abastecidas con bebidas.	Gerente General	X	X		
		P R E C I O	2.1	Realizar un plan de precios al 100% para temporadas bajas y temporadas altas, manteniendo una tarifa mínima de USD 90 para las empresas colaboradoras.	Gerente General	X			
			2.2	Construir adecuadamente un sistema de información contable que permita registrar al 100% los ingresos y gastos e identificar la rentabilidad generada en el establecimiento.	Gerente General	X			


P L A Z A	3.1	Contratar un agente de ventas que se encargue de contactar con 8 agencias turísticas del sector La Mariscal en la ciudad de Quito, para generar ventas con turistas que hayan arribado al Ecuador.	Gerente General	X	X		
	3.2	Enganchar una empresa mayorista multinacional que venda directamente en el extranjero.	Gerente General	X	X	X	
P R O M O C I Ó N	4.1	Asistir a 2 ferias internacionales y exponer los productos del ecolodge.	Gerente General	X	X	X	X
	4.2	Diseñar al 100% un plan de social media para aprovechar la página web del eco hotel.	Gerente General	X			
	4.3	Anunciar 2 veces al mes las prácticas de responsabilidad social llevadas a cabo por el ecolodge a través del portal web y mediante las redes sociales.	Gerente General	X	X	X	X
	4.4	Realizar 1 presentación semestral de novedades del ecolodge a los agentes turísticos de la ciudad de Quito.	Gerente General		X		X

3.3 PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2016


Una vez determinadas las estrategias de marketing, las cuales servirán como vehículo para alcanzar objetivos de marketing, se terminará agregando las tácticas de marketing, que son las herramientas que ayudan a aplicar las estrategias. Las estrategias y tácticas han de diseñarse siempre a medida de las necesidades de una empresa y para permitir que esta alcance o sobrepase sus objetivos. Estas tácticas se ven definidas en los siguientes cuadros denominados planes de acción, los mismos que cuentan con las características de indicar la duración, el inicio y conclusión de cada actividad, el responsable de llevarla a cabo, los recursos a requerir y el costo que conllevará realizarla, además de identificar el indicador para el debido control de avance de cada objetivo.

3.3.1 Cronograma del plan de acción para las estrategias de marketing

Tabla 17: Cronograma del plan de acción para las estrategias de marketing

		PLAN OPERATIVO 2016					ACTUALIZADO A: 07 12 15
PLAN DE LA PERSPECTIVA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LOCAL							
OBJETIVO 1	A Diciembre 2016 alcanzar el 1% de participación en el mercado hotelero de la isla Santa Cruz.						
META 1.1	Rediseñar el sendero ecológico en un 80% de su totalidad.						
INDICADOR:	Porcentaje rediseñado del sendero / Porcentaje planificado de rediseño del sendero						
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	
Analizar la factibilidad de realizar trabajos en el sendero	5	07-Ene-2016	11-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00	
Contactar un guardaparque que identifique las especies que habitan en los alrededores	1	08-Ene-2016	08-Ene-2016	Jhonny Paredes	Medios de comunicación	0.00	
Identificar las especies que habitan el lugar	7	10-Ene-2016	16-Ene-2016	Guía Naturalista	Apuntes, Computador, transporte	30.00	
Solicitar proformas para realizar trabajos de señalización y rediseño del sendero	5	18-Ene-2016	22-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Medios de comunicación, computador	0.00	
Identificar los mejores precios para selección de proveedores	3	23-Ene-2016	25-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00	
Realizar un presupuesto de la inversión a incurrir	3	26-Ene-2016	28-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00	
Compra de materiales para rediseño del sendero	2	29-Ene-2016	30-Ene-2016	Jhonny Paredes	Financieros, transporte	1500.00	
Realizar el pedido de elaboración de letreros informativos de las especies que habitan el lugar	1	01-Feb-16	01-Feb-16	Jhonny Paredes	Financieros, transporte	650.00	
Contratación de mano de obra para rediseño del sendero	3	01-Feb-16	03-Feb-16	Jhonny Paredes	Financieros, transporte	1200.00	
Realizar los trabajos de rediseño del sendero y colocación de letreros informativos	45	04-Feb-16	19-Mar-16	Trabajadores	Materiales varios, transporte	250.00	
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						3630.00	
META 1.2	Brindar un curso de capacitación de siembra y cosecha de los cultivos alimenticios del ecodge una vez al mes a los huéspedes que pernoctan el 15vo día de cada mes.						
INDICADOR:	Número de capacitaciones realizadas al año / Número de capacitaciones planificadas						
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	
Diseñar un plan de capacitación de siembra y cosecha para el huerto del ecodge	5	10-Ene-2016	14-Ene-2016	Jhonny Paredes Wilmer Fajardo	Computador	0.00	
Analizar el estado de atractivo del huerto y determinar un lugar para que lo huéspedes reciban las charlas y aprecien el labor que se realiza en el huerto	1	12-Ene-2016	12-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Apuntes, Computador	0.00	
Solicitar proformas de los materiales requeridos para mejoras	2	13-Ene-2016	14-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Medios de comunicación, computador	0.00	
Seleccionar proveedor	1	15-Ene-2016	15-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00	
Comprar materiales para restauración y mejoras del huerto y adecuación del sitio de reunión para los huéspedes	2	18-Ene-2016	19-Ene-2016	Jhonny Paredes	Financieros, transporte	1000.00	
Realizar restauración y mejoras en el huerto y en el sitio de reunión para los huéspedes	15	20-Ene-2016	08-Feb-16	Wilmer Fajardo	Materiales varios	150.00	
Realizar las capacitaciones interactivas de sembrío y cosecha con los huéspedes cada 15vo día del mes	305	15-Feb-16	15-Dic-2016	Jhonny Paredes Wilmer Fajardo	Materiales varios	200.00	
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						1350.00	

