



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA OPERADORA TURÍSTICA
EN LA COMUNA AYAMPE MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE
NEGOCIO CANVAS, AÑO 2026**

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

AUTOR:

Dalton Abel Suárez Magallán

TUTOR:

Ing. Johnny Javier Reyes De la Cruz, MSc.

LA LIBERTAD - ECUADOR
2026

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA OPERADORA TURÍSTICA EN LA COMUNA AYAMPE MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS, AÑO 2026”, elaborado por el Sr. Dalton Abel Suárez Magallán, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Johnny Javier Reyes De la Cruz, MSc.
PROFESOR TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación denominado “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA OPERADORA TURÍSTICA EN LA COMUNA AYAMPE MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS, AÑO 2026”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Dalton Abel Suárez Magallán, con cédula de identidad número 2450969809, declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Atentamente,

Dalton A. Suarez M.

Dalton Abel Suárez Magallán
C.C. N.º 2450969809

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por brindarme las fuerzas necesarias para seguir adelante a pesar de las adversidades y así poder culminar el trabajo de titulación.

Agradezco a mi familia en general por siempre estar presentes en los buenos y malos momentos, en especial a mis padres, Miriam Johanna Magallán Magallán y Wilmer Mario Suárez Figueroa por ser los pilares fundamentales en mi vida, por cuidarme y guiarme al buen camino, por sus enseñanzas y valores, por comprenderme y mostrarme su apoyo en cada paso importante de mi vida.

A mis amigos y compañeros que estuvieron en esta etapa académica compartiendo risas y momentos inolvidables.

Dalton Abel Suárez Magallán

AGRADECIMIENTO

A estas alturas de mi vida quiero agradecer principalmente a Dios por brindarme salud, a mi familia en especial a mis padres, por su amor incondicional y su completo apoyo moral, por tener fe en mí en los momentos más difíciles de mi vida, han sido mi pilar fundamental en este logro, a mi abuela Juliana Figueroa que me cuidó desde pequeño y supo escucharme y apoyarme cuando más lo necesitaba.

Dalton Abel Suárez Magallán

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Eco. Félix Tigrero González, MSc.
DOCENTE ESPECIALISTA

Ing. Johnny Javier Reyes De la Cruz, MSc.
DOCENTE TUTOR

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.
COORDINADOR DE LA COMISIÓN DE
TITULACIÓN

Lic. Julissa González González
SECRETARIA DE LA CARRERA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR.....	2
AUTORÍA DEL TRABAJO	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	6
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL.....	21
1.1. Revisión de la Literatura.....	21
1.2. Desarrollo de Teorías y Conceptos.....	25
1.3. Fundamentos Legales	37
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	47
2.1. Diseño Metodológico de la Investigación.....	47
2.2. Métodos de la Investigación	49
2.3. Población y Muestra	49
2.4. Definición de las Variables de Investigación.....	51
2.5. Operacionalización de las Variables.....	52
2.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección.....	53
2.7. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	55
2.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información	56
2.9. Consideraciones Éticas	56
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	58
3.1. Análisis de los Resultados de las Entrevistas.....	58
3.2. Análisis de los Resultados de las Encuestas	60
3.3. Discusión.....	76
PLAN DE ACCIÓN O PROPUESTA.....	79
4.1. Título de la Propuesta	79
4.2. Justificación de la Propuesta	79
4.3. Objetivos de la Propuesta.....	79
4.4. Estudio Técnico y Operativo.....	79
4.5. Modelo de Negocio Canvas Propuesto.....	81
4.6. Estudio Económico y Financiero	83
4.7. Estrategias de Implementación por Bloque del Modelo Canvas.....	85
4.8. Cronograma de Implementación	86
4.9. Indicadores de Seguimiento y Evaluación.....	87
4.10. Riesgos de la Propuesta y Medidas de Mitigación.....	87

CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
APÉNDICE	101
Apéndice A. Encuesta a turistas y pobladores	101
Apéndice B. Guía de entrevista a informantes clave	104
Apéndice C. Fichas del informe de opinión de expertos.....	106
Apéndice D. Certificado de validación de instrumentos	109
Apéndice E. Transcripción y análisis de las entrevistas	110
Apéndice F. Archivo fotográfico del trabajo de campo	122
Apéndice G. Acta de aceptación del tema de investigación.....	124
Apéndice H. Matriz de consistencia.....	126
Apéndice I. Cronograma de actividades tutoriales	127
Apéndice J. Ficha de control de tutorías.....	129
Apendice k. Certificado Anti Plagio.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del diseño metodológico de la investigación	49
Tabla 2. Informantes clave de la fase cualitativa	51
Tabla 3. Matriz de operacionalización de las variables.....	52
Tabla 4. Escala de valoración tipo Likert del cuestionario.....	53
Tabla 5. Distribución de los ítems del cuestionario	54
Tabla 6. Rangos de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach.....	55
Tabla 7. Condición del encuestado	60
Tabla 8. Sexo	61
Tabla 9. Edad	62
Tabla 10. Frecuencia de visita a la comuna Ayampe	63
Tabla 11. Medio por el que conoció el destino.....	64
Tabla 12. Actividad turística preferida durante la visita a la comuna Ayampe.....	65
Tabla 13. Disposición a pagar por un paquete turístico de un día	66
Tabla 14. Acompañantes con quienes realiza los viajes de naturaleza y playa	67
Tabla 15. Considero atractivo el destino turístico de la comuna Ayampe para realizar actividades turísticas y de recreación.	68
Tabla 16. Estaría dispuesto a contratar los servicios de una operadora turística que organice paquetes y actividades en Ayampe.	69
Tabla 17. Medio preferido para reservar y pagar los servicios de la operadora turística.....	70
Tabla 18. Valoro recibir atención personalizada y seguimiento por parte de la operadora antes, durante y después del viaje.	71
Tabla 19. Tipo de paquete turístico preferido en la comuna Ayampe	72
Tabla 20. Beneficio más valorado al momento de contratar una operadora turística .	73
Tabla 21. Una propuesta de turismo sostenible y comunitario en Ayampe aumentaría mi interés en contratar la operadora.	74
Tabla 22. Los servicios turísticos actuales de la comuna Ayampe satisfacen mis necesidades y expectativas como visitante.	75
Tabla 23. Recomendaría a otras personas contratar una operadora turística formal que opere en la comuna Ayampe.....	76
Tabla 24. Requisitos legales para la constitución y el funcionamiento de la operadora turística	80
Tabla 25. Inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la operadora turística	83
Tabla 26. Estructura de costos fijos de la operadora turística	83
Tabla 27. Margen de contribución por servicio y punto de equilibrio	84
Tabla 28. Proyección de demanda, ingresos y utilidad para los tres primeros años ...	84
Tabla 29. Indicadores de evaluación financiera de la propuesta	84
Tabla 30. Estrategias de implementación por bloque del modelo de negocio Canvas	85
Tabla 31. Cronograma de implementación de la operadora turística.....	86

Tabla 32. Indicadores de seguimiento de la propuesta para el primer año.....	87
Tabla 33. Riesgos identificados y medidas de mitigación de la propuesta	87
Tabla 34. Matriz de consistencia de la investigación.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Condición del encuestado	60
Figura 2. Sexo	61
Figura 3. Edad.....	62
Figura 4. Frecuencia de visita a la comuna Ayampe.....	63
Figura 5. Medio por el que conoció el destino.....	64
Figura 6. Actividad turística preferida durante la visita a la comuna Ayampe	65
Figura 7. Disposición a pagar por un paquete turístico de un día.....	66
Figura 8. Acompañantes con quienes realiza los viajes de naturaleza y playa.....	67
Figura 9. Considero atractivo el destino turístico de la comuna Ayampe para realizar actividades turísticas y de recreación.	68
Figura 10. Estaría dispuesto a contratar los servicios de una operadora turística que organice paquetes y actividades en Ayampe.	69
Figura 11. Medio preferido para reservar y pagar los servicios de la operadora turística	70
Figura 12. Valoro recibir atención personalizada y seguimiento por parte de la operadora antes, durante y después del viaje.	71
Figura 13. Tipo de paquete turístico preferido en la comuna Ayampe	72
Figura 14. Beneficio más valorado al momento de contratar una operadora turística	73
Figura 15. Una propuesta de turismo sostenible y comunitario en Ayampe aumentaría mi interés en contratar la operadora.	74
Figura 16. Los servicios turísticos actuales de la comuna Ayampe satisfacen mis necesidades y expectativas como visitante.	75
Figura 17. Recomendaría a otras personas contratar una operadora turística formal que opere en la comuna Ayampe.....	76
Figura 18. Lienzo del modelo de negocio Canvas para la operadora turística de la comuna Ayampe.....	81

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA OPERADORA TURÍSTICA EN LA COMUNA AYAMPE MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS, AÑO 2026

Autor: Dalton Abel Suárez Magallán

Tutor: Ing. Johnny Javier Reyes De la Cruz, MSc.

RESUMEN

El turismo constituye una de las principales actividades económicas del cantón Puerto López; sin embargo, la comuna Ayampe carece de una operadora turística formal que articule su oferta dispersa de hospedaje, gastronomía y actividades de naturaleza. El presente trabajo tuvo como objetivo determinar la incidencia del plan de negocio en el modelo de negocio Canvas para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe. La investigación adoptó un enfoque mixto, de alcance descriptivo y diseño no experimental transversal, y aplicó los métodos analítico e inductivo. Se encuestó a 384 turistas y pobladores mediante un cuestionario estructurado y se entrevistó a dos informantes clave, un operador turístico en funcionamiento y una autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial. Los resultados evidenciaron que el 74,5% de los encuestados consideró atractivo el destino y que el 68,8% manifestó disposición a contratar una operadora; no obstante, solo el 22,4% estimó satisfactorios los servicios turísticos vigentes y apenas el 10,9% conoció el destino a través de una agencia u operadora. Las entrevistas confirmaron la informalidad predominante, la ausencia de alianzas formalizadas y la extensión de los trámites de legalización. Se concluyó que la limitación del destino no reside en la demanda ni en su atractivo, sino en la ausencia de una oferta comercial organizada, por lo que se propuso un modelo de negocio Canvas sustentado en canales digitales, paquetes integrados y operación formal, cuya evaluación financiera arrojó indicadores favorables.

Palabras clave: plan de negocio, modelo Canvas, operadora turística, emprendimiento, turismo

**BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A TOUR OPERATOR IN THE
AYAMPE COMMUNE THROUGH THE APPLICATION OF THE CANVAS
BUSINESS MODEL, YEAR 2026**

Author: Dalton Abel Suárez Magallán

Tutor: Ing. Johnny Javier Reyes De la Cruz, MSc.

ABSTRACT

Tourism is one of the main economic activities of the Puerto López canton; however, the Ayampe commune lacks a formal tour operator to articulate its scattered supply of lodging, gastronomy and nature activities. The objective of this work was to determine the incidence of the business plan on the Canvas business model for the creation of a tour operator in the Ayampe commune. The research adopted a mixed approach, with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design, and applied the analytical and inductive methods. A structured questionnaire was administered to 384 tourists and residents, and two key informants were interviewed: an operating tour provider and an authority of the parish Decentralized Autonomous Government. The results showed that 74.5% of respondents considered the destination attractive and that 68.8% expressed willingness to hire a tour operator; nevertheless, only 22.4% found the current tourism services satisfactory and merely 10.9% learned about the destination through an agency or operator. The interviews confirmed the prevailing informality, the absence of formalized alliances and the length of the legalization procedures. It was concluded that the destination's limitation lies not in demand or in its attractiveness, but in the absence of an organized commercial supply. Therefore, a Canvas business model was proposed, based on digital channels, integrated packages and formal operation, whose financial evaluation yielded favorable indicators.

Keywords: business plan, Canvas model, tour operator, entrepreneurship, tourism

Introducción

El plan de negocio y el modelo de negocio Canvas constituyen dos herramientas complementarias dentro de la disciplina del emprendimiento contemporáneo. El primero consiste en un documento estructurado que articula la visión del empresario, el análisis del entorno, la propuesta de valor y los resultados económicos y financieros proyectados para sustentar la viabilidad de una iniciativa empresarial (Weinberger Villarán, 2009). El modelo Canvas, por su parte, sintetiza visualmente la lógica de creación, entrega y captura de valor de la organización a través de nueve bloques interrelacionados (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En este marco se inscribe la iniciativa de crear una operadora turística en la comuna Ayampe, perteneciente al cantón Puerto López de la provincia de Manabí, área de influencia de la Ruta del Spondylus y zona de amortiguamiento del Parque Nacional Machalilla.

A nivel internacional, la industria turística consolidó su rol como uno de los motores económicos de mayor expansión global. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2026), las llegadas de turistas internacionales alcanzaron alrededor de mil quinientos veinte millones durante el año 2025, lo que representó un crecimiento del cuatro por ciento respecto al año anterior y configuró un nuevo récord en la etapa pospandemia. Estas cifras evidencian que el turismo opera en un escenario de demanda sostenida, en el cual las operadoras y los destinos emergentes encuentran oportunidades concretas para insertar nuevas propuestas de valor en el mercado.

En el plano económico, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2025) reportó que el sector turístico aportó once coma seis billones de dólares al producto interno bruto global y sostuvo trescientos sesenta y seis millones de empleos durante el año 2025, equivalentes al nueve coma ocho por ciento de la economía mundial y al diez coma nueve por ciento del empleo total. Este desempeño confirma que la actividad turística constituye uno de cada tres nuevos puestos de trabajo generados a escala planetaria, situación que respalda la pertinencia de emprender modelos de negocio formales en torno a la prestación de servicios turísticos.

En el ámbito académico, la literatura especializada ha evidenciado la centralidad de la innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos. García Reinoso (2024) analizó ciento sesenta y cinco artículos indexados entre 2012 y 2022 y concluyó que la alineación con los grupos de interés, el rediseño de la propuesta de valor y los mecanismos de captura de valor constituyen componentes estratégicos para la viabilidad de los emprendimientos turísticos ecuatorianos. Este aporte respalda la pertinencia de

articular el plan de negocio con un modelo Canvas que considere de manera integral las dimensiones económicas, sociales y ambientales del destino.

En América Latina y el Caribe, el turismo se ha posicionado como un espacio de dinamización productiva con alta participación de la microempresa. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2024), el sector turístico genera cerca del diez por ciento del empleo regional y del treinta y cinco por ciento en el Caribe, con una elevada participación de micro, pequeñas y medianas empresas vinculadas a la prestación de servicios. La misma fuente reporta que aproximadamente el cincuenta y dos por ciento de los trabajadores del sector opera en condiciones de informalidad, circunstancia que limita su acceso al financiamiento y a las herramientas formales de gestión empresarial.

En el Ecuador, el turismo constituye una de las actividades económicas con mayor potencial estratégico. De acuerdo con el Ministerio de Turismo del Ecuador (2025), durante el primer trimestre del año 2025 los sectores de alojamiento y servicio de comida registraron quinientos cuarenta y cuatro mil cuatrocientos cuarenta y dos empleos, lo que representó un incremento del cinco por ciento frente al año anterior, mientras que entre enero y octubre de 2025 ingresaron al país un millón dos mil cuatrocientos setenta y siete turistas internacionales. Esta participación demuestra que el segmento de operadores turísticos puede convertirse en un eje articulador del desarrollo productivo del país.

Por su parte, el Banco Central del Ecuador (2025) reportó que el ingreso de divisas por turismo receptivo alcanzó quinientos dos coma siete millones de dólares durante el tercer trimestre del año 2025, con un crecimiento del ocho por ciento frente al mismo período del año anterior. En consonancia con estos indicadores, Álava-García et al. (2024) demostraron en un estudio aplicado a setenta y cuatro emprendimientos turísticos de la zona norte de Manabí que la competitividad sostenible depende de los incentivos fiscales, el acceso al financiamiento y las alianzas estratégicas, factores que justifican el desarrollo de planes de negocio estructurados para el sector.

En la provincia de Manabí, el cantón Puerto López concentra una de las plataformas turísticas más significativas del litoral ecuatoriano. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023), el cantón registró veinticinco mil seiscientos treinta habitantes durante el Censo de Población y Vivienda 2022, con la actividad turística como uno de sus tres ejes económicos junto a la pesca y el comercio.

En este territorio se inscribe la comuna Ayampe, asentamiento costero ubicado en el límite sur del cantón, declarado por el Ministerio de Turismo del Ecuador (2009) como zona

de pernoctación y excursión dentro del Área Turística Protegida de Puerto López, condición que sustenta la pertinencia del presente estudio.

Planteamiento del problema

A nivel internacional, el sector turístico enfrenta una problemática estructural relacionada con la informalidad de buena parte de los operadores y con la débil formulación de modelos de negocio que permitan competir frente a las plataformas digitales y a las grandes cadenas. Foss y Saebi (2017) demostraron en la revista *Journal of Management*, a partir de una revisión sistemática de ciento cincuenta artículos publicados entre 2000 y 2015, que la innovación del modelo de negocio constituye el factor decisivo para el crecimiento empresarial, aunque la literatura aún carece de un cuerpo teórico unificado y de evidencia empírica acumulativa.

Esta deficiencia metodológica continúa comprometiendo la sostenibilidad de las nuevas operadoras turísticas alrededor del mundo.

En el contexto ecuatoriano, las falencias estructurales se profundizan por la débil articulación entre actores. Falcones et al. (2024) evidenciaron en una investigación publicada en el *International Journal of Professional Business Review* que el sesenta y uno por ciento de las comunidades de los cantones de la provincia de Manabí carece de trabajo en equipo para diversificar la oferta turística y atraer visitantes, situación que limita la profesionalización de los emprendimientos y la generación de valor compartido. Esta realidad pone en evidencia la urgencia de incorporar planes de negocio formalizados que articulen actividades, recursos y aliados estratégicos.

En esa misma dirección, García Santos et al. (2024) documentaron en la revista *ROTUR* los retos del ecosistema de emprendimiento turístico en los destinos manabitas, destacando que la calidad del servicio, la innovación y la sostenibilidad permanecen como brechas pendientes para los pequeños operadores. El estudio confirma que la débil percepción de calidad por parte del visitante deteriora la experiencia y compromete la competitividad de los destinos, situación que se traduce en menores índices de compra y recomendación.