META 1.3		Sembrar plantas endémicas una vez al mes con la colaboración de los huéspedes familiares que pernocten la 21va noche de cada mes.				
INDICADOR:		Número de días utilizados para siembra al año / Número de días planificados para siembra al año				
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Diseñar un plan de siembra de plantas endémicas para los 21vo días de cada mes	5	15-Ene-2016	19-Ene-2016	Jhonny Paredes	Computador	0.00
Determinar y adecuar un área del terreno para la creación del jardín endémico sembrado por los turistas	15	16-Ene-2016	30-Ene-2016	Wlmer Fajardo	Materiales Varios	120.00
Los 16vo días de cada mes solicitar semillas o tallos de plantas endémicas de Galápagos al PNG acorde al número de familias que pernocten el 21vo día de ese mes	305	16-Feb-16	16-Dic-2016	Jhonny Paredes	Transporte	30.00
Los 21vo días de cada mes realizar el sembrío de una planta endémica con la colaboración de grupos familiares que se encuentren en el hotel	305	21-Feb-16	21-Dic-2016	Jhonny Paredes Wlmer Fajardo	Materiales varios	0.00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						150.00
META 1.4		Mejorar la fachada del hotel mediante la construcción al 100% de una piscina.				
INDICADOR:		Porcentaje de avance de construcción / Porcentaje total de la construcción				
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Determinar el lugar para la construcción de la piscina	3	18-Ene-2016	20-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Apuntes	0.00
Realizar un presupuesto para la construcción de una piscina para el hotel	5	21-Ene-2016	25-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Seleccionar proveedores de materiales para construcción del nuevo atractivo	2	26-Ene-2016	27-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Medios de comunicación, computador	0.00
Compra de materiales para construcción	3	28-Ene-2016	30-Ene-2016	Jhonny Paredes	Financieros, transporte	12000.00
Contratación de mano de obra para construcción de la nueva fachada	2	01-Feb-16	02-Feb-16	Jhonny Paredes	Financieros, transporte	8000.00
Realizar los trabajos de construcción en el establecimiento	241	03-Feb-16	30-Sep-16	Trabajadores	Materiales varios	2000.00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						22000.00
META 1.5		Acondicionar el 36% de las habitaciones con neveras pequeñas abastecidas con bebidas.				
INDICADOR:		Porcentaje de habitaciones acondicionadas / Porcentaje planificado de habitaciones acondicionadas				
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Determinar qué habitaciones contarán con una nevera con bebidas	1	21-Mar-16	21-Mar-16	Jacqueline Fajardo	Apuntes	0.00
Realizar un presupuesto para la compra de 5 neveras pequeñas de marca Continental	2	22-Mar-16	23-Mar-16	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Seleccionar proveedor de las neveras y de bebidas	2	24-Mar-16	26-Mar-16	Jacqueline Fajardo	Medios de comunicación, computador	0.00
Realizar la compra de neveras y de bebidas	1	01-Abr-2016	01-Abr-2016	Jhonny Paredes	Financieros, transporte	1800.00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						1800.00
RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO						28,930.00

		PLAN OPERATIVO 2016				ACTUALIZADO A: 07 12 15
PLAN DE LA PERSPECTIVA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LOCAL						
OBJETIVO 1	A Diciembre 2016 alcanzar el 1% de participación en el mercado hotelero de la isla Santa Cruz.					
META 2.1	Realizar un plan de precios al 100% para temporadas bajas y temporadas altas, manteniendo una tarifa mínima de USD 90 para las empresas colaboradoras.					
INDICADOR:	Porcentaje de avance del plan de precios / Porcentaje total del plan de precios					
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Anaizar las entradas de los turistas a la isla Santa Cruz	2	04-Ene-2016	05-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Determinar los meses con mayores y con menores números de entradas de turistas a la isla Santa Cruz	3	06-Ene-2016	08-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Plantear un sistema de precios para temporada alta y para temporada baja, con valores no menores de USD 90 para los colaboradores	7	09-Ene-2016	15-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Informar a colaboradores las tarifas que se manejarán a partir del 01 de febrero del 2016	2	18-Ene-2016	19-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador, Medios de comunicación	0.00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0.00
META 2.2	Construir adecuadamente un sistema de información contable que permita registrar al 100% los ingresos y gastos e identificar la rentabilidad generada en el establecimiento.					
INDICADOR:	Porcentaje anual de registro de las transacciones de la organización / Porcentaje total de transacciones de la organización					
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Identificar las posibles herramientas que permitan registrar las transacciones comerciales de la entidad	3	05-Ene-2016	07-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Seleccionar la herramienta y el medio en el que se registrarán las transacciones	2	08-Ene-2016	09-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Diseñar el formato adecuado para el registro de las transacciones comerciales del año	5	10-Ene-2016	14-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Registrar cada una de las transacciones	352	15-Ene-2016	31-Dic-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0.00
RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO						-