En la provincia de Manabí, el cantón Puerto López concentra una demanda turística significativa que no se traduce en una oferta de operadores formales suficientemente desarrollada. El Gobierno Autónomo Descentralizado de Puerto López (2024) reportó que el destino recibe alrededor de doscientos mil visitantes anuales y concentra cerca de setenta mil turistas entre junio y septiembre, temporada de avistamiento de ballenas jorobadas. Pese a este volumen, persisten dificultades para organizar la prestación del servicio bajo estándares

competitivos, situación que afecta la experiencia del visitante y la captación de divisas locales.

En la comuna Ayampe, las falencias detectadas se relacionan con la ausencia de una operadora turística formal que articule la oferta dispersa de hospedaje, gastronomía, deportes acuáticos y turismo de naturaleza disponible en el territorio. Esta carencia, sistematizada en la matriz de consistencia, impide consolidar una propuesta de valor diferenciada para el visitante nacional e internacional y debilita la captación de flujos turísticos hacia el sector sur del Área Turística Protegida de Puerto López. La falta de un plan de negocio que fundamente un modelo Canvas operativo se constituye en el problema central que motiva el presente estudio.

Formulación del problema

¿De qué manera el plan de negocio incide en el modelo de negocio Canvas para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe, año 2026?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual del mercado turístico en la comuna Ayampe que justifique la creación de una operadora turística?

¿Cuáles son los componentes estructurales del plan de negocio que sustentan el modelo de negocio Canvas para una operadora turística en la comuna Ayampe?

¿Cómo debe estructurarse el modelo de negocio Canvas para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe?

Objetivo general

Determinar la incidencia del plan de negocio en el modelo de negocio Canvas para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe, año 2026.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual del mercado turístico en la comuna Ayampe que justifique la creación de una operadora turística.

Determinar los componentes estructurales del plan de negocio que sustentan el modelo de negocio Canvas para una operadora turística en la comuna Ayampe.

Proponer el modelo de negocio Canvas aplicable para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe.

Justificación

Desde la perspectiva teórica, la presente investigación se sustenta en aportes consolidados de la literatura especializada en emprendimiento y gestión empresarial. Carrero (2024) propuso en la revista *Revista Tiempo de Gestión* un modelo actualizado para la elaboración del plan de negocios orientado a emprendedores, integrando los lineamientos generales y los componentes esenciales que requiere un emprendimiento nascente. Este enfoque, complementado con la metodología de Weinberger Villarán para evaluar la viabilidad de la iniciativa, proporciona la base metodológica para estructurar el estudio de mercado, técnico y económico-financiero del presente trabajo.

Asimismo, el estudio se fundamenta en el modelo Canvas y en su evolución teórica reciente. Osterwalder et al. (2014) desarrollaron el Value Proposition Canvas como herramienta complementaria que permite alinear los trabajos, dolores y ganancias del cliente con la propuesta de valor de la organización. Este marco se enriquece con los aportes de Teece (2018), quien actualizó en la revista *Long Range Planning* su planteamiento sobre la interdependencia entre el modelo de negocio, las capacidades dinámicas y la estrategia.

A su vez, Massa et al. (2017) consolidaron en *Academy of Management Annals* un análisis crítico de la investigación sobre modelos de negocio, lo que confirma la vigencia teórica del Canvas como representación formal del funcionamiento empresarial.

Desde la perspectiva práctica, los resultados del presente trabajo ofrecerán a los emprendedores y a las autoridades locales de la comuna Ayampe un diagnóstico estructurado del mercado turístico, evidencia empírica recopilada con turistas, pobladores, operadores y autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Puerto López, y una propuesta de modelo Canvas con acciones concretas sobre segmentos, propuesta de valor, canales, recursos, actividades y estructura económica. Los emprendedores dispondrán de una herramienta de toma de decisiones orientada a sustentar la viabilidad de la operadora turística, mientras que la comunidad receptora se beneficiará con la formalización de la actividad.

Por su parte, el estudio se alinea con la línea de investigación Gestión del Emprendimiento e Innovación y con la sublínea Creación de Negocios de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, lo que lo posiciona como un precedente metodológico replicable para los pequeños emprendimientos turísticos del corredor de la Ruta del Spondylus.

El trabajo da continuidad a la línea académica institucional sobre planificación empresarial aplicada al turismo y al emprendimiento, evidenciada en estudios sobre guianza turística profesional especializada (Narváez Villalta, 2021), organización de eventos

corporativos (Panchana Lino, 2021) y estrategias de comercio electrónico para emprendimientos (Torres Venegas, 2024).

Idea a defender

El plan de negocio fundamenta y articula el modelo de negocio Canvas para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe, año 2026.

Mapeo

El presente trabajo de integración curricular se estructura en tres capítulos articulados, antecedidos por la presente introducción, en la cual se exponen los datos introductorios, el planteamiento, formulación y sistematización del problema, los objetivos generales y específicos, la justificación teórica y práctica, y la idea a defender que orientan el proceso investigativo.

El **Capítulo I**, denominado Marco Referencial, comprende la revisión de la literatura mediante investigaciones internacionales y nacionales relacionadas con el plan de negocio y el modelo Canvas, el desarrollo de teorías y conceptos vinculados a las variables, dimensiones e indicadores establecidos en la matriz de consistencia, así como los fundamentos legales que enmarcan la actividad turística en el Ecuador, en armonía con la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, la Ley de Turismo y la normativa expedida por el Ministerio de Turismo para la operación de las agencias de viaje y operadoras turísticas.

El Capítulo II, correspondiente a la Metodología, describe el diseño de investigación de enfoque mixto y alcance descriptivo, los métodos analítico e inductivo aplicados al proceso indagatorio, la población conformada por la Población Económicamente Activa de la provincia de Manabí estimada en seiscientos noventa y tres mil quinientos sesenta y tres personas, el muestreo no probabilístico por conveniencia, las técnicas de recolección de datos (encuesta con cuestionario estructurado y entrevista con guía semiestructurada) con sus respectivos instrumentos, las herramientas de procesamiento Google Forms, SPSS y ATLAS.ti, y el procedimiento de validación y confiabilidad de los instrumentos.

El Capítulo III, titulado Resultados y Discusión, presenta el análisis de los datos obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los turistas y pobladores de la comuna Ayampe y de las entrevistas dirigidas a los informantes clave del sector; expone, para cada ítem, la tabla de frecuencias y la figura correspondiente con su respectiva interpretación; contrasta los

hallazgos cuantitativos con los testimonios de los actores del sector; y cierra con un resumen que integra ambas fuentes y que sustenta la propuesta del modelo de negocio Canvas para la operadora turística.

Capítulo I

MARCO REFERENCIAL

1.1. Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura reúne investigaciones recientes que sustentan el estudio del plan de negocio y del modelo de negocio Canvas aplicados a la creación de operadoras turísticas. A continuación se presentan aportes científicos y académicos desarrollados en los ámbitos internacional, nacional y local que dialogan de manera directa con las variables del presente trabajo, orientado a la comuna Ayampe del cantón Puerto López, en la provincia de Manabí.

En el ámbito internacional, Muñoz y Verjel-Sánchez (2024) publicaron en la I+D Revista de Investigaciones un estudio de enfoque mixto y diseño no experimental que aplicó el modelo de negocio Canvas, integrado con la economía circular, a una empresa de servicios agroturísticos del municipio de Ocaña, en Colombia, sobre una muestra de ciento treinta y nueve residentes. Las autoras concluyeron que el modelo permitió delimitar con claridad la propuesta de valor y los impactos socioambientales del servicio, con una aceptación del noventa y cinco coma dos por ciento entre los clientes potenciales.

El aporte de ese estudio al presente trabajo radica en la demostración de que el lienzo Canvas admite incorporar criterios de sostenibilidad sin perder operatividad comercial. Cabe señalar que dicha experiencia resulta transferible a la operadora proyectada, puesto que el componente comunitario y ambiental de Ayampe puede integrarse en los bloques de propuesta de valor y de socios clave en lugar de tratarse como un discurso accesorio al modelo de negocio.

Este antecedente confirma la utilidad del Canvas para estructurar emprendimientos turísticos sostenibles, propósito que orienta el presente trabajo en la comuna Ayampe.

En el contexto ecuatoriano, García Reinoso (2024) desarrolló en la revista Región y Sociedad una revisión sistemática de ciento sesenta y cinco artículos indexados publicados entre 2012 y 2022 sobre la innovación del modelo de negocio en los emprendimientos turísticos del país. El autor concluyó que la alineación con los grupos de interés, el rediseño de la propuesta de valor y los mecanismos de captura de valor constituyen componentes decisivos para la sostenibilidad de estas iniciativas. Este hallazgo respalda la pertinencia de articular el plan de negocio con un modelo Canvas que integre las dimensiones económica, social y ambiental del destino Ayampe.

Lo anterior confirma que este antecedente es el más próximo al objeto de estudio, dado que examina el mismo tipo de emprendimiento en el mismo país. Su hallazgo central, referido a que la innovación del modelo de negocio depende de la articulación de la oferta y no de la dotación de atractivos, orientó la formulación del problema de la presente investigación y sustentó la decisión de concentrar la propuesta en la organización comercial del destino.

Asimismo, Falcones et al. (2024) presentaron en el *International Journal of Professional Business Review* una investigación sobre el modelo de gestión turística como estrategia para transformar el emprendimiento local en el Ecuador. Los autores evidenciaron que el sesenta y uno por ciento de las comunidades de los cantones de Manabí carece de trabajo articulado para diversificar la oferta y atraer visitantes, situación que limita la profesionalización de los emprendimientos. Esta evidencia justifica la incorporación de planes de negocio formalizados que ordenen las actividades, los recursos y las alianzas estratégicas de una operadora turística en Ayampe.

De ese trabajo se desprende que la gestión turística requiere instrumentos formales de planificación para traducir el potencial del territorio en resultados económicos. El dato revela que esa conclusión coincide con la situación diagnosticada en la comuna Ayampe, donde la actividad se desarrolla sin una estructura empresarial que ordene la relación entre los prestadores y el visitante.

En la provincia de Manabí, García Santos et al. (2024) documentaron en la revista ROTUR los retos del ecosistema de emprendimiento turístico frente a la calidad en los destinos manabitas. El estudio determinó que la calidad del servicio, la innovación y la sostenibilidad permanecen como brechas pendientes para los pequeños operadores, lo que deteriora la experiencia del visitante y reduce los índices de recompra y recomendación. Este aporte sustenta la necesidad de diseñar una propuesta de valor diferenciada para la operadora turística proyectada en la comuna Ayampe.

La pertinencia de este antecedente reside en su proximidad geográfica, pues aborda la misma provincia en la que se ubica la comuna estudiada. Se deduce que las limitaciones que identifica en el ecosistema emprendedor, vinculadas a la calidad del servicio y a la capacidad de gestión, configuran el entorno competitivo real en el que deberá insertarse la operadora proyectada.

De igual manera, Álava-García et al. (2024) analizaron en la *Revista Amazónica de Ciencias Económicas* los factores de competitividad de setenta y cuatro emprendimientos

turísticos de la zona norte de Manabí. Los autores demostraron que los incentivos fiscales, el acceso al financiamiento y las alianzas estratégicas determinan la competitividad sostenible de dichos emprendimientos. Esta conclusión refuerza la importancia del estudio económico-financiero dentro del plan de negocio de la operadora turística que se propone para Ayampe.

Conviene notar que los factores de competitividad allí descritos operan como criterios de diseño para el presente plan de negocio. En particular, la relevancia atribuida a la organización de la oferta y a la promoción del destino respalda la orientación de la propuesta hacia los canales digitales y hacia la formalización de alianzas con los prestadores locales.

En el ámbito local, Narváez Villalta (2021) presentó en la Universidad Estatal Península de Santa Elena un plan de negocio para la creación de una empresa de guianza turística profesional especializada en la provincia de Santa Elena. La autora estructuró la descripción del negocio a partir del análisis del mercado y de la propuesta de servicios, lo que evidenció la viabilidad de los emprendimientos de guianza en el litoral. Por su proximidad temática y metodológica, este trabajo ofrece un precedente directo para la formulación del plan de negocio de una operadora turística en la comuna Ayampe.

Este antecedente institucional aporta un precedente metodológico directo, pues desarrolla un plan de negocio para un servicio turístico en el mismo entorno académico. La evidencia sugiere que su estructura, basada en la articulación de los estudios de mercado, técnico y financiero, validó la secuencia adoptada en el presente trabajo para sustentar la viabilidad de la operadora.

En esa misma línea, Panchana Lino (2021) elaboró en la Universidad Estatal Península de Santa Elena un plan de negocio para una empresa de organización de eventos corporativos en el cantón Salinas, con énfasis en el plan de comercialización. La autora demostró que la segmentación del mercado y la definición de canales de comercialización resultan determinantes para la captación de clientes en el sector turístico peninsular. Estos componentes son aplicables al estudio de mercado y al bloque de canales del modelo Canvas previsto para la operadora de Ayampe.

De allí se sigue que la coincidencia entre ambos precedentes locales refuerza la pertinencia del enfoque escogido. El hecho de que dos trabajos previos de la misma carrera hayan resuelto problemas de creación de empresas mediante planes de negocio estructurados otorga respaldo institucional a la ruta metodológica seguida en esta investigación.

Finalmente, Torres Venegas (2024) desarrolló en la Universidad Estatal Península de Santa Elena un estudio sobre el comercio electrónico como estrategia para el emprendimiento

de mujeres de una asociación de producción artesanal del cantón Santa Elena. El autor concluyó que las herramientas digitales amplían los canales de venta y fortalecen la sostenibilidad de los emprendimientos locales. Este aporte respalda la incorporación de canales virtuales en la propuesta de valor y la comercialización de la operadora turística de la comuna Ayampe.

Del estudio se desprende que los canales digitales constituyen un factor determinante para la sostenibilidad de los emprendimientos de pequeña escala. Se estima que esa evidencia anticipó uno de los hallazgos centrales del presente trabajo, referido a la preferencia mayoritaria del visitante por reservar y pagar mediante redes sociales y mensajería instantánea.

Medina Apodaca et al. (2024) evaluaron, en la Revista de Investigación Académica sin Frontera de la Universidad Estatal de Sonora, un proyecto de inversión para un servicio de spa en Navojoa, México. El objetivo consistió en determinar la factibilidad de la iniciativa mediante una metodología integral que articuló los estudios de mercado, técnico, administrativo, legal y económico-financiero. Los resultados verificaron la existencia de una demanda relevante, la disponibilidad local de equipos y de personal calificado, y la conformidad de la normativa aplicable.

Los autores concluyeron que los indicadores financieros resultaron favorables para recomendar la apertura del negocio. Resulta claro que este antecedente aporta al presente trabajo la secuencia de estudios que debe recorrer un plan de negocio antes de emitir una recomendación de inversión, y confirma que la decisión no puede sustentarse en un solo componente sino en la convergencia de todos ellos.

Rodríguez et al. (2024) analizaron, en la revista Esprint Investigación de la Universidad Nacional de Chimborazo, los efectos del financiamiento cooperativo sobre los ingresos de los emprendimientos turísticos de esa provincia ecuatoriana durante el año 2022. La investigación fue de campo y de carácter no experimental, con enfoque mixto y una muestra estratificada de doscientos veinte emprendimientos, cuyo instrumento alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,743.

Los resultados evidenciaron que el acceso al crédito ejerce un efecto positivo sobre los ingresos, si bien la correlación con la rentabilidad resultó negativa y débil. Puede afirmarse que el financiamiento habilita la puesta en marcha pero no asegura márgenes, lo

que respaldó la decisión de estructurar la presente propuesta sobre un esquema de baja inversión inicial y sin adquisición de activos de alto costo.

Riveros Montiel y Olmedo (2024) publicaron, en la Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio, un estudio sobre el uso de los mapas de empatía como herramienta para evaluar las necesidades y motivaciones del turista en Pilar, Paraguay. El trabajo adoptó un enfoque cualitativo y un diseño no experimental, y recolectó la información mediante encuestas digitales con muestreo no probabilístico, segmentando a los participantes por grupos de edad.

El estudio identificó cinco prototipos de visitante y concluyó que la herramienta facilita una segmentación orientada al desarrollo sostenible del destino. La lectura conjunta indica que este aporte complementa la caracterización realizada en la presente investigación, pues sugiere que la definición del segmento de clientes debe considerar las motivaciones del visitante y no únicamente sus atributos demográficos.

Aldecoa-León et al. (2025) caracterizaron, en la revista Vértice Universitario, los eslabones de la cadena de valor del ecoturismo en San Carlos, Sonora, México. La investigación tuvo como objetivo examinar las interconexiones entre los actores turísticos del destino mediante el enfoque de cadena de valor, con el propósito de determinar el grado de integración existente entre los prestadores de servicios y los sectores complementarios.

Los autores concluyeron que la cadena se encontraba considerablemente fragmentada, con vínculos mínimos entre las empresas turísticas y sectores como el transporte y la comercialización. Se observa que ese diagnóstico coincide con el obtenido en la comuna Ayampe, donde la ausencia de eslabonamiento entre prestadores, y no la carencia de atractivos, explica el bajo aprovechamiento del potencial turístico.

El conjunto de trabajos revisados permitió establecer tres constataciones que orientaron la presente investigación. En primer lugar, el plan de negocio y el modelo Canvas constituyen herramientas complementarias y ampliamente validadas para sustentar la creación de emprendimientos turísticos. En segundo lugar, las limitaciones de los destinos de la región responden con mayor frecuencia a la desarticulación de la oferta que a la ausencia de atractivos. Finalmente, los canales digitales se consolidaron como el factor determinante de la comercialización turística contemporánea.

1.2. Desarrollo de Teorías y Conceptos

El desarrollo teórico aborda de manera sistemática las dos variables del estudio. En primer lugar se conceptualiza el plan de negocio junto con sus tres dimensiones (estudio de mercado, estudio técnico-operativo y estudio económico-financiero); posteriormente se analiza el modelo de negocio Canvas con sus bloques agrupados en cliente, oferta y operación. Finalmente se incorporan datos del contexto turístico ecuatoriano aplicables a la creación de operadoras en la provincia de Manabí.