META 3.1		Contratar un agente de ventas que se encargue de contactar con 8 agencias turísticas del sector La Mariscal en la ciudad de Quito, para generar ventas con turistas que hayan arribado al Ecuador.				
INDICADOR:		Número de agencias contactadas en la ciudad de Quito / Número planificado de agencias a contactar en la ciudad de Quito				
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Realizar un presupuesto de los gastos a incurrir al contratar un agente de ventas para la ciudad de Quito	5	04-Ene-2016	08-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Determinar las competencias que debe cumplir un agente de ventas para el ecolodge	2	04-Ene-2016	05-Ene-2016	Jhonny Paredes	Computador	0.00
Plantear un cuestionario para los aspirantes	2	09-Ene-2016	10-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Comunicar a través de medios de comunicación locales, el requerimiento de un agente de ventas en la ciudad de Quito con las competencias determinadas	10	11-Ene-2016	20-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Medios de Comunicación	200.00
Recibir carpetas e indicar fechas de entrevistas	15	21-Ene-2016	04-Feb-16	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Entrevistar a los aspirantes	3	08-Feb-16	10-Feb-16	Jacqueline Fajardo	Apuntes, Computador	0.00
Seleccionar al agente de ventas	2	11-Feb-16	12-Feb-16	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Contratar al agente de ventas	1	15-Feb-16	15-Feb-16	Jacqueline Fajardo	Recursos financieros	6300.00
Enviar al agente de ventas a la ciudad de Quito	1	28-Feb-16	28-Feb-16	Jhonny Paredes	Transporte	200.00
Elaborar 250 flyers informativos para entregar a cada una de las agencias de turismo	3	29-Feb-16	02-Mar-16	Agente de Ventas	Recursos financieros	30.00
Presentar los productos que ofrece el ecolodge a al menos 12 importantes agencias de turismo del sector La Mariscal	20	03-Mar-16	22-Mar-16	Agente de Ventas	Flyers, Transporte	20.00
Seleccionar las 8 agencias de turismo que conformarán el grupo de colaboradores con ventas directas con el ecolodge	7	23-Mar-16	29-Mar-16	Agente de Ventas, Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Llegar a acuerdos de tarifas por temporadas altas o bajas y descuentos por grupos de 6 personas con las agencias seleccionadas	15	04-Abr-2016	18-Abr-2016	Agente de Ventas, Jacqueline Fajardo	Apuntes, Computador	0.00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						6750.00
META 3.2		Enganchar una empresa mayorista multinacional que venda directamente en el extranjero.				
INDICADOR:		Número de empresas multinacionales enganchadas / Número planificado de empresas multinacionales enganchadas				
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Asistir a 2 ferias internacionales	335	01-Feb-16	31-Dic-2016	Jacqueline Fajardo, Agente de Ventas	Ver Meta 4.1 de Promoción	Ver Meta 4.1 de Promoción
Analizar interesados en hacer negocios con el ecolodge	320	16-Mar-16	31-Dic-2016	Jacqueline Fajardo, Agente de Ventas	Computador	0.00
Seleccionar empresas multinacionales que estén interesados en realizar las ventas en el extranjero	320	16-Mar-16	31-Dic-2016	Jacqueline Fajardo, Agente de Ventas	Computador	0.00
Llegar a acuerdos de tarifas, descuentos por grupos y fechas disponibles para las ventas con las empresas enganchadas	320	16-Mar-16	31-Dic-2016	Jacqueline Fajardo, Agente de Ventas	Computador	0.00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0.00
RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO						6,750.00

META 4.1		Asistir a 2 ferias internacionales y exponer los productos del ecolodge.				
INDICADOR:		Número de ferias internacionales asistidas en el año / Número de ferias internacionales planificadas a asistir en el año				
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Realizar un análisis de los beneficios en asistir a las ferias internacionales de turismo propuestas	5	04-Ene-2016	08-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Realizar un presupuesto de los gastos a incurrir en los viajes y en las presentaciones en las ferias	2	09-Ene-2016	10-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Solicitar un stand estratégico en la feria internacional ITB	5	11-Ene-2016	15-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Medios de Comunicación	380.00
Elaborar 500 trípticos informativos en idioma inglés sobre el ecolodge y los productos que ofrece y un banner con imágenes y nombre del eco hotel	4	15-Feb-16	19-Feb-16	Jhony Paredes	Recursos Financieros	200.00
Asistir a la feria ITB y exponer los productos y diferenciales del ecolodge	8	06-Mar-16	13-Mar-16	Jacqueline Fajardo, Jhony Paredes	Viáticos	5000.00
Evaluar la presentación en la feria e identificar a los interesados en colaborar con las ventas en el extranjero	2	14-Mar-16	15-Mar-16	Jacqueline Fajardo, Jhony Paredes	Computador	0.00
Citar a los interesados para dialogar de manera privada y lograr el enganche de ventas determinando términos y demás acuerdos	10	16-Mar-16	25-Mar-16	Jacqueline Fajardo, Jhony Paredes	Medios de Comunicación, Recursos Financieros	800.00
Retorno al Ecuador	2	27-Mar-16	28-Mar-16	Jacqueline Fajardo, Jhony Paredes	Transporte	0.00
Solicitar un stand estratégico en la feria internacional ABAV	5	06-Jun-16	10-Jun-16	Agente de Ventas	Medios de Comunicación	250.00
Elaborar 500 trípticos informativos en idioma inglés sobre el ecolodge y los productos que ofrece y un banner con imágenes y nombre del eco hotel	4	13-Jun-16	16-Jun-16	Agente de Ventas	Recursos Financieros	200.00
Asistir a la feria ITB y exponer los productos y diferenciales del ecolodge	7	20-Sep-16	26-Sep-16	Jacqueline Fajardo, Asistente de Ventas	Viáticos	3500.00
Evaluar la presentación en la feria e identificar a los interesados en colaborar con las ventas en el extranjero	2	27-Sep-16	28-Sep-16	Jacqueline Fajardo, Asistente de Ventas	Computador	0.00
Citar a los interesados para dialogar de manera privada y lograr el enganche de ventas determinando términos y demás acuerdos	6	29-Sep-16	04-Oct-16	Jacqueline Fajardo, Asistente de Ventas	Medios de Comunicación, Recursos Financieros	600.00
Retorno al Ecuador	2	06-Oct-16	07-Oct-16	Jacqueline Fajardo, Asistente de Ventas	Transporte	0.00
Realizar una evaluación del desempeño de ventas luego de haber asistido a 2 ferias internacionales de turismo	5	26-Dic-2016	30-Dic-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						10930.00
META 4.2		Diseñar al 100% un plan de social media para aprovechar la página web del eco hotel.				
INDICADOR:		Porcentaje del diseño de un plan de social media avanzado / Porcentaje total del diseño de un plan de social media				
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Identificar las acciones actuales de la página web del ecolodge	2	04-Ene-2016	05-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Realizar mejoras a la página en cuanto a aspecto y opciones a los clientes	10	06-Ene-2016	15-Ene-2016	Diseñador de páginas web	Computador, Recursos Financieros	200.00
Creación de cuentas en Facebook, Twitter, Instagram y Youtube	1	16-Ene-2016	16-Ene-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
Vinculación de redes sociales con la página web	1	17-Ene-2016	17-Ene-2016	Diseñador de páginas web	Computador	0.00
Realizar un plan de publicaciones semanales de información sobre el ecolodge, productos, disponibilidad y promociones	2	18-Ene-2016	19-Ene-2016	Jacqueline Fajardo, Diseñador de páginas web	Computador, Recursos Financieros	50.00
Evaluar el alcance de las publicaciones de manera constante	335	01-Feb-16	31-Dic-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	0.00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						250.00