1.2.1. Plan de Negocio

El plan de negocio constituye el documento que ordena la información necesaria para evaluar la viabilidad de una iniciativa empresarial. Weinberger Villarán (2009) sostiene que el plan de negocio es una herramienta de comunicación y de planificación que integra los objetivos del emprendedor, el análisis del entorno, la propuesta de valor y la proyección de los resultados económicos, con el fin de reducir la incertidumbre y respaldar la toma de decisiones. Bajo esta perspectiva, la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe requiere un plan que articule de forma coherente el diagnóstico del mercado con la estructura operativa y financiera del emprendimiento.

Desde una visión orientada al emprendedor, Carrero (2024) propone un modelo actualizado para la elaboración del plan de negocios que integra los lineamientos generales y los componentes esenciales de un emprendimiento naciente, entre ellos el estudio del mercado, el plan operativo y el análisis financiero. El autor enfatiza que la formalización de estos componentes incrementa las probabilidades de supervivencia de la iniciativa. Esta postura orienta la estructura del presente trabajo, que organiza la operadora turística de Ayampe en torno a las tres dimensiones del plan de negocio.

En cuanto a la formulación y evaluación de proyectos, Baca Urbina (2016) precisa que todo estudio de viabilidad se compone de un análisis de mercado, un estudio técnico, un estudio económico y una evaluación financiera que, en conjunto, determinan la conveniencia de asignar recursos a un proyecto. El autor subraya que respetar la secuencia entre estos estudios evita decisiones de inversión apresuradas. Esta lógica metodológica sustenta el ordenamiento de las dimensiones que estructuran el plan de negocio de la operadora turística proyectada.

1.2.1.1. Estudio de Mercado

El estudio de mercado examina las condiciones de la oferta y la demanda que enfrentará el emprendimiento. Baca Urbina (2016) define esta etapa como el análisis de la

cuantía de la demanda, la oferta existente, los precios y la comercialización, con el propósito de estimar la cantidad de bienes o servicios que el mercado estaría dispuesto a adquirir. En la operadora turística de Ayampe, esta dimensión permite dimensionar el flujo potencial de turistas nacionales y extranjeros dispuestos a contratar paquetes y servicios en el destino.

Respecto al análisis de la oferta, Sapag Chain et al. (2014) sostienen que el estudio de mercado debe identificar a los competidores actuales y potenciales, sus capacidades y sus estrategias, para determinar la porción de demanda que el proyecto podría captar. Los autores advierten que ignorar la oferta existente conduce a sobreestimar los ingresos. Para la operadora de Ayampe, este análisis implica reconocer a los prestadores de servicios que ya actúan en Puerto López y en el corredor de la Ruta del Spondylus.

En relación con la segmentación de clientes, Weinberger Villarán (2009) plantea que la identificación de grupos homogéneos de consumidores, definidos por variables geográficas, demográficas y conductuales, permite ajustar la propuesta de valor a las necesidades específicas de cada grupo. La autora resalta que la segmentación orienta las decisiones de producto, precio y promoción. En el caso analizado, segmentar a los visitantes de Ayampe entre turistas de naturaleza, deportistas acuáticos, familias y viajeros internacionales facilita el diseño de paquetes diferenciados.

1.2.1.2. Estudio Técnico-Operativo

El estudio técnico determina la localización, el tamaño y los procesos requeridos para prestar el servicio. Baca Urbina (2016) sostiene que la localización óptima del proyecto es aquella que contribuye a maximizar la rentabilidad o a minimizar los costos unitarios, considerando factores como la cercanía al mercado, la disponibilidad de insumos y la infraestructura disponible. Para la operadora turística de Ayampe, la decisión de localización debe ponderar la proximidad a los atractivos naturales y a las vías de acceso del cantón Puerto López.

En cuanto a la capacidad instalada, Sapag Chain et al. (2014) afirman que la definición del tamaño del proyecto consiste en establecer la capacidad de producción o de atención durante un periodo determinado, en función de la demanda esperada y de las restricciones de recursos. Los autores señalan que un dimensionamiento adecuado evita tanto la subutilización como la saturación de la capacidad. En la operadora proyectada, ello supone definir el número de tours, cupos y frecuencias que podrá atender según la temporada turística.

Sobre los procesos operativos, Weinberger Villarán (2009) plantea que el plan de operaciones describe la secuencia de actividades, los recursos y los estándares necesarios para entregar el servicio con la calidad ofrecida al cliente. La autora destaca que la definición de procesos reduce la variabilidad y mejora la experiencia del usuario. Para la operadora de Ayampe, documentar los procesos de reserva, recepción, guianza y posventa garantiza la consistencia del servicio frente al visitante.

1.2.1.3. Estudio Económico-Financiero

El estudio económico-financiero cuantifica los recursos monetarios que demanda el proyecto y su rentabilidad esperada. Baca Urbina (2016) explica que la determinación de la inversión inicial comprende los activos fijos, los activos diferidos y el capital de trabajo necesarios para iniciar la operación. El autor advierte que omitir el capital de trabajo es una causa frecuente de fracaso de los emprendimientos. Para la operadora de Ayampe, este cálculo permite estimar el monto requerido para constituir la empresa y sostener sus primeros ciclos de operación.

En cuanto a la proyección de ingresos, Sapag Chain et al. (2014) sostienen que la construcción del flujo de caja proyectado integra los ingresos esperados, los costos y los gastos del proyecto a lo largo de su horizonte de evaluación. Los autores enfatizan que la calidad de las proyecciones depende de la rigurosidad del estudio de mercado previo. En el caso analizado, proyectar los ingresos de la operadora exige partir de la demanda estimada de turistas y de los precios de los paquetes definidos.

Respecto a los indicadores de rentabilidad, Baca Urbina (2016) precisa que el valor actual neto y la tasa interna de retorno constituyen los criterios fundamentales para aceptar o rechazar un proyecto, al comparar los flujos descontados con la inversión realizada. El autor señala que un valor actual neto positivo indica que el proyecto genera valor por encima del costo del capital. Para la operadora turística de Ayampe, el cálculo de estos indicadores determinará la conveniencia financiera de su creación.

1.2.2. Modelo de Negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas representa de forma visual la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. Osterwalder y Pigneur (2010) lo definen como una herramienta compuesta por nueve bloques que describen los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costos. Para la

operadora turística de Ayampe, este lienzo permite sintetizar en un solo esquema la totalidad de las decisiones estratégicas del emprendimiento.

Desde la perspectiva de su evolución teórica, Teece (2018) sostiene que el modelo de negocio expresa la arquitectura mediante la cual la empresa convierte sus capacidades dinámicas en valor para el cliente y en captura de beneficios, en función de las condiciones del entorno competitivo. El autor enfatiza que un modelo sólido debe ajustarse de manera continua a los cambios del mercado. Esta visión orienta a la operadora de Ayampe a concebir el Canvas como una estructura flexible y revisable, no como un diseño estático.

Por su parte, Foss y Saebi (2017) demostraron, a partir de una revisión sistemática de ciento cincuenta artículos publicados en el Journal of Management, que la innovación del modelo de negocio constituye un factor determinante del crecimiento empresarial, aunque advirtieron que la literatura aún carece de un cuerpo teórico plenamente unificado. Los autores destacan que reconfigurar el modelo permite a la empresa adaptarse a entornos cambiantes. Esta consideración sugiere que el Canvas de la operadora de Ayampe debe concebirse como un instrumento susceptible de revisión y mejora continua.

1.2.2.1. Bloque del Cliente

El bloque del cliente agrupa los segmentos de mercado, los canales y las relaciones que la empresa establece con sus usuarios. Osterwalder y Pigneur (2010) sostienen que los segmentos de mercado definen los distintos grupos de personas u organizaciones a los que la empresa se dirige, y que su correcta delimitación constituye el punto de partida del diseño del modelo de negocio. Para la operadora de Ayampe, identificar segmentos como turistas de naturaleza, deportistas acuáticos y viajeros internacionales orienta el resto de los bloques del lienzo.

En cuanto a los canales, Osterwalder y Pigneur (2010) precisan que estos describen el modo en que la empresa se comunica con sus segmentos y les entrega la propuesta de valor, abarcando las fases de información, evaluación, compra, entrega y posventa. Los autores destacan que la combinación adecuada de canales propios y de socios incrementa el alcance comercial. En la operadora proyectada, los canales virtuales y las alianzas con prestadores locales resultan decisivos para llegar al turista nacional e internacional.

Respecto a las relaciones con los clientes, Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que estas comprenden los tipos de vínculo que la empresa establece con cada segmento, desde la asistencia personal hasta los servicios automatizados y las comunidades de usuarios. Los autores advierten que el tipo de relación influye de manera directa en la experiencia del

cliente. Para la operadora de Ayampe, cultivar relaciones personalizadas y de fidelización fortalece la recompra y la recomendación del destino.

1.2.2.2. Bloque de Oferta

El bloque de oferta se concentra en la propuesta de valor que resuelve los problemas o satisface las necesidades del cliente. Osterwalder y Pigneur (2010) definen la propuesta de valor como el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico, mediante atributos como la novedad, el desempeño, la personalización, el precio o la reducción de riesgos. Para la operadora turística de Ayampe, esta propuesta se traduce en experiencias diferenciadas de naturaleza, aventura y descanso difíciles de replicar por la oferta informal del sector.

En cuanto a los beneficios percibidos, Osterwalder et al. (2014) desarrollaron el lienzo de la propuesta de valor para alinear los trabajos, las frustraciones y las ganancias del cliente con los aliviadores de frustraciones y los creadores de ganancias del producto. Los autores sostienen que el encaje entre ambos lados determina el éxito de la oferta. En la operadora de Ayampe, este enfoque obliga a diseñar servicios que respondan a lo que el visitante realmente valora durante su estancia en el destino.

Respecto a la adecuación de la oferta a las necesidades, Massa et al. (2017) sostienen, en un análisis crítico publicado en *Academy of Management Annals*, que el modelo de negocio actúa como un dispositivo que conecta las necesidades latentes del mercado con la tecnología y los recursos de la empresa. Los autores enfatizan que esta correspondencia define la capacidad de captura de valor. Para la operadora de Ayampe, ajustar de manera permanente la oferta a las expectativas del turista asegura la relevancia del emprendimiento.

1.2.2.3. Bloque de Operación

El bloque de operación reúne los recursos y las actividades que hacen posible la entrega de la propuesta de valor. Osterwalder y Pigneur (2010) definen los recursos clave como los activos físicos, intelectuales, humanos y financieros que la empresa necesita para que su modelo de negocio funcione. Los autores precisan que la naturaleza de estos recursos varía según el tipo de negocio. Para la operadora de Ayampe, los recursos clave comprenden el talento humano especializado, el equipamiento para actividades turísticas y la plataforma tecnológica de comercialización.

En cuanto a las actividades clave, Osterwalder y Pigneur (2010) sostienen que estas corresponden a las acciones más importantes que la empresa debe realizar para operar con éxito, ya sean de producción, de resolución de problemas o de gestión de plataformas. Los

autores indican que estas actividades sostienen la propuesta de valor y los canales. En la operadora proyectada, las actividades clave abarcan el diseño de paquetes, la operación de tours y la gestión de reservas y proveedores.

En relación con la estructura económica, Teece (2018) afirma que el modelo de negocio define la manera en que la empresa estructura sus costos y sus ingresos para capturar una porción del valor que genera, de modo que la viabilidad depende del equilibrio entre ambos. El autor sostiene que las capacidades dinámicas permiten sostener esa captura a lo largo del tiempo. Para la operadora de Ayampe, equilibrar la estructura de costos con fuentes de ingreso diversificadas asegura la sostenibilidad económica del emprendimiento.

1.2.3. Contexto del Sector Turístico y de las Operadoras en Ecuador

El sector turístico ecuatoriano constituye uno de los ejes de mayor proyección dentro de la economía nacional. De acuerdo con el Ministerio de Turismo del Ecuador (2025), durante el primer trimestre de 2025 los servicios de alojamiento y comida registraron quinientos cuarenta y cuatro mil cuatrocientos cuarenta y dos empleos, con un incremento del cinco por ciento respecto al año anterior, mientras que entre enero y octubre de 2025 ingresaron al país un millón dos mil cuatrocientos setenta y siete turistas internacionales. Estas cifras evidencian un entorno favorable para la creación de operadoras turísticas formales como la proyectada en la comuna Ayampe.

En cuanto al ingreso de divisas, el Banco Central del Ecuador (2025) reportó que el turismo receptivo generó quinientos dos coma siete millones de dólares durante el tercer trimestre de 2025, con un crecimiento del ocho por ciento frente al mismo periodo del año anterior. Este desempeño confirma que el turista extranjero mantiene al Ecuador entre sus destinos preferidos, lo que amplía la base de clientes potenciales para una operadora situada en el corredor de la Ruta del Spondylus.

En el plano cantonal, el Gobierno Autónomo Descentralizado de Puerto López (2024) reportó que el destino recibe alrededor de doscientos mil visitantes anuales y concentra cerca de setenta mil turistas entre junio y septiembre, temporada de avistamiento de ballenas jorobadas. Esta afluencia, sumada a la condición de Ayampe como zona de pernoctación y excursión del Área Turística Protegida de Puerto López, sustenta la demanda potencial que justificaría la operación de una nueva empresa turística en la comuna.

Las condiciones laborales del sector explican parte de su informalidad estructural. Márquez Scotti (2024) propuso una operacionalización de las condiciones de trabajo en el turismo latinoamericano articulada en torno a la precariedad y a la calificación de la fuerza

laboral, y constató que la actividad genera empleo precario en proporciones que comprometen su aporte al desarrollo. Ello sitúa la formalización no solo como un requisito administrativo, sino como una condición para que el empleo turístico deje de ser una ocupación de refugio.

1.2.4. Aportes Recientes sobre el Plan de Negocio y la Evaluación de Proyectos

La formulación de un plan de negocio se apoya en la evaluación integrada de sus componentes. La experiencia de Medina Apodaca et al. (2024), reseñada en el apartado anterior, ilustra que la recomendación de invertir solo resulta sostenible cuando los estudios de mercado, técnico, legal y financiero convergen en un mismo sentido. Ese principio ordena la estructura del presente trabajo, en el que ningún componente basta por sí solo para pronunciarse sobre la viabilidad.

El financiamiento condiciona la puesta en marcha del emprendimiento. Conforme se expuso en la revisión de la literatura, Rodríguez et al. (2024) constataron que el crédito eleva los ingresos sin garantizar la rentabilidad. De ahí se sigue una implicación de diseño: conviene reducir la exigencia de capital antes que confiar en el endeudamiento, criterio que sustenta el modelo de baja inversión adoptado más adelante.

1.2.5. Aportes Recientes sobre el Estudio de Mercado y el Perfil del Visitante

La caracterización de la demanda exige instrumentos capaces de captar motivaciones y no solo datos sociodemográficos. El trabajo de Riveros Montiel y Olmedo (2024), ya reseñado, aporta ese matiz al mostrar que el perfil del visitante se define tanto por lo que busca como por quién es. Esta distinción orienta la definición del segmento de clientes en el modelo propuesto.

La previsión de la demanda constituye el punto de partida de cualquier estudio de mercado turístico. Naranjo Llupart y Martínez Rodríguez (2022) revisaron los enfoques, modelos predictivos y criterios de segmentación aplicados a la demanda turística global, y concluyeron que su análisis resulta determinante para mejorar la competitividad de los destinos y distribuir los recursos con mayor eficiencia. Importa subrayar que esa previsión antecede a las decisiones de capacidad y de precio que se adoptan más adelante en este trabajo.

La segmentación por motivaciones ha demostrado su utilidad en la propia provincia donde se ubica la comuna estudiada. García Reinoso (2021) caracterizó los perfiles de los visitantes del destino Manta, en Manabí, y distinguió dos segmentos diferenciados, uno de

turismo cultural y otro de sol y playa, con comportamientos de viaje distintos. El hallazgo confirma que un mismo destino costero puede albergar públicos con expectativas divergentes, criterio que orientó la definición de los segmentos en el modelo aquí propuesto.

1.2.6. Aportes Recientes sobre el Modelo de Negocio Canvas

El lienzo Canvas se ha consolidado como herramienta de diseño para emprendedores. García Puga (2023) lo describió como un instrumento que permite determinar los elementos esenciales de una propuesta empresarial mediante nueve componentes estructurados. El hallazgo confirma que su utilidad radica en la visualización simultánea de la lógica del negocio, lo que facilita detectar incoherencias entre la propuesta de valor y los recursos disponibles antes de comprometer la inversión.

Su aplicación resulta especialmente pertinente en unidades productivas de menor tamaño. Aparicio Montes y Olvera Torres (2023) propusieron una metodología por fases para integrar el modelo de negocio en micro y pequeñas empresas, orientada a estandarizar operaciones aprovechando recursos limitados. De ahí se sigue que esta adaptación es la que corresponde al caso analizado, dado que la operadora proyectada opera con una estructura reducida y necesita ordenar procesos antes que ampliar activos.

El modelo de negocio también opera como instrumento de gestión comercial. Pacheco Granados y Casteblanco Martínez (2025) diseñaron un modelo de negocio para fortalecer la gestión comercial de una empresa de servicios y concluyeron que las tendencias administrativas contemporáneas pueden aplicarse a cualquier tipo de organización. Lo relevante es que el Canvas no se limita a los emprendimientos nacientes, sino que constituye una herramienta de reordenamiento estratégico aplicable a organizaciones ya constituidas.

La aplicación del lienzo se ha contrastado empíricamente con la calidad percibida del servicio. Paredes-Pérez et al. (2022) analizaron la relación entre el modelo de negocios Canvas y la calidad de servicio en empresas de hospedaje de la región Junín, en el Perú, y determinaron que ambas variables se asocian de manera significativa. Lo relevante para este trabajo es que el lienzo no opera únicamente como esquema de planificación interna, sino que sus decisiones se reflejan en la experiencia que percibe el cliente.

1.2.7. Aportes Recientes sobre los Canales Digitales y la Relación con el Cliente

La comercialización turística se ha desplazado hacia los entornos digitales. Fernández Cueria et al. (2022) establecieron un procedimiento de gestión del marketing digital para organizaciones turísticas y comprobaron que su aplicación duplicó los indicadores de

desempeño en redes sociales de un hotel. Se considera que ese resultado confirma que el canal digital no funciona por su sola existencia, sino que requiere un procedimiento de gestión sostenido en el tiempo.

La planificación del canal resulta decisiva para los establecimientos de menor escala. Moya Sánchez y Cuevas Pinzón (2023) formularon un plan de marketing digital para un hotel de una ciudad pequeña y recomendaron diez estrategias de posicionamiento, entre ellas la optimización en buscadores y la presencia en agencias en línea. Esta experiencia muestra que las empresas turísticas pequeñas compiten en el mismo entorno digital que las grandes cadenas, por lo que la diferenciación debe apoyarse en la gestión y no en el presupuesto.

La calidad percibida sostiene la fidelización del visitante. Huamán de los Heros y Calanchez Urribarri (2025) evaluaron la relación entre calidad del servicio y exclusividad en experiencias turísticas de Paracas, Perú, y hallaron niveles medios en ambas variables con una correlación positiva débil. El contraste revela que la calidad constituye una condición necesaria pero no suficiente de la diferenciación, lo que obliga a complementarla con atributos verificables como la certificación y la seguridad.

La gestión de la calidad plantea una dificultad específica en las unidades de menor tamaño. Gutiérrez-Galera (2023) examinó once sistemas de calidad turística disponibles en Costa Rica y en el ámbito internacional, y concluyó que solo dos resultaban accesibles para las microempresas y los prestadores informales. El dato revela que la certificación de calidad, pese a su valor competitivo, impone barreras de entrada que un emprendimiento naciente debe sortear con estándares propios y verificables.

La promoción digital se ha consolidado como condición de permanencia en el mercado turístico. Santillán Moreta et al. (2025) identificaron las estrategias de marketing digital más efectivas para atraer visitantes locales y extranjeros, y concluyeron que su implementación resulta esencial para la proyección de las empresas del sector. Ello confirma que el canal digital no constituye un complemento de la operación turística, sino el eje sobre el que hoy se articula la captación del visitante.

1.2.8. Aportes Recientes sobre Alianzas, Cadena de Valor y Competitividad

La articulación entre prestadores determina la capacidad competitiva del destino. Peralta Miranda et al. (2022) examinaron las alianzas estratégicas en el sector gastronómico colombiano y concluyeron que su adaptación al contexto fortalece al sector y mejora la calidad de vida de las comunidades. Se sigue de ello que la alianza formal constituye un

mecanismo de creación de valor y no un simple acuerdo comercial, lectura que resulta aplicable a la articulación con hospedajes y transportistas.

La fragmentación de la cadena de valor limita el aprovechamiento del potencial turístico. Como se señaló en el apartado anterior a propósito de Aldecoa-León et al. (2025), la desconexión entre prestadores explica el bajo rendimiento de destinos que sí cuentan con atractivos. Ese diagnóstico anticipa el que se obtendrá en la comuna Ayampe y justifica el énfasis en las asociaciones clave.

La competitividad del emprendimiento turístico depende, además, de su capacidad de innovación. Cedeño Loza et al. (2025) analizaron los emprendimientos del sur y centro de Manabí y detectaron deficiencias en la implementación de tecnologías digitales, en la capacitación del personal y en la diversificación de la oferta. Esas tres debilidades coinciden con las identificadas en la presente investigación, lo que otorga validez externa al diagnóstico realizado en la comuna.

La medición sistemática de la competitividad permite orientar la intervención. García Reinoso (2025) desarrolló un modelo, una metodología y una herramienta para evaluar la competitividad de los ecosistemas emprendedores del turismo mediante indicadores agrupados en seis dimensiones estratégicas. Importa subrayar que un instrumento de esta naturaleza resulta complementario al plan de negocio, pues permite situar la empresa proyectada dentro del ecosistema en el que deberá competir.

1.2.9. Aportes Recientes sobre Turismo Comunitario y Sostenibilidad

El turismo comunitario constituye una estrategia de desarrollo local en el territorio estudiado. Yépez-Franco et al. (2021) lo analizaron en Manabí y lo caracterizaron como una alternativa capaz de generar ingresos locales e incentivar el desarrollo sostenible mediante el contacto directo del visitante con la población. Cabe señalar que esta modalidad ofrece el marco adecuado para vincular la operadora proyectada con la comuna Ayampe, cuya participación condiciona la legitimidad del emprendimiento.

No obstante, la modalidad enfrenta restricciones documentadas. Barros Gavino et al. (2024) estudiaron el turismo comunitario en la Amazonía ecuatoriana y advirtieron que, pese a sus beneficios sociales, persisten desafíos vinculados a la estacionalidad y a la comercialización cultural. Se deduce que el componente comunitario requiere una gestión comercial profesional que lo sostenga, pues por sí solo no resuelve la irregularidad de los flujos de visitantes.

La sostenibilidad de estos emprendimientos exige condiciones institucionales. Vázquez Farfán y Tomalá Uribe (2025) revisaron las estrategias de gestión sostenible en emprendimientos turísticos rurales del Ecuador y señalaron como obstáculos la capacitación insuficiente, la infraestructura inadecuada y la débil coordinación institucional. Lo anterior confirma que el último de esos factores resulta determinante en el caso analizado, donde la articulación con el municipio condiciona la viabilidad del proyecto.

La experiencia ecuatoriana ofrece evidencia sobre los efectos del turismo comunitario en el territorio. Raza Carrillo y Acosta Plazas (2023) estudiaron el caso de Yunguilla mediante entrevistas semiestructuradas en las dimensiones ambiental, cultural, económica y social, y verificaron que la iniciativa generó empleo, acceso a microfinanzas y preservación del patrimonio. Queda en evidencia que el componente comunitario produce beneficios medibles cuando se articula con una gestión productiva y no solo con un discurso identitario.

1.2.10. Aportes Recientes sobre el Contexto Turístico del Cantón Puerto López

La actividad turística del área protegida genera presiones ambientales documentadas. Alvarado Ramos et al. (2022) evaluaron los impactos ambientales de la actividad turística en el Parque Nacional Machalilla mediante matrices de Leopold y propusieron medidas de mitigación alineadas con la planificación sectorial. El dato revela que la operadora proyectada deberá incorporar criterios de capacidad de carga, dado que opera en el área de influencia directa de ese ecosistema.

La guianza cumple una función que excede lo operativo en el avistamiento de cetáceos. Cruz Romero et al. (2023) estudiaron la observación de ballena jorobada en Bahía de Banderas, México, y determinaron que el guía constituye uno de los aspectos más importantes en la transferencia de conocimiento ecológico al visitante. Conviene notar que la certificación de guías, además de un requisito normativo, representa un componente central de la propuesta de valor y de la conservación del recurso.

El avistamiento de cetáceos constituye la actividad de mayor peso económico en el cantón donde se ubica la comuna estudiada. Castro et al. (2022) analizaron los efectos socioeconómicos de esta industria en Puerto López y en el Parque Nacional Machalilla, y estimaron su valor en torno a los cuatro millones y medio de dólares. Los autores advirtieron que la aparición de operadores no autorizados amenaza tanto a la actividad como a la conservación de la especie, advertencia que coincide con lo expresado por los informantes de este estudio.

1.3. Fundamentos Legales

El marco jurídico que sustenta la creación y el funcionamiento de una operadora turística en el Ecuador se organiza conforme a la jerarquía normativa establecida en la Constitución. A continuación se transcriben los preceptos pertinentes de la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, la Ley de Turismo y el Reglamento de Operación e Intermediación Turística, instrumentos que enmarcan legalmente el presente trabajo.

1.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

16. El derecho a la libertad de contratación.

17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley.

25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.

3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

(Constitución de la República del Ecuador [CRE], 2008)

1.3.2. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

Art. 1.- Objeto y ámbito.- La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor.

El ámbito de esta ley se circunscribe a todas las actividades de carácter público o privado, vinculadas con el desarrollo del emprendimiento y la innovación, en el marco de las diversas formas de economía pública, privada, mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal.

Art. 2.- Objetivos de la ley.- Son objetivos de esta Ley los siguientes:

- a) Crear un marco interinstitucional que permita definir una política de Estado que fomente el desarrollo del emprendimiento y la innovación;
- b) Facilitar la creación, operación y liquidación de emprendimientos;
- c) Fomentar la eficiencia y competitividad de emprendedores;
- d) Promover políticas públicas para el desarrollo de programas de soporte técnico, financiero y administrativo para emprendedores;
- e) Fortalecer la interacción y sinergia entre el sistema educativo y actores públicos, privados, de economía mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal del sistema productivo nacional; y,
- f) Impulsar la innovación en el desarrollo productivo.

Art. 3.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

- 1. Emprendimiento.- Es un proyecto con antigüedad menor a cinco años que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo.
- 2. Innovación.- Es el proceso creativo mediante el cual se genera un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización, o añade valor a los existentes.
- 3. Emprendedor.- Son personas naturales o jurídicas que persiguen un beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades, desarrollan un proyecto y organizan los recursos necesarios para aprovecharlo.
- 4. Ecosistema emprendedor.- Es todo el entorno que facilita, incluye y fomenta el desarrollo de empresas y proyectos en un lugar determinado.
- 5. Cultura emprendedora.- Es el conjunto de cualidades, conocimientos y habilidades necesarias que posee una persona para gestionar un emprendimiento.

9. Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S).- Tipo de sociedad mercantil conformada por una o más personas, mediante un trámite simplificado para fomentar la formalización y desarrollo de empresas.

Art. 4.- Principios.- Son principios de esta Ley los siguientes:

1. Articulación.- Es la sinergia entre actores públicos, privados, mixtos y de la economía popular y solidaria, con la academia, para el desarrollo del ecosistema emprendedor e innovador.
2. Desarrollo económico.- Favorecer el desarrollo económico a partir del emprendimiento y la innovación, de manera justa, democrática, productiva, solidaria y sostenible, basado en la generación de riqueza, trabajo digno y estable.
3. Celeridad.- Los trámites y procedimientos se deben ejecutar de forma eficiente con calidad y en el menor tiempo posible.
4. Transparencia.- Garantizar el derecho a acceder a las fuentes de información pública.
5. Formación integral.- En aspectos y valores como: desarrollo del ser humano, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad, estímulo a la investigación y aprendizaje permanente.

Art. 5.- Obligaciones del Estado.- Son obligaciones del Estado para garantizar el desarrollo del emprendimiento y la innovación, las siguientes:

1. Apoyar al emprendimiento mediante políticas públicas apropiadas, que permitan crear un ecosistema favorable;
2. Simplificar trámites para la creación, operación y cierre de empresas, en todos los niveles de gobierno; y,
3. Asignar los recursos necesarios para implementar las políticas públicas que se emitan en aplicación de esta Ley.

(Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación [LOEI], 2020)

1.3.3. Ley de Turismo

Art. 2.- Turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.

Art. 3.- Principios de la Actividad Turística.- Son principios de la actividad turística, los siguientes:

- a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional;
- b) La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización;
- c) El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas;
- d) La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país; y,
- e) La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afroecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos.

Art. 4.- Objetivos de la Política Estatal.- La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:

- a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo;
- b) Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación;
- c) Proteger al turista y fomentar la conciencia turística;
- d) Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos;
- e) Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística;
- f) Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado; y,
- g) Fomentar e incentivar el turismo interno.

Art. 5.- Actividades Turísticas.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

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

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

(Ley de Turismo [LT], 2002)

1.3.4. Reglamento de Operación e Intermediación Turística

Art. 1.- Objeto.- El presente Reglamento regula las actividades de operación e intermediación turística, las cuales se encuentran contenidas en la Ley de Turismo y su reglamento.

Art. 3.- Definiciones.- Para la aplicación del presente Reglamento se tendrá en cuenta las siguientes definiciones:

1. Agencias de viajes.- Son consideradas agencias de viajes las compañías sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en cuyo objeto social conste el desarrollo profesional de las actividades turísticas de intermediación y operación turística, dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación, utilizando en su accionar medios propios o de terceros.
5. Paquete turístico.- Conjunto de servicios turísticos, prediseñado o ajustado a solicitud del cliente, a un precio preestablecido, operado dentro o fuera del territorio nacional y comercializado por una agencia de servicios turísticos.
7. Viaje.- Desplazamiento de una persona a un lugar fuera de su lugar de residencia habitual, que dura desde el momento de su salida hasta su regreso.
8. Visitas.- Hace referencia a una estancia en un lugar visitado durante un viaje.

Art. 7.- Obligaciones de las agencias de servicios turísticos.- Las agencias de servicios turísticos tendrán las siguientes obligaciones:

1. Proporcionar sus servicios conforme a lo establecido en la Ley de Turismo y reglamentos;
2. Obtener el Registro de Turismo y Licencia Única Anual de Funcionamiento;
3. Exhibir en un lugar visible, del espacio físico donde realice sus actividades, el Registro de Turismo y la Licencia Única Anual de Funcionamiento;
4. Contar con equipamiento en buen estado de funcionamiento en el espacio físico para atender al usuario;
5. Proporcionar información veraz en todo tipo de publicidad;
6. Contratar servicios turísticos formales con proveedores debidamente registrados ante la entidad de control sean estos directos o indirectos;
7. Establecer contratos escritos y/u orden de servicio con proveedores de servicios turísticos;
8. Establecer contratos escritos y/u orden de servicio de los servicios contratados con el usuario final;
9. Proveer de información veraz y detallada al cliente sobre los servicios contratados, en la cual deben constar los alcances y excepciones que permitan a éste un adecuado disfrute de lo contratado;
10. Cumplir de forma idónea con los servicios contratados por el cliente;
11. Entregar al cliente una orden de servicio física y/o electrónica de los servicios contratados y pagados, en el que consten:
 - a) El servicio contratado a detalle;
 - b) Número de contacto telefónico habilitado 24 horas y dirección en el punto de destino donde se le proporcionará al usuario asistencia por los servicios turísticos contratados;
 - c) Nombres de los proveedores de servicios y su categoría, alcance y excepciones, así como políticas generales de prestación del servicio; y,
 - d) Políticas de cobro, cancelación y reembolso que apliquen a los servicios contratados.
12. Entregar un número de contacto de emergencia disponible para el cliente, habilitado 24 horas al día, los 7 días de la semana, para el caso de servicios, productos y paquetes turísticos en curso;

13. Facilitar y acogerse en todo momento a las inspecciones que la autoridad competente realice;
14. Denunciar ante la Autoridad Nacional de Turismo a proveedores informales de servicios turísticos;
15. Contratar a proveedores de servicios turísticos que cuenten con los permisos de funcionamiento turísticos vigentes; y,
16. Las agencias de servicios turísticos que contraten los servicios de un representante de ventas (comisionista), serán las responsables de la gestión comercial realizada por el mismo y asumirán cualquier tipo de inconveniente presentado en dicha gestión.

Art. 12.- Intermediación.- Es aquella gestión comercial de mediación, organización y venta de servicios turísticos efectuada entre el consumidor final y los proveedores de los servicios turísticos, comercializados de forma individual o en paquetes turísticos.

Para propósitos de este Reglamento la actividad de intermediación turística podrá realizarse únicamente a través de agencias de servicios turísticos.

Art. 13.- Operación.- Son aquellas diversas formas de organización, desarrollo y ejecución directa de viajes y visitas turísticas a nivel nacional, que incluye la provisión de servicios turísticos propios y/o de terceros.

Art. 14.- Las Agencias de Servicios Turísticos ostentarán una sola clasificación y serán identificadas como “Agencias de Viajes”.

Podrán realizar todas las actividades propias de la intermediación y operación turística, relacionadas con el turismo emisor y/o receptor, pudiendo especializarse en los segmentos que convengan a sus intereses comerciales.

La clasificación determinada en el presente artículo es aplicable en el territorio ecuatoriano.

Art. 15.- Se consideran actividades propias de las agencias de viajes, las siguientes:

- a) Organizar, desarrollar y operar directamente, paquetes turísticos, viajes y visitas turísticas en el país.
- b) Elaborar, organizar y comercializar servicios y/o paquetes turísticos prestados dentro del país y en el exterior.
- c) Comercializar en el exterior servicios turísticos prestados en el país.

- d) Intermediar en la reserva y venta de servicios de transporte turístico terrestre, marítimo, fluvial y aéreo, locales o internacionales, prestados dentro y fuera del territorio nacional;
- e) En el caso de las agencias de viajes que cuenten con licencia IATA, la consolidación de pasajes aéreos requeridos por parte de las agencias de viajes que no cuentan con dicha licencia.
- f) Efectuar la reserva, adquisición y venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas protegidas, en el país y en el exterior.
- g) Representar a las empresas de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y fluvial, alojamientos y operadores turísticos que no operen en el país.
- h) Representar a otras agencias de viajes nacionales o extranjeras, en otros domicilios diferentes al de la sede principal de la representada, para la venta de servicios turísticos;
- i) Alquilar y fletar aeronaves, barcos, autobuses, trenes y otros medios de transporte para la prestación de servicios turísticos;
- j) La tramitación y asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
- k) La entrega de información turística y difusión de material de promoción turística;
- l) La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;
- m) El alquiler de implementos y equipos destinados a la práctica de actividades de turismo de aventura y especializado; y,
- n) La intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones.

(Reglamento de Operación e Intermediación Turística [ROIT], 2021)

Capítulo II

METODOLOGÍA

El presente capítulo describe la ruta metodológica que orienta el estudio del plan de negocio y su incidencia en el modelo de negocio Canvas para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe, del cantón Puerto López. En coherencia con la matriz de consistencia, se detallan el enfoque, el tipo, el alcance y el diseño de la investigación, así como los métodos, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección, los procedimientos de validez y confiabilidad y las técnicas de procesamiento y análisis de la información.

2.1. Diseño Metodológico de la Investigación

El diseño metodológico reúne las decisiones que el investigador adopta para responder al problema planteado y alcanzar los objetivos del trabajo. Tal como exponen Haro Sarango et al. (2024), la investigación se clasifica según su enfoque, su tipo, su alcance y su diseño, criterios que definen la lógica de recolección y análisis de los datos. Bajo esta premisa, el estudio adopta un enfoque mixto, un alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal, decisiones que se fundamentan en los apartados siguientes.

2.1.1. Enfoque de la Investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto que integra las dimensiones cuantitativa y cualitativa del fenómeno estudiado. De acuerdo con Pérez Peña et al. (2023), los métodos mixtos combinan la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para lograr una comprensión más completa del objeto investigado. Esta integración resulta pertinente porque permite medir la demanda potencial mediante la encuesta y, a la vez, profundizar en la perspectiva de los actores del sector a través de la entrevista.