META 4.3	Anunciar 2 veces al mes las prácticas de responsabilidad social llevadas a cabo por el ecolodge a través del portal web y mediante las redes sociales.					
INDICADOR:	Número de anuncios mensuales realizados / Número planificado de anuncios mensuales					
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Identificar las acciones ecológicas del ecolodge realizadas en el mes	306	01-Mar-16	31-Dic-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	-
Anunciar 2 veces al mes de manera resumida y dinámica las novedades en cuanto a las acciones amigables con el ambiente	306	01-Mar-16	31-Dic-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	-
Evaluar el alcance de las publicaciones de manera constante	306	01-Mar-16	31-Dic-2016	Jacqueline Fajardo	Computador	-
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0.00
META 4.4	Realizar 1 presentación semestral de novedades del ecolodge a los agentes turísticos de la ciudad de Quito.					
INDICADOR:	Número de presentaciones anuales / Número planificado de presentaciones al año					
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Preparar la primera presentación de las novedades halladas en el ecolodge de aspectos ecológicos, nuevas ideas, avances de obras, relación con los pasajeros y aceptación de los servicios del establecimiento	15	09-May-16	23-May-16	Jacqueline Fajardo, Agente de Ventas	Computador	-
Realizar la presentación a las agencias colaboradoras en la ciudad de Quito	10	20-Jun-16	29-Jun-16	Jacqueline Fajardo, Agente de Ventas	Computador, Viáticos	450.00
Preparar la segunda presentación de las novedades halladas en el ecolodge de aspectos ecológicos, nuevas ideas, avances de obras, relación con los pasajeros y aceptación de los servicios del establecimiento	15	07-Nov-16	21-Nov-16	Jacqueline Fajardo, Agente de Ventas	Computador	-
Realizar la presentación a las agencias colaboradoras en la ciudad de Quito	10	12-Dic-2016	21-Dic-2016	Jacqueline Fajardo, Agente de Ventas	Computador, Viáticos	450.00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						900.00
RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO						12,080.00

Una vez finalizado el plan operativo que se conlleva durante el año 2016 se ha determinado la siguiente tabla con los costos a incurrir en la implementación del mismo:

Tabla 18: Presupuesto para el plan estratégico para el año 2014

	ECOLODGE GALAPAGOS WALKER	ACTUALIZADO A: 07 12 15
PRESUPUESTO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AÑO 2014 - 2014		
PRODUCTO	28,930.00	
PRECIO	-	
PLAZA	6,750.00	
PROMOCIÓN	12,080.00	
TOTAL	47,760.00	

4 ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO Y DEL SISTEMA DE CONTROL

4.1 PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS

Antes de definir el presupuesto de un estado de resultados, es importante conocer que el presupuesto en si es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros.

El presupuesto del estado de resultados es el informe financiero que presenta los ingresos obtenidos y los gastos y costos esperados incurrir por la empresa, para reflejar en último, la rentabilidad esperada de las actividades que se van a desarrollar. Este se debe presentar una vez al año con cierre de las cuentas nominales: ingreso, costos y gastos. (Rincón, 2011)

Por consiguiente se presentará el presupuesto de ingresos y gastos de manera mensual donde se identificarán también los desembolsos a realizar para la implementación del plan de marketing.

Tabla 19: Detalle de Ventas Mensual

HISTORICO													
ECOLOGDE GALAPAGOS WALKER													
DETALLE DE VENTAS MENSUAL													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
DETALLE DE NUM SERVI													
PASAJEROS	16	16	14	13	16	18	22	19	16	15	15	20	200
NOCHES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
PRECIOS													
POR NOCHE POR PERSONA	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	
INGRESOS EN DOLARES													
HOSPEDAJE	7,200	7,200	6,300	5,850	7,200	8,100	9,900	8,550	7,200	6,750	6,750	9,000	
TOTAL INGRESOS	7,200	7,200	6,300	5,850	7,200	8,100	9,900	8,550	7,200	6,750	6,750	9,000	90,000

Tabla 20: Presupuesto

PRESUPESTO													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
DETALLE DE # SERVICIOS (UNIDADES)													
PASAJEROS	37	40	47	39	39	39	51	47	31	38	38	41	485
NOCHES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
PRECIOS													
POR NOCHE POR PERSONA	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	
INGRESOS EN DOLARES													
HOSPEDAJE	16,535	17,864	21,038	17,642	17,539	17,340	23,009	20,964	13,966	16,904	17,170	18,277	218,250
TOTAL INGRESOS	16,535	17,864	21,038	17,642	17,539	17,340	23,009	20,964	13,966	16,904	17,170	18,277	218,250

Tabla 21: Presupuesto de Gastos Operacionales

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES														
GASTO DE VENTAS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
SUELDOS Y SALARIOS		2,000	2,300	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	30,300
COMISIONES	2%	331	357	421	353	351	347	460	419	279	338	343	366	4,365
TOTAL SUELDOS Y COMISIONES		2,331	2,657	3,021	2,953	2,951	2,947	3,060	3,019	2,879	2,938	2,943	2,966	34,665
DECIMO TERCER SUeldo		194	221	252	246	246	246	255	252	240	245	245	247	2,889
DECIMO CUARTO SUeldo		113	128	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1,658
APORTE PATRONAL		283	323	367	359	359	358	372	367	350	357	358	360	4,212
FONDOS DE RESERVA		194	221	252	246	246	246	255	252	240	245	245	247	2,889
VACACIONES		97	111	126	123	123	123	128	126	120	122	123	124	1,444
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		882	1,004	1,138	1,116	1,115	1,114	1,151	1,138	1,091	1,111	1,112	1,120	13,091
TOTAL GASTO DE PERSONAL		3,213	3,661	4,159	4,068	4,066	4,060	4,211	4,157	3,971	4,049	4,056	4,085	47,756
OTROS GASTOS DE VENTAS														
AGUA ENVASADA		48	50	55	49	49	49	58	55	43	48	49	50	604
LUZ		80	100	110	150	170	190	220	250	190	160	160	240	2,020
TELEFONO		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
AMENITIES		1,200												1,200
DESAYUNOS		367	397	468	392	390	385	511	466	310	376	382	406	4,850
INTERNET		75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
UNIFORMES		80						80						160
TOALLAS Y SABANAS						1,400						400		1,800
ALIMENTACION		273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	3,276
UTILES DE OFICNA		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
GAS		120	120	120	120	120	165	165	165	165	165	165	165	1,755
PLAN DE MARKETING		4630	4730	8350	4050	2250	3150	2250	2250	5750	1600	1000	1450	41,460
PRODUCTO		3800	4330	2500	4050	2250	2250	2250	2250	2250	1000	1000	1000	28,930
PRECIO														-
PLAZA		200	200	50										450
PROMOCION		630	200	5800			900			3500	600		450	12,080
TOTAL OTROS GASTOS DE VENTAS		6,923	5,795	9,501	5,159	4,777	4,337	3,683	3,584	6,857	2,747	2,553	2,710	58,625
TOTAL GASTOS DE VENTAS		10,136	9,456	13,659	9,228	8,843	8,398	7,894	7,741	10,827	6,796	6,609	6,795	106,381
TOTAL GASTOS DE VENTAS DESEMBOLSABLES		10,136	9,456	13,659	9,228	8,843	8,398	7,894	7,741	10,827	6,796	6,609	6,795	106,381

Tabla 22: Presupuesto de Gastos de Administración

GASTO DE ADMINISTRACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
SUELDOS Y SALARIOS	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
TOTAL SUELDOS	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
DECIMO TERCER SUELDO	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	800
DECIMO CUARTO SUELDO	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	340
APOORTE PATRONAL	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	1,166
FONDOS DE RESERVA	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	800
VACACIONES	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3,506
TOTAL GASTO DE PERSONAL	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	13,106
OTROS GASTOS DE VENTAS													
TELEFONO	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
UNIFORMES	15						15						30
ALIMENTACION	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	1,092
UTILES DE OFICNA	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
TOTAL OTROS GASTOS DE VENTAS	134	119	119	119	119	119	134	119	119	119	119	119	1,458
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	1,226	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,226	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	14,564
TOTAL GASTOS DE ADMNISTRACION DESEMBOLSABLES	1,226	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,226	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	14,564

Tabla 23: Estado de Resultados Proyectados

ECOLOGGE GALAPAGOS WALKER													
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS													
PERIODO ENERO A DICIEMBRE 2016													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
INGRESOS	16,535	17,864	21,038	17,642	17,539	17,340	23,009	20,964	13,966	16,904	17,170	18,277	218,250
GASTOS DE VENTAS	10,136	9,456	13,659	9,228	8,843	8,398	7,894	7,741	10,827	6,796	6,609	6,795	106,381
GASTOS DE ADMINISTRACION	1,226	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,226	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	14,564
TOTAL GASTOS	11,362	10,667	14,871	10,439	10,054	9,609	9,120	8,952	12,039	8,007	7,820	8,006	120,945
UTILIDAD OPERACIONAL	5,173	7,197	6,168	7,203	7,485	7,731	13,889	12,012	1,928	8,897	9,350	10,271	97,305
UTILIDAD OPERACIONAL %	31%	40%	29%	41%	43%	45%	60%	57%	14%	53%	54%	56%	45%
GASTOS NO OPERACIONALES													
INTERES GANADO	0	254.83	288.23	306.88	348.54	382.92	418.63	480.96	534.83	538.77	587.82	630.79	4773
INTERES PAGADO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART	5,173	7,452	6,456	7,510	7,834	8,114	14,308	12,493	2,463	9,436	9,938	10,902	102,078
15% PARTICIPACION TRABAJADORES													15312
BASE CALCULO IMP. RENTA													86,766
22% IMP. RENTA													19089
UTILIDAD NETA													67,678

4.2 FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja es el estado financiero básico que presenta la información relacionada con los recaudos y desembolsos en efectivo que se derivan de las actividades de operación (Cuentas nominales), inversión (Cuentas del activo no corriente) y financiación (Cuentas del Pasivo no corriente y Patrimonio), llevadas a cabo por el ente contable durante un período. (Rincón, 2011)

A continuación se presenta el presupuesto de flujo de caja para el año 2016 de manera mensual, para que de tal manera poder determinar la liquidez de la organización.