El componente cuantitativo se concreta en la aplicación de un cuestionario estructurado a los turistas y pobladores de la comuna Ayampe, cuyos resultados se procesan estadísticamente. El componente cualitativo se obtiene de las entrevistas dirigidas a los operadores turísticos y a las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Puerto López. La complementariedad de ambos componentes fortalece la validez de los hallazgos y sustenta la propuesta del modelo Canvas.

2.1.2. Tipo de Investigación

Por su finalidad, el estudio corresponde a una investigación aplicada, dado que orienta el conocimiento hacia la solución de un problema concreto, esto es, la viabilidad de crear una operadora turística formal en la comuna. Según Haro Sarango et al. (2024), la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular las variables. En esa línea, el trabajo se clasifica también como investigación de campo, puesto que los datos se recogen en el propio territorio de Ayampe.

Asimismo, la investigación incorpora un componente documental que respalda la fundamentación teórica y legal del estudio. Tal como exponen Haro Sarango et al. (2024), la investigación documental se sustenta en la obtención y el análisis de datos provenientes de fuentes impresas o digitales. La combinación de los componentes de campo y documental permite contrastar la evidencia empírica recogida en la comuna con los referentes científicos y normativos del sector turístico ecuatoriano.

2.1.3. Alcance de la Investigación

El alcance del estudio es descriptivo, pues busca caracterizar las condiciones del mercado turístico y los componentes del plan de negocio que sustentan el modelo Canvas. Conforme sostienen Haro Sarango et al. (2024), los estudios descriptivos especifican las propiedades y los rasgos relevantes de un fenómeno sometido a análisis, sin establecer relaciones de causalidad. Bajo esta perspectiva, el trabajo describe la demanda, la oferta y las necesidades del visitante, información que sirve de base para la formulación de la propuesta.

2.1.4. Diseño de la Investigación

El diseño es no experimental, ya que las variables se observan en su contexto natural sin intervención del investigador. De acuerdo con Haro Sarango et al. (2024), en el diseño no experimental no se manipulan deliberadamente las variables, sino que los fenómenos se observan tal como se dan en la realidad. Por consiguiente, el estudio se limita a registrar la demanda potencial y la oferta existente en Ayampe sin alterar las condiciones del entorno turístico.

El corte es transversal, debido a que la información se recolecta en un único momento del tiempo. Según Haro Sarango et al. (2024), los diseños transversales recopilan datos en un solo periodo con el propósito de describir las variables y analizar su estado en un instante determinado. En consecuencia, los instrumentos se aplican durante una sola fase de campo, lo

que permite obtener una fotografía del mercado turístico de la comuna en el periodo estudiado.

Tabla 1

Resumen del diseño metodológico de la investigación

Aspecto metodológico	Definición adoptada en el estudio
Enfoque	Mixto (cuantitativo y cualitativo)
Tipo	Aplicada, de campo y documental
Alcance	Descriptivo
Diseño	No experimental, de corte transversal
Métodos	Analítico e inductivo
Población	PEA de la provincia de Manabí (693 563 personas)
Muestra	No probabilística por conveniencia (384 encuestados)
Técnicas	Encuesta y entrevista
Instrumentos	Cuestionario estructurado y guía de entrevista semiestructurada
Procesamiento	Google Forms y SPSS (cuantitativo); ATLAS.ti (cualitativo)

Nota. Elaboración propia a partir de la matriz de consistencia del estudio.

2.2. Métodos de la Investigación

El estudio adopta como método general el analítico, complementado con el método inductivo. Conforme señalan Haro Sarango et al. (2024), los métodos de investigación constituyen los procedimientos que permiten descomponer y reconstruir el objeto de estudio para su comprensión. De este modo, el plan de negocio y el modelo de negocio Canvas se examinan a partir de sus dimensiones e indicadores, lo que facilita comprender cómo se articulan en la creación de la operadora turística proyectada.

El método inductivo orienta el razonamiento desde los datos particulares obtenidos en el campo hacia conclusiones de carácter general sobre el mercado turístico de Ayampe. En sentido complementario, el razonamiento deductivo permite interpretar la realidad observada a la luz de los referentes teóricos y normativos, mientras que el componente descriptivo sustenta la caracterización sistemática de las variables conforme a la información recolectada en el territorio.

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

La población corresponde al conjunto de elementos que comparten características comunes y sobre los cuales se pretende generalizar los resultados. Según Reales Chacón et al. (2022), la población es el conjunto de elementos con características comunes a los cuales se busca extender las conclusiones de la investigación. En este trabajo, la población de referencia para estimar la demanda potencial está constituida por la Población Económicamente Activa de la provincia de Manabí, mercado emisor inmediato de la operadora proyectada.

Como marco poblacional cuantitativo se considera la Población Económicamente Activa de la provincia de Manabí, que asciende a 693 563 personas según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023). Este referente permite dimensionar el universo de visitantes y pobladores con capacidad de consumo turístico vinculados al destino. De manera complementaria, los operadores turísticos y las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Puerto López constituyen la población objeto de la fase cualitativa del estudio.

2.3.2. Muestra

El muestreo aplicado es no probabilístico por conveniencia, en razón de que el acceso a los turistas y pobladores depende de su disponibilidad durante la fase de campo en la comuna. Conforme explican Reales Chacón et al. (2022), en el muestreo no probabilístico la elección de los elementos responde a criterios relacionados con las características de la investigación y no a la probabilidad. Por ello, la muestra quedó conformada por los visitantes y residentes que se encontraban en el territorio y que aceptaron participar de forma voluntaria y anónima.

Con la finalidad de orientar el número mínimo de encuestas a recolectar, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas sobre el marco poblacional de referencia, con un nivel de confianza del 95 por ciento ($Z = 1,96$), una probabilidad de éxito y de fracaso de 0,5 y un margen de error del 5 por ciento. El cálculo se expresa de la siguiente manera:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{693\,563 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times 693\,562 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} \approx 384$$

El resultado establece una meta referencial de 384 personas encuestadas entre turistas y pobladores de la comuna Ayampe. Cabe precisar que, por tratarse de un muestreo no

probabilístico, esta cifra opera como criterio orientador del tamaño mínimo y no como una muestra de naturaleza aleatoria. De esta forma, se procura una cobertura suficiente para describir con solidez la demanda turística y las necesidades del visitante.

2.3.3. Informantes Clave

Para la fase cualitativa se recurrió a un muestreo intencional de informantes clave, integrado por actores con conocimiento directo de la actividad turística del cantón. Tal como sostienen Reales Chacón et al. (2022), el muestreo intencional permite seleccionar a los participantes que, por su experiencia o posición, poseen información relevante para los fines de la investigación. En consecuencia, se seleccionó a un operador turístico en funcionamiento y a una autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial, cuya gestión incide de manera directa en el desarrollo del destino. La Tabla 2 detalla los informantes clave que participaron en esta fase.

Tabla 2

Informantes clave de la fase cualitativa

Nº	Informante clave	Aporte al estudio
1	Operador turístico en funcionamiento del cantón	Experiencia directa en la operación y comercialización de servicios turísticos
2	Autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial	Visión institucional y normativa del desarrollo turístico del territorio

Nota. Elaboración propia. La cantidad y los perfiles se ajustan a la disponibilidad de los actores y a la estructura turística del territorio.

2.4. Definición de las Variables de Investigación

2.4.1. Variable Independiente: Plan de Negocio

El plan de negocio se entiende como el documento que ordena la información necesaria para evaluar la viabilidad de una iniciativa empresarial y reducir la incertidumbre del emprendedor. Según Carrero (2024), el plan de negocios integra los lineamientos generales y los componentes esenciales de un emprendimiento naciente, entre ellos el estudio del mercado, el plan operativo y el análisis financiero. Desde el punto de vista operacional, esta variable se observa a través del estudio de mercado, el estudio técnico-operativo y el estudio económico-financiero.

2.4.2. Variable Dependiente: Modelo de Negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas constituye la representación visual de la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. De acuerdo con García Reinoso (2024), la innovación del modelo de negocio, articulada con los grupos de interés y la propuesta de valor, resulta determinante para la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos. En su dimensión operacional, esta variable se manifiesta mediante el bloque del cliente, el bloque de oferta y el bloque de operación, dimensiones que se traducen en indicadores observables dentro de los instrumentos.

2.5. Operacionalización de las Variables

La operacionalización descompone cada variable en sus dimensiones e indicadores y los vincula con los reactivos del instrumento y la técnica de recolección correspondiente. De esta manera, se garantiza la coherencia entre el problema, los objetivos y la medición empírica del estudio. La Tabla 3 presenta la matriz de operacionalización conforme a la matriz de consistencia aprobada.

Tabla 3

Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Reactivos	Técnica / Instrumento
Plan de negocio (VI)	Estudio de mercado	Análisis de la demanda	1, 2, 4 y 5	Encuesta / Cuestionario
		Análisis de la oferta	Guía	Entrevista / Guía de entrevista
		Segmentación de clientes	3	Encuesta / Cuestionario
	Estudio técnico-operativo	Localización óptima	Guía	Entrevista / Guía de entrevista
		Capacidad instalada	Guía	Entrevista / Guía de entrevista
		Procesos operativos	Guía	Entrevista / Guía de entrevista
	Estudio económico-financiero	Inversión inicial	Guía	Entrevista / Guía de entrevista
		Proyección de ingresos	Guía	Entrevista / Guía de entrevista
		Indicadores de rentabilidad	Guía	Entrevista / Guía de entrevista
Modelo de negocio Canvas (VD)	Bloque del cliente	Segmentos identificados	Datos generales	Encuesta / Cuestionario
		Canales utilizados	6	Encuesta /

			Cuestionario
	Relaciones establecidas	7	Encuesta / Cuestionario
Bloque de oferta	Propuesta diferenciada	8	Encuesta / Cuestionario
	Beneficios percibidos	9	Encuesta / Cuestionario
	Adecuación a necesidades	10, 11 y 12	Encuesta / Cuestionario
Bloque de operación	Recursos clave	Guía	Entrevista / Guía de entrevista
	Actividades clave	Guía	Entrevista / Guía de entrevista
	Estructura económica	Guía	Entrevista / Guía de entrevista

Nota. Elaboración propia con base en la matriz de consistencia. Los indicadores de oferta y localización, así como los de carácter técnico, financiero y de operación, se levantan mediante la entrevista a informantes clave.

2.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos se apoya en dos técnicas complementarias, la encuesta y la entrevista, a las que corresponden, respectivamente, el cuestionario estructurado y la guía de entrevista semiestructurada. La selección de estas técnicas responde al enfoque mixto del estudio y permite triangular la información cuantitativa de la demanda con la información cualitativa de la oferta y de los actores del sector.

2.6.1. La Encuesta y el Cuestionario Estructurado

La encuesta se aplica a los turistas y pobladores mediante un cuestionario estructurado que combina preguntas de opción múltiple y preguntas con escala tipo Likert de cinco niveles. Según Haro Sarango et al. (2024), la encuesta es una técnica que permite obtener información proporcionada por un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular. En este caso, el cuestionario recoge la percepción del visitante sobre la demanda turística, la propuesta de valor y los canales de la operadora proyectada, con preguntas cerradas de fácil comprensión.

La escala empleada permite cuantificar el grado de acuerdo del encuestado frente a cada enunciado. De acuerdo con Sosa Aquino et al. (2024), el cuestionario tipo Likert mide las percepciones mediante un conjunto de enunciados agrupados en dimensiones y valorados en categorías ordenadas según el nivel de acuerdo. Por tal motivo, cada ítem se valora en cinco niveles que van desde el total desacuerdo hasta el total acuerdo, según se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4*Escala de valoración tipo Likert del cuestionario*

Valor	Categoría de respuesta	Significado
1	Totalmente en desacuerdo	El encuestado rechaza por completo el enunciado
2	En desacuerdo	El encuestado manifiesta desacuerdo con el enunciado
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	El encuestado se mantiene en una posición neutral
4	De acuerdo	El encuestado manifiesta acuerdo con el enunciado
5	Totalmente de acuerdo	El encuestado acepta por completo el enunciado

Nota. Elaboración propia con base en Sosa Aquino et al. (2024).

El cuestionario se organiza en una sección de datos generales y doce ítems, seis de opción múltiple y seis con escala tipo Likert, distribuidos entre las dimensiones de las dos variables que resultan perceptibles para el visitante. La Tabla 5 muestra la distribución de los ítems por variable y dimensión, lo que evidencia la correspondencia entre la operacionalización y el instrumento aplicado a los turistas y pobladores.

Tabla 5*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Nº de ítems	Ítems
Plan de negocio	Estudio de mercado	5	1 a 5
Modelo de negocio	Bloque del cliente	2	6 y 7
Canvas	Bloque de oferta	5	8 a 12
Total		12	1 a 12

Nota. Elaboración propia con base en la matriz de operacionalización. Las dimensiones técnica, financiera y de operación se abordan mediante la entrevista a informantes clave.

2.6.2. La Entrevista y la Guía de Entrevista Semiestructurada

La entrevista se dirige a los operadores turísticos y a las autoridades del cantón mediante una guía de carácter semiestructurado. Conforme indican Haro Sarango et al. (2024), la entrevista es una técnica basada en un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado sobre un tema previamente determinado, orientada a obtener la información requerida. En coherencia con ello, la guía contempla preguntas abiertas que admiten repreguntas para profundizar en la experiencia de los actores del sector.

La guía se estructura en ejes alineados con los objetivos específicos del estudio, referidos a la situación de la oferta, a los componentes técnico y económico-financiero del plan de negocio y al bloque de operación del modelo Canvas. Las respuestas se registran, con

autorización del entrevistado, para su posterior transcripción y análisis cualitativo. De este modo, la entrevista complementa la información cuantitativa obtenida mediante la encuesta.

2.6.3. Fuentes Primarias y Secundarias

Las fuentes primarias del estudio están conformadas por la información obtenida directamente de los turistas, los pobladores, los operadores y las autoridades. Las fuentes secundarias comprenden libros, artículos científicos indexados, tesis y normativa vigente del sector turístico ecuatoriano. La articulación de ambas fuentes permite contrastar la evidencia de campo con el sustento teórico y legal del trabajo.

2.7. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

2.7.1. Validez

La validez de contenido de los instrumentos se estableció mediante el juicio de un experto, docente de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, quien revisó la pertinencia, la claridad y la coherencia de cada ítem respecto de las variables, las dimensiones y los indicadores recogidos en la matriz de consistencia. La revisión se organizó en diez criterios por instrumento, referidos a claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia.

Las valoraciones emitidas se ubicaron en las dos categorías superiores de la escala, muy buena y excelente, y el experto extendió el certificado de validación el 2 de julio de 2026. La revisión abarcó tres formatos, de los cuales el estudio aplicó el cuestionario de encuesta y la guía de entrevista. Los coeficientes que cuantifican la validez de contenido, como la V de Aiken, exigen las valoraciones de un panel de jueces (Merino-Soto, 2023), por lo que no resultaron aplicables. Las evidencias firmadas constan en los apéndices C y D.

2.7.2. Confiabilidad

La confiabilidad del cuestionario se determina mediante el coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a una prueba piloto. Según Colorado Romero et al. (2025), el coeficiente Alfa de Cronbach estima la consistencia interna de un instrumento a partir de la correlación entre sus ítems. En este sentido, se considera aceptable un valor igual o superior a 0,70, umbral a partir del cual el instrumento se reconoce como confiable para su aplicación definitiva, conforme a los rangos de la Tabla 6.

Aplicado el instrumento definitivo a los 384 casos, el coeficiente Alfa de Cronbach de los seis ítems de escala alcanzó un valor de 0,798, una vez recodificado en sentido inverso el ítem 11, cuyo enunciado sobre la satisfacción con los servicios vigentes se formula en dirección contraria a los demás. Conforme a los rangos de la Tabla 6, ese valor corresponde a un nivel aceptable de confiabilidad y habilita el uso de la escala para los fines descriptivos del estudio.

Tabla 6

Rangos de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach

Rango del coeficiente	Nivel de confiabilidad
0,90 a 1,00	Excelente
0,80 a 0,89	Buena
0,70 a 0,79	Aceptable
0,60 a 0,69	Cuestionable
Menor a 0,60	Insuficiente

Nota. Elaboración propia con base en Colorado Romero et al. (2025).

2.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información

La información cuantitativa obtenida mediante la encuesta se recopila a través de Google Forms y se procesa con el programa estadístico SPSS, lo que permite organizar los datos en tablas y figuras de frecuencias y porcentajes. El análisis se desarrolla bajo estadística descriptiva, con el cálculo de medidas como la frecuencia, el porcentaje y la media, a fin de caracterizar la demanda turística y las necesidades del visitante respecto a cada dimensión del estudio.

La información cualitativa proveniente de las entrevistas se analiza con el apoyo del software ATLAS.ti, mediante la codificación y la categorización de la información. Tal como destacan Pérez Peña et al. (2023), la fortaleza de los métodos mixtos radica en la integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos para una interpretación más completa. Por ello, la combinación de ambos análisis sustenta las conclusiones del trabajo y orienta la propuesta del modelo de negocio Canvas para la operadora turística.

2.9. Consideraciones Éticas

El estudio se desarrolla con apego a los principios éticos de la investigación académica. La participación de los turistas, los pobladores, los operadores y las autoridades es voluntaria, anónima y precedida del consentimiento informado, de modo que la

información se utiliza exclusivamente con fines académicos. Asimismo, las fuentes consultadas se citan conforme a las normas de la American Psychological Association en su séptima edición, lo que garantiza el respeto a la autoría y la integridad del trabajo.

Capítulo III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo expone los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos a los informantes clave del sector y a los turistas y pobladores vinculados al destino turístico de la comuna Ayampe. En coherencia con el enfoque mixto, se presentan primero los hallazgos cualitativos de las entrevistas y luego los resultados cuantitativos de la encuesta, para cerrar con la discusión que contrasta ambas fuentes.

3.1. Análisis de los Resultados de las Entrevistas

La fase cualitativa se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a dos informantes clave seleccionados de manera intencional: un operador turístico en funcionamiento en el área de influencia de la comuna Ayampe y una autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial. Los hallazgos se organizan en cuatro categorías derivadas de los ejes de la guía de entrevista.