Tabla 24: Flujo de caja Proyectado

ECOLOGDE GALAPAGOS WALKER													
FLUJO DE CAJA PROYECTADO													
PERIODO ENERO A DICIEMBRE 2016													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
INGRESOS													
TOTAL INGRESOS	16,535	17,864	21,038	17,642	17,539	17,340	23,009	20,964	13,966	16,904	17,170	18,277	218,250
EGRESOS													
PAGOS POR GASTOS DE VENTAS	10,136	9,456	13,659	9,228	8,843	8,398	7,894	7,741	10,827	6,796	6,609	6,795	106,381
PAGOS POR GASTOS DE ADMINISTRACION	1,226	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,226	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	14,564
PAGO DE IMPUESTO A LA RENTA													
PAGO DE 15% PARTICIPACION TRABAJADORES													
TOTAL DE EGRESOS	11,362	10,667	14,871	10,439	10,054	9,609	9,120	8,952	12,039	8,007	7,820	8,006	120,945
FLUJO NETO DE CAJA	5,173	7,197	6,168	7,203	7,485	7,731	13,889	12,012	1,928	8,897	9,350	10,271	97,305
SALDO INICIAL CAJA	60,000	5,681	5,334	7,435	5,220	5,027	4,804	4,560	4,476	6,019	4,003	3,910	
(=) FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	65,173	12,878	11,501	14,639	12,705	12,758	18,693	16,572	6,404	14,917	13,353	14,181	
CONTRATACION DE PRESTAMO													
CANCELACION DE CAPITAL													
PAGO DE INTERES													
CANCELACION DE CAPITAL L/P													
PAGO DE INTERES L/P													
INVERSION	\$ 59,492	\$ 67,291	\$ 71,645	\$ 81,371	\$ 89,398	\$ 97,734	\$ 112,286	\$ 124,864	\$ 125,783	\$ 137,235	\$ 147,266	\$ 158,075	
RECUPERAR LA INVERSIÓN		59,492.24	67,291	71,645	81,371	89,398	97,734	112,286	124,864	125,783	137,235	147,266	
INTERES GANADO		255	288	307	349	383	419	481	535	539	588	631	
SALDO FINAL DE CAJA	5,681	5,334	7,435	5,220	5,027	4,804	4,560	4,476	6,019	4,003	3,910	4,003	
CONTROL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MOVIMIENTO FINANCIERO													
INTERES GANADO		254.83	288.23	306.88	348.54	382.92	418.63	480.96	534.83	538.77	587.82	630.79	
INTERES PAGADO LARGO PLAZO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
INTERES PAGADO CORTO PLAZO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TOTAL INTERES	0.00	254.83	288.23	306.88	348.54	382.92	418.63	480.96	534.83	538.77	587.82	630.79	

4.3 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros en un presupuesto son datos que identifican una posible situación económica, producción, control y financiera; y debe leerse desde el plano referencial de la empresa evaluada. Los indicadores financieros permiten analizar los puntos claves donde se está bien y donde se debe fortalecer, tener estos datos anticipadamente ayudará a tomar decisiones claves. (Rincón, 2011)

La evaluación financiera de inversiones permite comparar los beneficios que genera ésta, asociado a los fondos que provienen de los préstamos y su respectiva corriente anual de desembolsos de gastos de amortización e intereses. Los métodos de evaluación financiera están caracterizados por determinar las alternativas factibles u óptimas de inversión utilizando entre otros los siguientes indicadores: VAN (Valor actual neto) y TIR (Tasa interna de retorno) (Aching, 2006)

Para el presente estudio se tomarán en cuenta estos dos métodos de evaluación para la inversión que se llevaría a cabo en la implementación del plan de marketing:

De acuerdo a Aching (2006), el VAN mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios deducida la inversión. Actualiza a una determinada tasa de descuento (i) los flujos futuros. Este indicador permite seleccionar la mejor alternativa de inversión entre grupos de alternativas mutuamente excluyentes.

La TIR mide la rentabilidad como un porcentaje, calculado sobre los saldos no recuperados en cada período. Muestra el porcentaje de rentabilidad promedio por

período, definida como aquella tasa que hace el VAN igual a cero. La tasa interna de retorno TIR, complementa casi siempre la información proporcionada por el VAN. (Aching, 2006)

Además de estos dos indicadores financieros, es conveniente analizar el periodo de recuperación de la inversión a incurrir en la implementación del plan de marketing, entonces, el tiempo que se demore en recuperar el dinero invertido o “Período de Payback”, se vuelve muy importante, ya que de esto dependerá cuan rentable es, y qué tan riesgoso será llevarlo a cabo. Cuanto más corto sea el periodo de recuperación, menos riesgoso será el proyecto. Por ello se debe hacer especial mención, cuanto más se vaya hacia el futuro, serán mayores las incertidumbres.

A continuación se presenta en una tabla cada uno de estos factores que permitirán determinar qué tan viable será el plan diseñado:

Tabla 25: Calculo de VAN – TIR – período de recuperación

CALCULO DE VAN - TIR - PERIODO DE RECUPERACIÓN													
N° PERIODOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MESES		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS		\$ 16,535.21	\$ 17,863.93	\$ 21,038.10	\$ 17,642.48	\$ 17,539.13	\$ 17,339.82	\$ 23,009.04	\$ 20,964.28	\$ 13,966.35	\$ 16,904.30	\$ 17,170.04	\$ 18,277.31
EGRESOS		\$ 11,361.98	\$ 10,667.18	\$ 14,870.54	\$ 10,439.11	\$ 10,053.90	\$ 9,608.83	\$ 9,120.05	\$ 8,951.82	\$ 12,038.52	\$ 8,006.85	\$ 7,820.26	\$ 8,006.16
FLUJO DE EFECTIVO	(\$ 41,460.00)	\$ 5,173.23	\$ 7,196.75	\$ 6,167.56	\$ 7,203.36	\$ 7,485.24	\$ 7,730.99	\$ 13,888.99	\$ 12,012.47	\$ 1,927.82	\$ 8,897.45	\$ 9,349.78	\$ 10,271.15
FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO	(\$ 41,460.00)	(\$ 36,286.77)	(\$ 29,090.02)	(\$ 22,922.46)	(\$ 15,719.10)	(\$ 8,233.86)	(\$ 502.87)	\$ 13,386.12	\$ 25,398.59	\$ 27,326.41	\$ 36,223.87	\$ 45,573.65	\$ 55,844.80
TASA DE INTERES ACTIVA	9.12%												
INFLACIÓN ANUAL	3.40%												
PRIMA DE RIESGO	2.00%												
TASA DE DESCUENTO	14.52%												
VALOR PRESENTE	(\$ 41,460.00)	\$ 4,517.31	\$ 5,487.49	\$ 4,106.48	\$ 4,188.03	\$ 3,800.13	\$ 3,427.26	\$ 5,376.52	\$ 4,060.52	\$ 569.03	\$ 2,293.25	\$ 2,104.30	\$ 2,018.57
VALOR ACTUAL NETO	\$ 488.89												
VALOR ACTUAL NETO	\$ 488.89												
TASA INTERNA DE RETORNO	14.7660%												
PERIODO DE RECUPERACION	6.04												

El VAN, tal y como hemos comentado anteriormente, es el Valor Actual Neto, este valor se obtiene de medir los flujos de caja futuros del proyecto que queremos poner en marcha o en el que queremos invertir, descontando la inversión inicial que necesitamos. Si el resultado obtenido es positivo, en este caso el proyecto es viable. Es así que de esta manera, para el presente estudio, se ha generado un VAN equivalente a 489.88 USD, lo cual significa que la inversión a incurrir para la implementación del plan de marketing será viable.

Por otro lado tenemos un TIR equivalente al 14.77%, y de acuerdo a la teoría si al momento de calcular la tasa interna de retorno obtenemos un valor alto mayor rentabilidad vamos a obtener por el dinero invertido, y si por el contrario el TIR es bajo o negativo, esto significa que la rentabilidad o los intereses a recibir por nuestra inversión van a ser muy bajos, otra manera de analizar el TIR es determinando si este es mayor a la tasa de descuento utilizada para la evaluación del proyecto, en este caso es 14.52%, con lo cual se puede definir que el proyecto de inversión para implementar el plan de marketing es viable aunque a un TIR no mucho mayor que la tasa de descuento empleada.

Por último tenemos que el periodo de recuperación de la inversión se presenta a los 6 meses y 14 días, y de acuerdo a lo entendido previamente, mientras más corto sea el periodo de recuperación menos riesgoso será el proyecto, por lo cual se puede decir que recuperar la inversión para el plan de marketing a medio año y 14 días es aceptable.

4.4 SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

De acuerdo a Fischer (2011) esta etapa es diferente al control final de todo el proceso administrativo, donde se verifica lo real con lo planeado, esta última fase es muy importante ya que se debe diseñar un instrumento que permita la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan mercadológico.

La mercadotecnia es una de las áreas principales en que constantemente existe la posibilidad de que resulten obsoletos los objetivos, las políticas y los programas. En primer lugar el entorno de la mercadotecnia tiende a experimentar cambios continuos y rápidos. En segundo lugar, también intervienen las deficiencias de organización que invaden todos los departamentos obstaculizando su eficiencia óptima. Debido a estos factores es necesario llevar a cabo un control de la mercadotecnia que es una consecuencia natural de la planeación.

Para lograr los objetivos de la mercadotecnia y cooperar con la obtención de las metas generales de la empresa, los encargados de esta área deben controlar en forma efectiva todos los esfuerzos de la mercadotecnia.

El proceso de control de la mercadotecnia consiste en establecer normas de operación, evaluar los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y disminuir las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real. Si los encargados de mercadotecnia descubren que hay disparidades notables entre los resultados esperados y los reales, seguirán un curso de acción correctivo; si consideran que las diferencias

son insignificantes, pueden optar por no aplicar ninguna acción de esa índole. (Fischer, 2011)

4.4.1 Propuesta del Sistema de Control y Seguimiento del Plan de Marketing

Una vez entendido la función de un sistema de control y seguimiento, se propondrá uno que consista en el control de los resultados de cada meta del plan de marketing, basándose en los indicadores propuestos para cada una de ellas.

Se trata de un sistema de semaforización de los resultados, el cual podría ser elaborado en una hoja de Excel tomando en cuenta cada uno de los indicadores, que deberían ser calculados dos meses antes de la conclusión de las actividades de acuerdo a lo programado en el cronograma, con el objetivo de conocer la situación de los avances de las actividades dentro de un rango estándar, que se identificará con cada uno de los colores del semáforo, verde, rojo y amarillo.

Siendo así que el color verde representaría que se ha sobrepasado de manera exitosa el valor estándar, es decir que se está llegando a alcanzar la meta sin inconvenientes. El color amarillo indicaría que el avance de las actividades para alcanzar la meta se encuentra dentro del rango estándar, por lo que se podría decir que se está avanzando de acuerdo a lo planificado. Por último el color rojo significaría que no se ha alcanzado lograr el avance planificado en el periodo determinado, al obtener un valor inferior al del rango establecido.

De esta manera se estaría cumpliendo con lo propuesto por Fischer (2011), al conocer la situación de los avances de las actividades para el cumplimiento de

cada meta, y así poder o no tomar una decisión proactiva para el alcance total de lo planificada para cada una de las metas del plan de marketing.

Por lo tanto se propone la siguiente tabla en el que se identificará cada uno de los colores y el rango estándar a alcanzar dos meses antes del cumplimiento de cada meta:

Tabla 26: Sistema de control

ROJO	POR DEBAJO DEL RANGO < 75%
AMARILLO	DENTRO DEL RANGO 75% - 80%
VERDE	POR ENCIMA DEL RANGO > 80%

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El Ecolodge Galapagos Walker no posee una filosofía organizacional documentada, ni ha realizado un plan estratégico que determine sus objetivos y estrategias, y por lo tanto tampoco ha sido comunicada ni sociabilizada con sus colaboradores internos ni externos.
- Los clientes potenciales del Ecolodge Galapagos Walker son personas foráneas y locales que gusten de la tranquilidad del campo, la relajación fuera de la ciudad, el cuidado de plantas y animales y que estén dispuestos a conocer sobre la sostenibilidad de las islas desde una perspectiva de práctica en el sembrío de plantas endémicas del archipiélago.
- El Ecolodge Galapagos Walker al ser un hotel nuevo no posee una alta participación en el mercado local, por lo cual se ha planteado alcanzar una participación determinada año tras año.
- El ecosistema frágil de las islas encantadas limita la entrada masiva de turistas, sin embargo el incremento de visitantes a las islas ha sido notable, llegando así a tener 200000 turistas al año.

- Durante los últimos años se ha mantenido la tendencia de que aproximadamente el 53% de visitantes que arriban a la isla Balta - Santa Cruz optan por hospedarse en algún hotel de la isla, los demás, en su mayoría, prefieren cruceros.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar una planeación estratégica para el ecolodge cada 5 años, y ajustarla a los cambios del entorno año tras año.
- Aceptar y poner en práctica la nueva filosofía organizacional planteada en este estudio, además comunicarla y sociabilizarla con los colaboradores internos de la organización para su buen funcionamiento.
- Implementar el plan de marketing propuesto para la consecución efectiva de los objetivos planteados.
- No descuidar las herramientas social media que posee el Ecolodge Galapagos Walker.
- No descuidar el crecimiento y estado de la infraestructura del ecolodge.
- Aprovechar las campañas publicitarias organizadas por el gobierno en el extranjero para darse a conocer.