Categoría 1. Situación de la oferta turística y localización

Ambos informantes describieron a Ayampe como un destino con atractivo real pero subordinado al posicionamiento de la cabecera cantonal. El operador señaló que Puerto López concentra el mayor flujo por disponer de más publicidad, y ubicó la ventaja de Ayampe en su tranquilidad. La autoridad atribuyó el crecimiento reciente al atractivo de la playa y a la presencia de surfistas.

Ninguno identificó limitaciones físicas de acceso o infraestructura que impidan instalar una operadora, y la autoridad mencionó la existencia de coordinación institucional para la gestión de espacios. Preciso, además, que la regulación de la planificación territorial corresponde al municipio, dado que la comuna no cuenta con autoridad de competencia propia. Estos testimonios trasladan el obstáculo desde el territorio hacia la organización comercial y la articulación institucional.

Categoría 2. Requisitos legales y formalización

La formalización emergió como la barrera de entrada más relevante. El operador describió un proceso prolongado que inicia con la matrícula de la embarcación y continúa con inspecciones sucesivas, y estimó que obtener toda la documentación puede demandar varios años. Admitió que solo una minoría de los prestadores del cantón cuenta con los permisos en regla.

La autoridad confirmó que el Ministerio de Turismo y el municipio son los entes competentes para otorgarlos. La convergencia de ambas fuentes permitió establecer que la dificultad del proyecto no reside en la demanda ni en las condiciones del territorio, sino en sostener administrativa y financieramente un proceso de legalización extenso. Contrastado con la valoración que el mercado otorga a la seguridad, ese requisito se convierte en activo competitivo antes que en carga.

Categoría 3. Inversión, precios y rentabilidad

Las estimaciones de inversión resultaron convergentes y permitieron fijar un rango de referencia. El operador situó el monto necesario en alrededor de cuarenta mil dólares para una operadora con embarcación y trámites legalizados, mientras la autoridad lo ubicó entre cuarenta mil y cincuenta mil, e identificó la embarcación y los permisos como los rubros más costosos.

En materia de precios, el operador refirió una tarifa próxima a los veinticinco dólares por persona, con un mínimo cercano a los veinte y reducciones para grupos, y advirtió que el alejamiento estacional de las ballenas incrementa el consumo de combustible y eleva el número de pasajeros necesario para cubrir costos. La autoridad describió una demanda concentrada en feriados y en la temporada de avistamiento, sin un flujo diario capaz de dinamizar la economía parroquial.

Categoría 4. Recursos clave, alianzas y condiciones de éxito

Esta categoría reveló la debilidad estructural más significativa del destino. El operador admitió no contar con alianzas formales y describió una vinculación con hoteles y restaurantes basada en contactos personales, señalando que la clientela se concentra en los prestadores con mayor red de relaciones. Identificó la publicidad y la inversión sostenida como los recursos clave.

La autoridad añadió dos condiciones institucionales: la necesidad de mayor promoción del territorio y, sobre todo, la socialización previa de la propuesta con todos los actores locales, advirtiendo que una iniciativa gestionada sin participación comunitaria deriva en conflictos. Denunció asimismo la presencia de intermediarios informales que ofrecen el servicio a tarifas muy inferiores sin permisos ni seguros, lo que distorsiona el mercado y perjudica a los prestadores formales.

3.2. Análisis de los Resultados de las Encuestas

La encuesta se aplicó a 384 turistas y pobladores vinculados al destino turístico de la comuna Ayampe. Los porcentajes se calcularon sobre el total de casos válidos y se presentan con un decimal. Cada ítem se acompaña de su tabla de frecuencias, de la figura correspondiente y de su interpretación.

3.2.1. Datos Generales

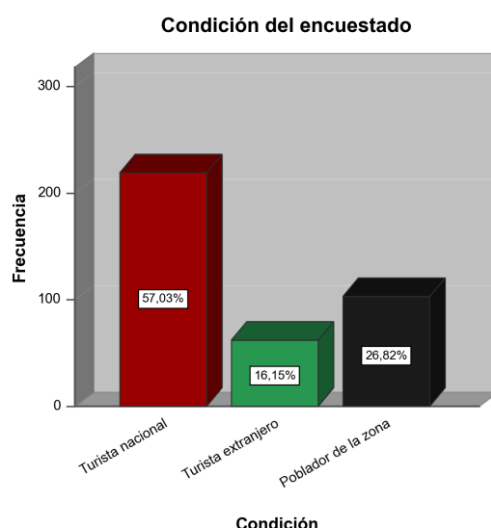
Tabla 7

Condición del encuestado

Respuesta	f	%	% acumulado
Turista nacional	219	57,0	57,0
Turista extranjero	62	16,1	73,2
Poblador de la zona	103	26,8	100,0
Total	384	100,0	

Figura 1

Condición del encuestado

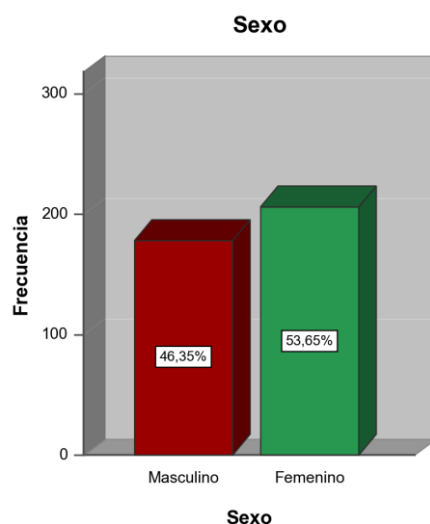


La tabla 7 y la figura 1 evidenciaron que el 57,0% de los encuestados fue turista nacional, lo que definió el mercado primario de la operadora proyectada. El dato más revelador, sin embargo, estuvo en la convivencia de tres perfiles con expectativas distintas, pues la presencia de pobladores mostró que la actividad turística de Ayampe involucra directamente a quienes habitan el territorio, como usuarios y como testigos de sus limitaciones. Esa heterogeneidad advirtió que una operadora concebida solo para el visitante de paso desaprovecharía el conocimiento local, de modo que la segmentación se perfiló como la primera decisión estratégica del plan.

Tabla 8
Sexo

Respuesta	f	%	% acumulado
Masculino	178	46,4	46,4
Femenino	206	53,6	100,0
Total	384	100,0	

Figura 2
Sexo

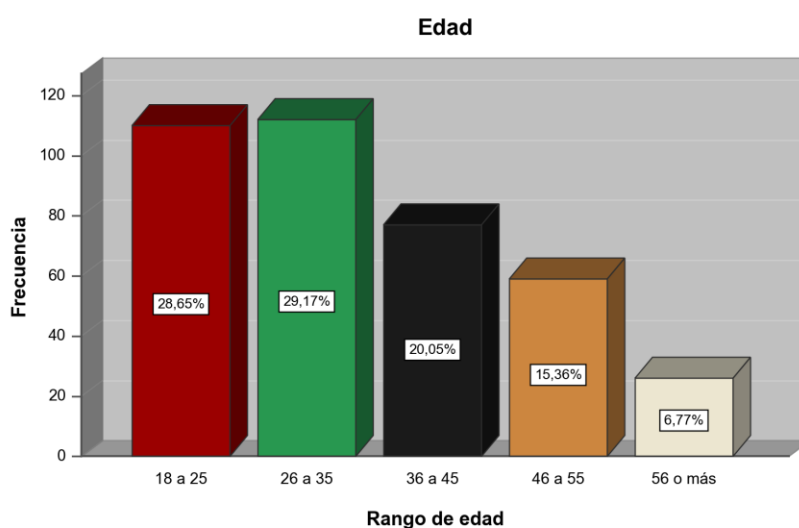


El equilibrio por sexo reflejado en la tabla 8 y en la figura 2, con un 53,6% de participación femenina, descartó la conveniencia de orientar la propuesta hacia un público masculino, supuesto frecuente en destinos asociados al surf. La paridad indicó que la diferenciación debía apoyarse en las motivaciones de consumo y no en el género, y sugirió que la decisión de compra no recae en un solo integrante del grupo. De ello se derivó una exigencia operativa concreta: las condiciones de embarque, guianza y equipamiento deben servir a todos los perfiles, sin asumir un usuario estándar.

Tabla 9
Edad

Respuesta	f	%	% acumulado
18 a 25	110	28,6	28,6
26 a 35	112	29,2	57,8
36 a 45	77	20,1	77,9
46 a 55	59	15,4	93,2
56 o más	26	6,8	100,0
Total	384	100,0	

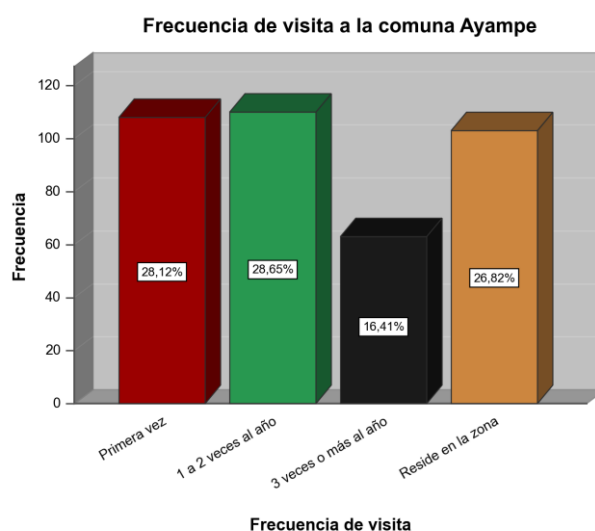
Figura 3
Edad



Que el 57,8% de los encuestados no superara los treinta y cinco años, según la tabla 9 y la figura 3, perfiló una demanda joven, coherente con la vocación de surf y naturaleza del destino. La consecuencia excedió lo descriptivo, pues se trata de un público que se informa, compara y reserva por medios digitales, con escasa tolerancia a los procesos presenciales y a la falta de respuesta inmediata. El perfil etario anticipó así que la competitividad de la operadora dependería menos de su infraestructura física que de su capacidad de gestión digital, argumento que los resultados posteriores sobre canales confirmarían.

Tabla 10*Frecuencia de visita a la comuna Ayampe*

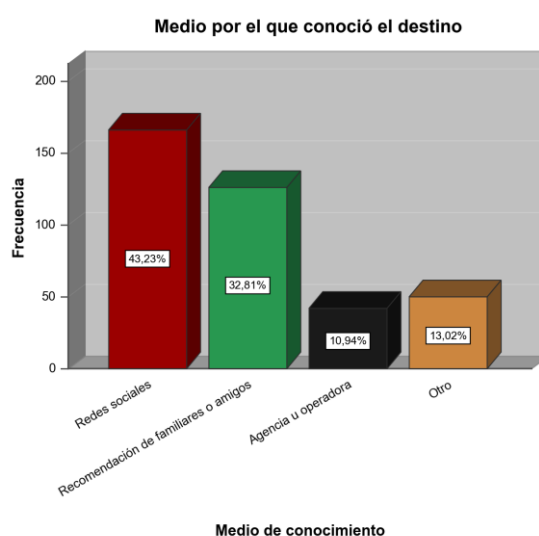
Respuesta	f	%	% acumulado
Primera vez	108	28,1	28,1
1 a 2 veces al año	110	28,6	56,8
3 veces o más al año	63	16,4	73,2
Reside en la zona	103	26,8	100,0
Total	384	100,0	

Figura 4*Frecuencia de visita a la comuna Ayampe*

La tabla 10 y la figura 4 expusieron que el 71,9% de los encuestados no visitaba Ayampe por primera vez, lo que modificó la lectura del mercado: el destino no enfrenta un problema de atracción, sino de aprovechamiento de una relación ya existente. Ese vínculo se construyó sin mediación comercial alguna, y allí residió su debilidad, pues la fidelidad se dirige al lugar y no a un prestador determinado. Convertir esa recurrencia en clientes identificados, mediante registro y beneficios por retorno, se perfiló como una oportunidad concreta para la empresa proyectada.

Tabla 11*Medio por el que conoció el destino*

Respuesta	f	%	% acumulado
Redes sociales	166	43,2	43,2
Recomendación de familiares o amigos	126	32,8	76,0
Agencia u operadora	42	10,9	87,0
Otro	50	13,0	100,0
Total	384	100,0	

Figura 5*Medio por el que conoció el destino*

El contraste de la tabla 11 y de la figura 5 resultó decisivo: el 43,2% conoció el destino por redes sociales frente a un 10,9% que lo hizo por una agencia u operadora. La difusión de Ayampe ocurre, entonces, por vías espontáneas y no comerciales, en un crecimiento orgánico sostenido por los propios visitantes. La marginalidad del canal formal admitió una doble lectura, pues reveló la debilidad de la oferta organizada y, al mismo tiempo, un espacio de mercado que ninguna operadora ha ocupado. El eje del problema se desplazó así desde la demanda hacia la ausencia de un actor formal capaz de capitalizarla.

3.2.2. Variable Independiente: Plan de Negocio

Dimensión: Estudio de Mercado

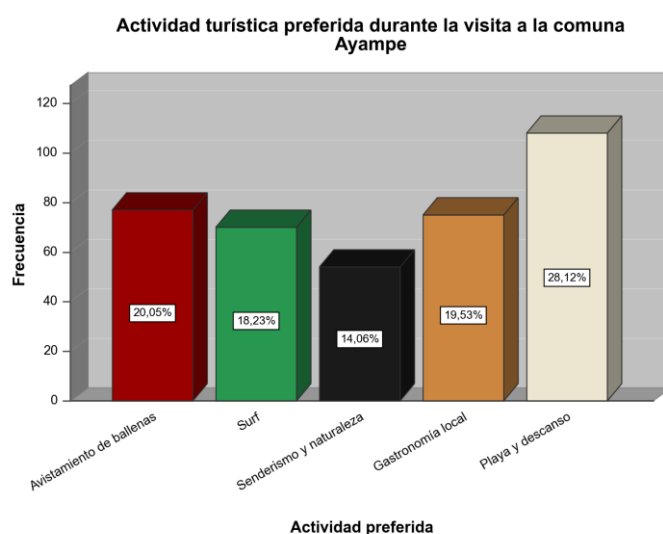
Tabla 12

Actividad turística preferida durante la visita a la comuna Ayampe

Respuesta	f	%	% acumulado
Avistamiento de ballenas	77	20,1	20,1
Surf	70	18,2	38,3
Senderismo y naturaleza	54	14,1	52,3
Gastronomía local	75	19,5	71,9
Playa y descanso	108	28,1	100,0
Total	384	100,0	

Figura 6

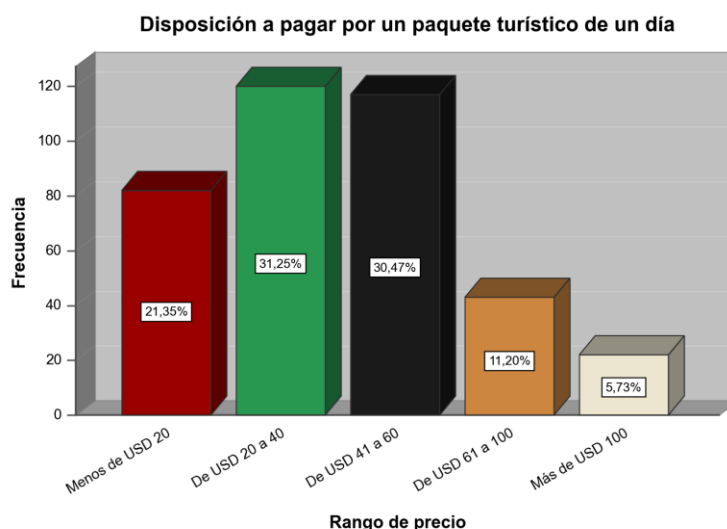
Actividad turística preferida durante la visita a la comuna Ayampe



Con la playa y el descanso a la cabeza y un 28,1%, la tabla 12 y la figura 6 mostraron que ninguna actividad concentró un tercio de las preferencias. Más que el primer lugar, importó la dispersión, pues describió un mercado de intereses múltiples y no un destino monotemático. El visitante no acude buscando una actividad única, sino una combinación de experiencias en una misma estadía, comportamiento propio de los destinos de naturaleza. De ello se desprende que especializar la operadora en una sola línea la haría competir donde los prestadores actuales ya operan, mientras que articular actividades complementarias abriría un espacio propio.

Tabla 13*Disposición a pagar por un paquete turístico de un día*

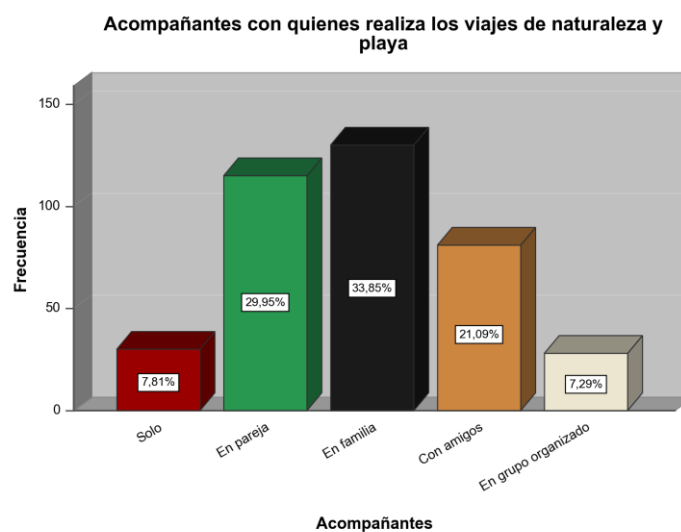
Respuesta	f	%	% acumulado
Menos de USD 20	82	21,4	21,4
De USD 20 a 40	120	31,2	52,6
De USD 41 a 60	117	30,5	83,1
De USD 61 a 100	43	11,2	94,3
Más de USD 100	22	5,7	100,0
Total	384	100,0	

Figura 7*Disposición a pagar por un paquete turístico de un día*

La disposición de pago concentrada entre veinte y sesenta dólares, que la tabla 13 y la figura 7 situaron en el 61,7%, delimitó el espacio económico de la oferta y coincidió con las tarifas que los operadores declararon manejar, lo que redujo el riesgo de una estimación optimista de ingresos. Que la opción más barata no fuera la preferida reveló un mercado sensible al precio pero no gobernado por él, con margen para un producto de valor agregado. La contrapartida resultó exigente, pues una tarifa en la parte alta del rango obliga a justificarla con servicios verificables y no con comparaciones frente al competidor informal.