REFERENCIAS

1. Aching, C. (2006). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales*. España: B-EUMED.
2. Banco Central del Ecuador. (2015). *Boletín de Prensa al Segundo Trimestre del 2015*. Quito: Dirección de Comunicación Social.
3. Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: Dirección de Síntesis Macroeconómica.
4. Banco Mundial. (15 de Abril de 2015). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
5. Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
6. Consejo de Gobierno del Regimen Especial de Galápagos. (2013). Dinámica Económica de los establecimientos. *Avanzamos Galápagos*, 3-6.
7. David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
8. Ferrell, O. C. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning Editores.
9. Fischer, L. (2011). *Mercadotecnia*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
10. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Quito: INEC.
11. Kotler, P. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
12. Metropolitan Touring. (30 de Diciembre de 2012). *Galapagos Islands Tour Guide*. Obtenido de <http://www.galapagos-islands-tourguide.com/cultura-de-galapagos.html>
13. Ministerio de Turismo del Ecuador - MINTUR. (2012). *Análisis Sectorial de Turismo*. Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.

14. Ministerio de Turismo del Ecuador - MINTUR. (30 de Diciembre de 2014). *Resumen 2014 turismo ecuatoriano en su mejor momento*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/resumen-2014-turismo-ecuatoriano-en-su-mejor-momento/>
15. PNG. (2014). *Informe anual de visitantes en 2013*. Puerto Ayora: PNG.
16. Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones.
17. Rivera, J. (2009). *Conducta del Consumidor*. Madrid: ESIC Editorial.
18. Secretaria Freelance. (01 de Agosto de 2009). *Secretaria Freelance*. Obtenido de <http://www.secretariafreelance.es/2009/08/01/motivacion-diferencia-entre-principios-valores/>
19. Thompson, P. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: McGrawhill/Interamericana Editores S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Proyección de ventas y ocupación al 2017

2017	
965	Huéspedes al Año
5	Noches de Estadía Promedio
4825	Plazas Ocupadas al Año
90	Tarifa por Persona y por Noche
434250	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker
21759224.7	Ingreso Anual del Sector Hotelero de Santa Cruz
2.00%	Participación en el Mercado Hotelero de Santa Cruz
42	Capacidad Máxima Disponible por noche
15120	Capacidad Máxima Disponible en el año
31.91%	Ocupación Total del Ecolodge Galapagos Walker al Año
6	Grupos por Mes
13	Pasajeros por Grupo
6031.25	Ingreso por Grupo de 25pax por 5 noches
36187.5	Ingreso Mensual
434250	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker

Anexo 2: Proyección de ventas y ocupación al 2018

2018	
1300	Huéspedes al Año
5	Noches de Estadía Promedio
6500	Plazas Ocupadas al Año
90	Tarifa por Persona y por Noche
585000	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker
21759224.7	Ingreso Anual del Sector Hotelero de Santa Cruz
2.69%	Participación en el Mercado Hotelero de Santa Cruz
42	Capacidad Máxima Disponible por noche
15120	Capacidad Máxima Disponible en el año
42.99%	Ocupación Total del Ecolodge Galapagos Walker al Año
6	Grupos por Mes
18	Pasajeros por Grupo
8125	Ingreso por Grupo de 25pax por 5 noches
48750	Ingreso Mensual
585000	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker

Anexo 3: Proyección de ventas y ocupación al 2019

2019	
1600	Huéspedes al Año
5	Noches de Estadía Promedio
8000	Plazas Ocupadas al Año
90	Tarifa por Persona y por Noche
720000	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker
21759224.7	Ingreso Anual del Sector Hotelero de Santa Cruz
3.31%	Participación en el Mercado Hotelero de Santa Cruz
42	Capacidad Máxima Disponible por noche
15120	Capacidad Máxima Disponible en el año
52.91%	Ocupación Total del Ecolodge Galapagos Walker al Año
6	Grupos por Mes
22	Pasajeros por Grupo
10000	Ingreso por Grupo de 25pax por 5 noches
60000	Ingreso Mensual
720000	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker

Anexo 4: Proyección de ventas y ocupación al 2020

2020	
1815	Huéspedes al Año
5	Noches de Estadía Promedio
9075	Plazas Ocupadas al Año
90	Tarifa por Persona y por Noche
816750	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker
21759224.7	Ingreso Anual del Sector Hotelero de Santa Cruz
3.75%	Participación en el Mercado Hotelero de Santa Cruz
42	Capacidad Máxima Disponible por noche
15120	Capacidad Máxima Disponible en el año
60.02%	Ocupación Total del Ecolodge Galapagos Walker al Año
6	Grupos por Mes
25	Pasajeros por Grupo
11343.75	Ingreso por Grupo de 25pax por 5 noches
68062.5	Ingreso Mensual
816750	Ingreso Anual del Ecolodge Galapagos Walker

Anexo 5: Entradas de turistas a la Isla Santa Cruz

MES	% entradas por mes a Santa Cruz	# entradas turistas por mes a Santa Cruz
Enero	8%	11200
Febrero	8%	12100
Marzo	10%	14250
Abril	8%	11950
Mayo	8%	11880
Junio	8%	11745
Julio	11%	15585
Agosto	10%	14200
Septiembre	6%	9460
Octubre	8%	11450
Noviembre	8%	11630
Diciembre	8%	12380
	100%	147830

Anexo 6: Proyección de pasajeros por mes en el Ecolodge Galapagos Walker

MES	número de pasajeros por mes
Enero	37
Febrero	40
Marzo	47
Abril	39
Mayo	39
Junio	39
Julio	51
Agosto	47
Septiembre	31
Octubre	38
Noviembre	38
Diciembre	41
	485