Tabla 14*Acompañantes con quienes realiza los viajes de naturaleza y playa*

Respuesta	f	%	% acumulado
Solo	30	7,8	7,8
En pareja	115	29,9	37,8
En familia	130	33,9	71,6
Con amigos	81	21,1	92,7
En grupo organizado	28	7,3	100,0
Total	384	100,0	

Figura 8*Acompañantes con quienes realiza los viajes de naturaleza y playa*

Que el 63,8% viaje en familia o en pareja, según la tabla 14 y la figura 8, tuvo consecuencias operativas antes que descriptivas, pues determina el tamaño de las embarcaciones, la logística de embarque y la política tarifaria, que debería fijarse por persona con incentivos por grupo. El predominio familiar reforzó además la centralidad de la seguridad, dado que la presencia de menores eleva la exigencia sobre equipamiento y certificación. La escasa participación del grupo organizado confirmó la debilidad de la intermediación, ya que son las agencias las que generan ese tipo de flujo.

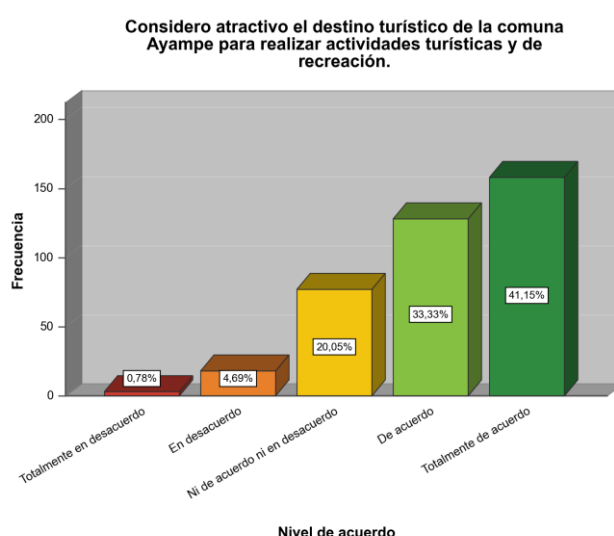
Tabla 15

Considero atractivo el destino turístico de la comuna Ayampe para realizar actividades turísticas y de recreación.

Respuesta	f	%	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	0,8	0,8
En desacuerdo	18	4,7	5,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	77	20,1	25,5
De acuerdo	128	33,3	58,9
Totalmente de acuerdo	158	41,1	100,0
Total	384	100,0	

Figura 9

Considero atractivo el destino turístico de la comuna Ayampe para realizar actividades turísticas y de recreación.



El 74,5% de acuerdo con el atractivo del destino que registraron la tabla 15 y la figura 9, junto a un rechazo casi inexistente, despejó una incógnita central del estudio y permitió descartar la hipótesis de un problema de producto. El valor del dato residió menos en su magnitud que en su función dentro del argumento, pues desplazó el diagnóstico hacia la gestión de la oferta. La franja neutral no debió leerse como desaprobación, sino como conocimiento parcial de quienes accedieron al destino sin información organizada, y constituyó por ello el segmento con mayor potencial de conversión.

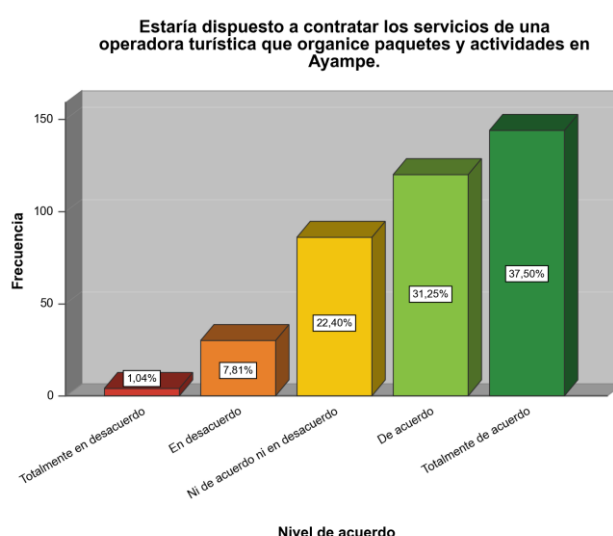
Tabla 16

Estaría dispuesto a contratar los servicios de una operadora turística que organice paquetes y actividades en Ayampe.

Respuesta	f	%	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	1,0	1,0
En desacuerdo	30	7,8	8,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	86	22,4	31,2
De acuerdo	120	31,2	62,5
Totalmente de acuerdo	144	37,5	100,0
Total	384	100,0	

Figura 10

Estaría dispuesto a contratar los servicios de una operadora turística que organice paquetes y actividades en Ayampe.



La disposición a contratar una operadora, expresada por el 68,8% en la tabla 16 y en la figura 10, midió la intención de compra que sostiene la viabilidad comercial del plan y confirmó una demanda dispuesta a pagar por organización y no solo por acceso al destino. Leída junto a los resultados previos, describió a un visitante que llega por vías informales, regresa con frecuencia y desea que alguien articule su experiencia: un mercado que no rechaza la intermediación, sino que no la encuentra en condiciones formales. La proyección de ingresos, no obstante, debería aplicar un factor de conversión prudente sobre esta proporción.

3.2.3. Variable Dependiente: Modelo de Negocio Canvas

Dimensión: Bloque del Cliente

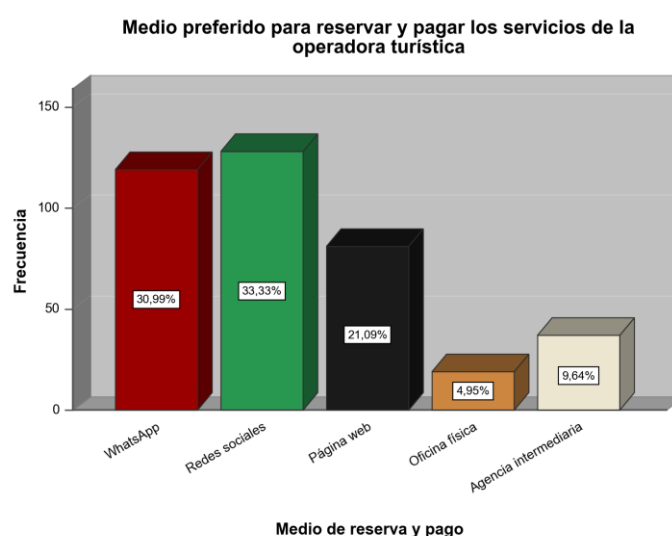
Tabla 17

Medio preferido para reservar y pagar los servicios de la operadora turística

Respuesta	f	%	% acumulado
WhatsApp	119	31,0	31,0
Redes sociales	128	33,3	64,3
Página web	81	21,1	85,4
Oficina física	19	4,9	90,4
Agencia intermediaria	37	9,6	100,0
Total	384	100,0	

Figura 11

Medio preferido para reservar y pagar los servicios de la operadora turística



La tabla 17 y la figura 11 resolvieron una decisión estructural del modelo, pues el 64,3% prefirió reservar por redes sociales o WhatsApp frente a un 4,9% que optó por la oficina física. El visitante descubre, decide y quiere reservar dentro del mismo entorno digital, en coherencia con el perfil joven ya identificado. Conviene precisar que esta preferencia no exime del local comercial, exigido por el Reglamento de Operación e Intermediación Turística; lo que el dato determinó fue su naturaleza, ya que el espacio debe concebirse como base administrativa mínima y no como punto de venta al público.

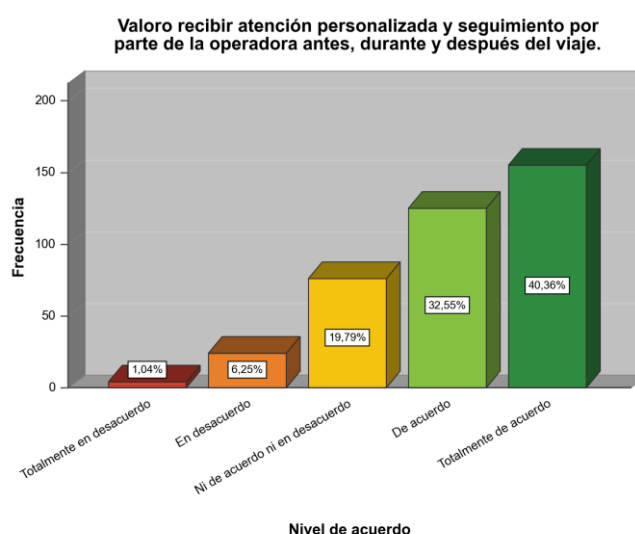
Tabla 18

Valoro recibir atención personalizada y seguimiento por parte de la operadora antes, durante y después del viaje.

Respuesta	f	%	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	1,0	1,0
En desacuerdo	24	6,2	7,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	19,8	27,1
De acuerdo	125	32,6	59,6
Totalmente de acuerdo	155	40,4	100,0
Total	384	100,0	

Figura 12

Valoro recibir atención personalizada y seguimiento por parte de la operadora antes, durante y después del viaje.



El 72,9% que valoró la atención personalizada y el seguimiento, según la tabla 18 y la figura 12, definió el tipo de relación que el mercado espera y coincidió con lo expresado por el operador entrevistado, quien atribuyó su reputación al trato y al tiempo dedicado al visitante. Esa convergencia entre demanda y oferta otorgó solidez al hallazgo por triangulación. La exigencia de seguimiento posterior resultó especialmente significativa, pues introduce una etapa ausente en la operación informal, donde la relación concluye con el desembarque, y conecta directamente con la elevada recurrencia observada.

Dimensión: Bloque de Oferta

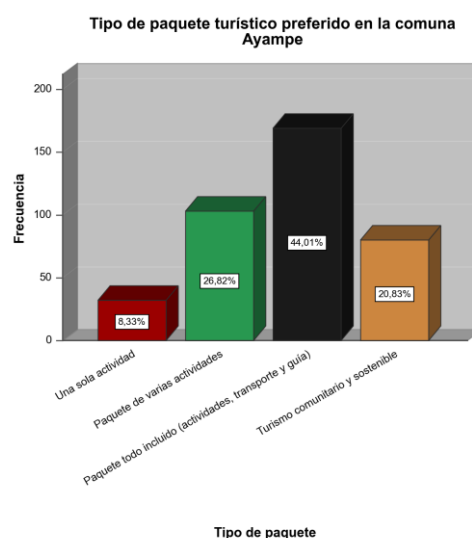
Tabla 19

Tipo de paquete turístico preferido en la comuna Ayampe

Respuesta	f	%	% acumulado
Una sola actividad	32	8,3	8,3
Paquete de varias actividades	103	26,8	35,2
Paquete todo incluido (actividades, transporte y guía)	169	44,0	79,2
Turismo comunitario y sostenible	80	20,8	100,0
Total	384	100,0	

Figura 13

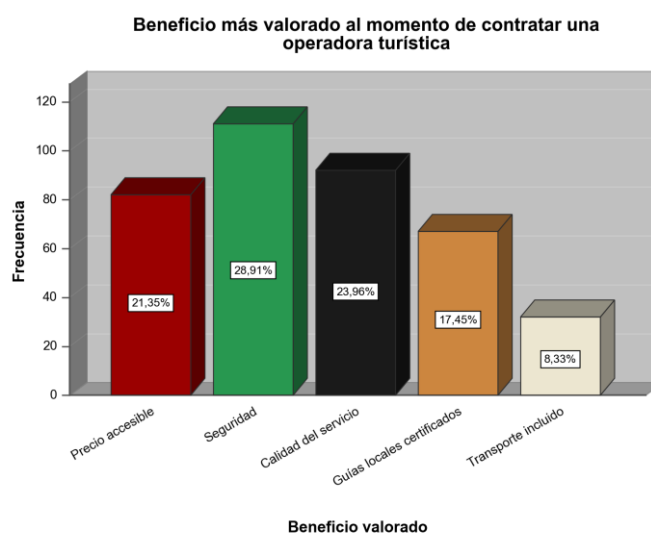
Tipo de paquete turístico preferido en la comuna Ayampe



La preferencia por el paquete todo incluido, que la tabla 19 y la figura 13 situaron en el 44,0%, confirmó que el visitante no busca servicios sueltos sino una experiencia resuelta, y desplazó la función de la operadora desde el transporte marítimo hacia la articulación de una cadena de servicios. La modalidad comunitaria y sostenible quedó como línea complementaria y no como propuesta principal. La exigencia que impone este producto es considerable, pues obliga a garantizar la calidad de componentes que la empresa no produce, de modo que las alianzas dejan de ser deseables para volverse condición de factibilidad.

Tabla 20*Beneficio más valorado al momento de contratar una operadora turística*

Respuesta	f	%	% acumulado
Precio accesible	82	21,4	21,4
Seguridad	111	28,9	50,3
Calidad del servicio	92	24,0	74,2
Guías locales certificados	67	17,4	91,7
Transporte incluido	32	8,3	100,0
Total	384	100,0	

Figura 14*Beneficio más valorado al momento de contratar una operadora turística*

Que la seguridad encabezara los beneficios con un 28,9%, según la tabla 20 y la figura 14, por encima del precio accesible, situado en el 21,4%, reorientó la estrategia competitiva del plan. La jerarquía importó más que la diferencia entre ambas cifras, pues indicó que el mercado no elige principalmente por costo. Este hallazgo adquirió filo frente a la competencia informal descrita por la autoridad entrevistada, cuyos integrantes disputan el mercado por la vía del precio bajo, es decir, en la dimensión que el visitante declaró no priorizar. La formalización y el aseguramiento dejaron así de ser cargas para convertirse en argumentos de venta.

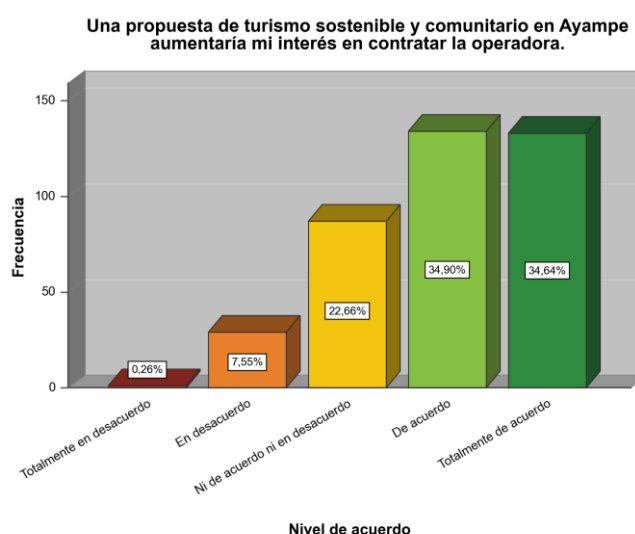
Tabla 21

Una propuesta de turismo sostenible y comunitario en Ayampe aumentaría mi interés en contratar la operadora.

Respuesta	f	%	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0,3	0,3
En desacuerdo	29	7,6	7,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	22,7	30,5
De acuerdo	134	34,9	65,4
Totalmente de acuerdo	133	34,6	100,0
Total	384	100,0	

Figura 15

Una propuesta de turismo sostenible y comunitario en Ayampe aumentaría mi interés en contratar la operadora.



El 69,5% que afirmó que una propuesta sostenible y comunitaria aumentaría su interés, según la tabla 21 y la figura 15, mostró que la sostenibilidad refuerza la decisión de compra sin ser el motivo que la origina, como se desprende de su menor peso frente al paquete integrado. La distinción evita una lectura complaciente, pues construir la propuesta solo sobre el discurso comunitario sobreestimaría su capacidad de atracción. Su incorporación se justificó, además, por una razón que excede lo comercial: el vínculo con la comuna constituye una condición de legitimidad para operar en el territorio.

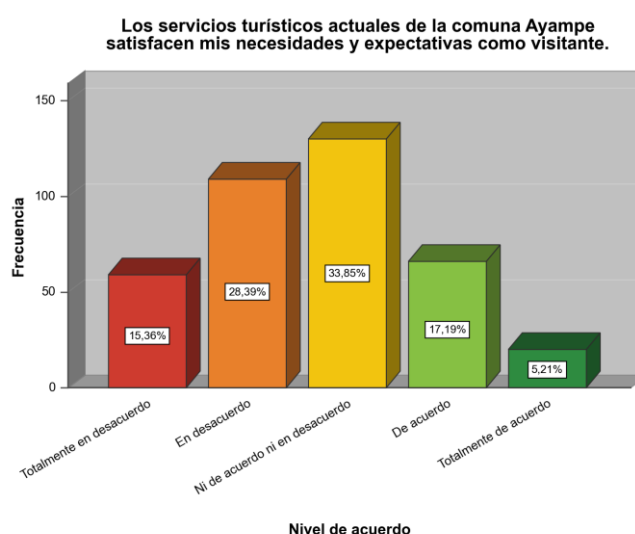
Tabla 22

Los servicios turísticos actuales de la comuna Ayampe satisfacen mis necesidades y expectativas como visitante.

Respuesta	f	%	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	59	15,4	15,4
En desacuerdo	109	28,4	43,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	130	33,9	77,6
De acuerdo	66	17,2	94,8
Totalmente de acuerdo	20	5,2	100,0
Total	384	100,0	

Figura 16

Los servicios turísticos actuales de la comuna Ayampe satisfacen mis necesidades y expectativas como visitante.



El hallazgo más determinante del estudio surgió en la tabla 22 y en la figura 16, donde solo el 22,4% consideró que los servicios actuales satisfacen sus necesidades. Contrastado con la elevada valoración del destino y la disposición a contratar, configuró la contradicción que sostiene el plan: el atractivo del lugar coexiste con una oferta que no responde a las expectativas que ese mismo atractivo genera. La amplia posición neutral no expresó conformidad, sino ausencia de una experiencia de servicio definida, y explicó por qué la recurrencia del visitante nunca se tradujo en fidelidad hacia un prestador.

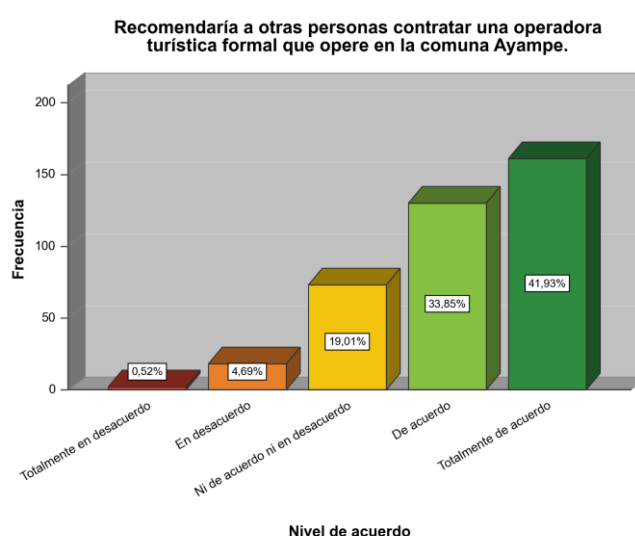
Tabla 23

Recomendaría a otras personas contratar una operadora turística formal que opere en la comuna Ayampe.

Respuesta	f	%	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	0,5	0,5
En desacuerdo	18	4,7	5,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	73	19,0	24,2
De acuerdo	130	33,9	58,1
Totalmente de acuerdo	161	41,9	100,0
Total	384	100,0	

Figura 17

Recomendaría a otras personas contratar una operadora turística formal que opere en la comuna Ayampe.



El respaldo más alto del cuestionario, con el 75,8% que recomendaría contratar una operadora formal según la tabla 23 y la figura 17, cerró el arco argumentativo del capítulo. La formalidad no se percibió como un requisito burocrático ajeno al visitante, sino como un atributo que el propio mercado está dispuesto a promover. Su relevancia se comprendió al vincularlo con la recomendación personal como canal de difusión del destino, pues una demanda dispuesta a recomendar equivale a una fuerza de venta sin costo directo. Alta disposición a recomendar y baja satisfacción vigente definieron el escenario más favorable para un actor nuevo.

3.3. Discusión

El hallazgo principal del estudio fue que la limitación del destino no reside en la demanda ni en su atractivo, sino en la ausencia de una oferta comercial organizada. Tres de cada cuatro encuestados valoraron el destino y una proporción semejante recomendaría

contratar una operadora formal, mientras que apenas algo más de dos de cada diez estimaron satisfechos los servicios vigentes.

Este resultado coincide con lo planteado por García Reinoso (2024), para quien la innovación del modelo de negocio en los emprendimientos turísticos ecuatorianos depende menos de la dotación de atractivos que de la capacidad de articular la oferta existente. En la misma dirección, Álava-García et al. (2024) identificaron la organización comercial como factor clave de competitividad de los destinos, lo que respalda la lectura aquí realizada.

La evidencia difiere, en cambio, de los enfoques que atribuyen la baja captación turística a deficiencias de infraestructura. Los informantes clave no señalaron limitaciones físicas de acceso, y la autoridad entrevistada descartó expresamente la existencia de restricciones para instalar una operadora. El obstáculo se ubicó en la formalización y en la coordinación entre prestadores, no en el territorio.

El estudio extiende la aplicación del modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) a un contexto de informalidad predominante. Mientras la literatura suele emplear el lienzo para ordenar empresas ya constituidas, aquí se utilizó como instrumento de diagnóstico previo, en el que cada bloque se construyó a partir de evidencia empírica y no de supuestos del investigador. Muñoz y Verjel-Sánchez (2024) reportaron un uso semejante en emprendimientos de agroturismo, con resultados convergentes.

La preferencia casi excluyente por los canales digitales encontró respaldo en la literatura consultada. Fernández Cueria et al. (2022) comprobaron que la aplicación de un procedimiento de gestión del marketing digital duplicó los indicadores de desempeño en redes sociales de una organización turística. Se deduce que el canal preferido por el visitante no produce resultados por su sola apertura, sino que exige un procedimiento sostenido de atención y publicación.

La jerarquía que situó la seguridad por encima del precio accesible admite una lectura convergente con Silva Juárez et al. (2021), quienes verificaron que la calidad percibida del servicio se relaciona directamente con la satisfacción del cliente en empresas turísticas. Se observa que este resultado desaconseja competir por tarifa frente a los prestadores informales del destino y refuerza la formalización como eje de la propuesta de valor.

El problema de los intermediarios informales descrito por la autoridad entrevistada coincide con lo señalado por Vásquez Farfán y Tomalá Uribe (2025), para quienes la débil

coordinación institucional constituye uno de los principales obstáculos de los emprendimientos turísticos rurales del Ecuador. Se interpreta que la regularización del mercado excede la capacidad de una empresa individual y demanda la intervención del municipio como ente competente.

Una precisión metodológica resulta pertinente. El diseño transversal y el muestreo no probabilístico impiden establecer relaciones causales o proyectar los resultados al universo de visitantes del cantón, de modo que los hallazgos describen la demanda observada durante la fase de campo y orientan la propuesta, sin constituir una estimación poblacional.

PLAN DE ACCIÓN O PROPUESTA

4.1. Título de la Propuesta

Modelo de negocio Canvas para la creación de una operadora turística formal en la comuna Ayampe, cantón Puerto López, provincia de Manabí.

4.2. Justificación de la Propuesta

Los resultados expuestos en el capítulo anterior sustentaron la pertinencia de la propuesta. El destino resultó atractivo para el 74,5% de los encuestados y el 68,8% manifestó disposición a contratar una operadora turística; sin embargo, apenas el 22,4% consideró que los servicios turísticos actuales satisfacen sus expectativas. Esa distancia entre el interés del visitante y la respuesta de la oferta constituyó la oportunidad de mercado que la presente propuesta pretende atender. A ello se sumó la marginalidad del canal formal, dado que solo el 10,9% conoció el destino a través de una agencia u operadora, lo que evidenció un espacio comercial desatendido.

Las entrevistas confirmaron el diagnóstico desde el lado de la oferta. Los informantes describieron una operación predominantemente informal, sin alianzas estratégicas formalizadas y afectada por intermediarios sin permisos que distorsionan el precio. En consecuencia, la propuesta no se orienta a incrementar la capacidad de transporte del destino, sino a organizar comercialmente una demanda que ya existe, mediante una empresa formal, de operación digital y con estándares verificables de servicio.

4.3. Objetivos de la Propuesta

El objetivo general de la propuesta consistió en estructurar el modelo de negocio Canvas de una operadora turística formal en la comuna Ayampe. De manera específica, se planteó definir los componentes técnico y operativo que viabilizan su constitución, determinar la estructura económica y financiera que sustenta su operación, y establecer los nueve bloques del lienzo Canvas a partir de la evidencia recolectada.

4.4. Estudio Técnico y Operativo

4.4.1. Localización

La operadora se localizará en la comuna Ayampe, del cantón Puerto López, provincia de Manabí, dentro del área declarada Área Turística Protegida. La elección respondió a la cercanía con el atractivo principal y a las condiciones favorables de accesibilidad reportadas por los informantes, quienes no identificaron limitaciones de infraestructura que impidan la instalación de una agencia de servicios turísticos.

4.4.2. Constitución Legal y Permisos de Funcionamiento

La formalización se identificó en las entrevistas a los informantes clave como la barrera de entrada más relevante del destino. La figura societaria seleccionada fue la sociedad por acciones simplificada, por no exigir capital mínimo y por constituirse de forma electrónica ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La Tabla 24 detalla los requisitos exigidos por la normativa vigente.

Tabla 24

Requisitos legales para la constitución y el funcionamiento de la operadora turística

Requisito	Entidad competente	Fundamento
Constitución de la compañía por acciones simplificada	Superintendencia de Compañías	Ley de Compañías
Registro Único de Contribuyentes	Servicio de Rentas Internas	Normativa tributaria
Registro de Turismo	Ministerio de Turismo	Ley de Turismo
Licencia Única Anual de Funcionamiento	GAD Municipal de Puerto López	Ordenanza municipal
Espacio físico: local comercial u oficina, con posibilidad de oficina compartida	Ministerio de Turismo	Art. 16, literal a
Al menos el 30% del personal con título en turismo, certificación o experiencia acreditada	Ministerio de Turismo	Art. 16, literal b
Al menos el 20% del personal con nivel B1 de un idioma extranjero	Ministerio de Turismo	Art. 16, literal c
Contratación de servicios con proveedores registrados, directos o indirectos	Ministerio de Turismo	Art. 7, numeral 6

Nota. Elaboración propia con base en el Reglamento de Operación e Intermediación Turística. El literal a del artículo 16 admite operar en oficinas compartidas y prohíbe el uso de viviendas; el numeral 6 del artículo 7 habilita la contratación de prestadores registrados, lo que sustenta el modelo operativo adoptado.

4.4.3. Capacidad Instalada y Procesos Operativos

El modelo operativo adoptado no contempla la adquisición de embarcación propia. El numeral 6 del artículo 7 del Reglamento habilita la contratación de servicios con prestadores debidamente registrados, de modo que el transporte marítimo se subcontrata con operadores que ya cuentan con matrícula y permisos vigentes. Esta decisión resultó determinante, pues los informantes situaron la embarcación y los permisos asociados como los rubros más costosos de la actividad, con una inversión aproximada de cuarenta mil a cincuenta mil dólares para una operadora con bote propio.

Al trasladar ese activo a un tercero especializado, la empresa concentra sus recursos en la organización comercial, que es precisamente la función ausente en el destino, y evita inmovilizar capital en un bien cuya utilización depende de la estacionalidad.

El proceso operativo se estructuró en cinco fases: captación del cliente por canales digitales, cotización y confirmación de la reserva, coordinación con los prestadores aliados,

ejecución del servicio con guía acompañante y seguimiento posterior al viaje. La capacidad se dimensionó sobre la base de salidas coordinadas con las embarcaciones aliadas, lo que permite ajustar la oferta a la marcada estacionalidad descrita por la autoridad entrevistada, concentrada en feriados y en la temporada de avistamiento de ballenas.

La captación se resuelve por vía digital, mediante la atención de consultas en redes sociales y mensajería instantánea, en coherencia con la preferencia declarada por el mercado. La cotización precisa el número de pasajeros, la fecha y el paquete solicitado, e incorpora la confirmación de disponibilidad con la embarcación aliada antes de comprometer el servicio. Este orden evita la sobreventa, que constituye la falla más frecuente en operaciones coordinadas con terceros.

La ejecución del servicio contempla la verificación del equipamiento de seguridad, el registro de los pasajeros embarcados y el acompañamiento de un guía durante todo el recorrido. El cierre del proceso incorpora una etapa de seguimiento posterior, ausente en la operación informal del destino, orientada a registrar la valoración del visitante y a habilitar futuras acciones de retorno. De esta manera, el proceso operativo traduce en actividades concretas los atributos que el mercado valoró con mayor intensidad.

4.5. Modelo de Negocio Canvas Propuesto

El lienzo presentado en la Figura 18 sintetiza los nueve bloques del modelo. Cada bloque se construyó a partir de los resultados del capítulo anterior, de modo que las decisiones de diseño responden a evidencia y no a supuestos del investigador.

Figura 18

Lienzo del modelo de negocio Canvas para la operadora turística de la comuna Ayampe

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
- Operadores con embarcación registrada (subcontratación del transporte marítimo) - Hospedajes y restaurantes de Ayampe - Guías locales certificados - Comuna Ayampe y GAD parroquial - Transporte terrestre	- Diseño y armado de paquetes turísticos - Gestión de reservas por canales digitales - Coordinación con prestadores - Marketing en redes	Experiencia organizada, segura y formal en Ayampe: - Paquete todo incluido con actividades, transporte y guía (44,0% de preferencia) - Seguridad y guía certificada como eje (28,9% la valoró primero, sobre el precio) - Operación formal frente a la informalidad del destino - Componente comunitario y sostenible (69,5%)	- Atención personalizada antes, durante y después del viaje (72,9%) - Seguimiento posventa y registro del visitante - Programa de retorno (71,9% ya es recurrente)	- Turista nacional (57,0%), principal mercado - Poblador de la zona (26,8%) - Turista extranjero (16,1%) Perfil: menor de 35 años (57,8%), viaja en familia o pareja (63,8%) y regresa al destino (71,9%)
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	- Registro de Turismo y LUAF vigentes - Oficina compartida (Art. 16 del Reglamento) - Personal certificado (30% con título) - Sitio web y redes		- WhatsApp y redes sociales (64,3% de preferencia) - Sitio web con reservas - Alianzas con hospedajes - Oficina compartida como base administrativa, no punto de venta (4,9%)	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESOS	
- Costos fijos anuales: USD 12.613,92 (talento humano, arriendo de oficina compartida, servicios, publicidad, contabilidad y renovación de permisos) - Costo variable por pasajero: USD 22,80 (subcontratación de la embarcación y guía) - Inversión inicial: USD 8.153,48, sin adquisición de embarcación propia			- Tour de avistamiento de ballenas: USD 25,00 por pasajero - Paquete ampliado con Isla de la Plata: USD 45,00 por pasajero - Precio promedio ponderado: USD 33,00; margen de contribución USD 10,20 - El 61,7% de la demanda paga entre USD 20 y USD 60 por un paquete de un día	

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta y de las entrevistas. Los porcentajes corresponden a las tablas del capítulo anterior.

El bloque de segmentos de clientes se definió a partir de la composición de la demanda, encabezada por el turista nacional. El de propuesta de valor se sustentó en la preferencia mayoritaria por el paquete todo incluido y en la primacía de la seguridad sobre el precio accesible, jerarquía que orientó la estrategia competitiva hacia la formalidad y no hacia la tarifa más baja. Los canales se resolvieron de manera digital, coherentes con la preferencia por las redes sociales y la mensajería.

Las relaciones con los clientes se articularon en torno a la atención personalizada y al seguimiento posventa, con el propósito de convertir la elevada recurrencia del visitante en fidelidad hacia un prestador determinado, mientras que la oficina se concibió como base administrativa exigida por la norma y no como punto de venta.

En el costado izquierdo del lienzo, los socios clave adquirieron una relevancia particular, dado que la subcontratación de la embarcación y la articulación con hospedajes y restaurantes constituyen condiciones de factibilidad del paquete integrado que el mercado demanda, y precisamente el ámbito que los entrevistados reconocieron como el más débil del destino. Los recursos clave se concentraron en los habilitantes legales, en el personal certificado y en los activos digitales, mientras que las actividades clave se orientaron al diseño de paquetes, la gestión de reservas y el marketing en redes.

4.6. Estudio Económico y Financiero

4.6.1. Inversión Inicial

La inversión inicial requerida se presenta en la Tabla 25. El modelo sin embarcación propia redujo de manera sustancial el requerimiento de capital frente al escenario descrito por los informantes, que situaba la puesta en marcha de una operadora con bote entre cuarenta mil y cincuenta mil dólares.

Tabla 25

Inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la operadora turística

Rubro	Valor (USD)
Constitución de la compañía por acciones simplificada	350,00
Registro de Turismo y Licencia Única Anual de Funcionamiento	250,00
Mobiliario y adecuación de la oficina compartida	800,00
Equipos de cómputo e impresión	1.400,00
Identidad visual y sitio web	600,00
Campaña digital de lanzamiento	900,00
Equipamiento de seguridad y guianza	700,00
Capital de trabajo (tres meses de costos fijos)	3.153,48
Total de la inversión inicial	8.153,48

Nota. Elaboración propia. La constitución de la compañía por acciones simplificada no exige capital mínimo y se tramita sin costo ante la Superintendencia de Compañías; el valor consignado corresponde a la firma electrónica y a los trámites asociados. Los rubros de registro y licencia, arriendo, equipamiento y publicidad constituyen valores referenciales que deben confirmarse mediante cotización local y con la ordenanza vigente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Puerto López.

4.6.2. Estructura de Costos

Los costos fijos anuales de la operación se detallan en la Tabla 26. El talento humano constituyó el rubro principal y se calculó sobre el salario básico unificado vigente para el año 2026, incluidos los beneficios de ley y el aporte patronal.

Tabla 26

Estructura de costos fijos de la operadora turística

Rubro	Mensual (USD)	Anual (USD)
Talento humano (un administrador y vendedor, SBU más beneficios de ley)	636,16	7.633,92
Arriendo de oficina compartida	150,00	1.800,00
Servicios básicos e internet	60,00	720,00
Publicidad y gestión de redes sociales	100,00	1.200,00
Servicios contables externos	80,00	960,00
Renovación de permisos y licencia (prorratedo)	25,00	300,00
Total de costos fijos	1.051,16	12.613,92

Nota. Elaboración propia. El talento humano se calculó con el salario básico unificado de USD 482,00 fijado para 2026 por el Ministerio del Trabajo, más décimo tercera y décimo cuarta remuneración, vacaciones y aporte patronal del 11,15%. Los demás rubros son valores referenciales sujetos a cotización local.

4.6.3. Margen de Contribución y Punto de Equilibrio

La estructura de ingresos se sustentó en dos servicios cuyos precios de venta corresponden a los que rigen actualmente en el destino. El costo directo del tour de

avistamiento se estableció a partir de la tarifa grupal declarada por el operador entrevistado. La Tabla 27 presenta el margen de contribución resultante.

Tabla 27
Margen de contribución por servicio y punto de equilibrio

Concepto	Avistamiento	Paquete ampliado	Ponderado
Precio de venta por pasajero (USD)	25,00	45,00	33,00
Costo directo por pasajero (USD)	18,00	30,00	22,80
Margen de contribución (USD)	7,00	15,00	10,20
Participación en la mezcla de ventas	60%	40%	100%
Punto de equilibrio anual (pasajeros)			1237
Punto de equilibrio anual (USD)			40.809,73

Nota. Elaboración propia. El precio de venta de USD 25,00 por el avistamiento de ballenas y de USD 45,00 por el paquete que incluye la Isla de la Plata corresponde a las tarifas vigentes en el destino. El costo directo del avistamiento equivale a la tarifa grupal referida por el operador entrevistado; el del paquete ampliado es un valor referencial sujeto a negociación con los prestadores.

4.6.4. Proyección de Ingresos y Evaluación Financiera

La proyección de la demanda se construyó sobre una participación conservadora del mercado de visitantes que recibe el cantón durante la temporada de avistamiento, estimado en setenta mil personas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Puerto López. La Tabla 28 presenta el escenario proyectado a tres años.

Tabla 28
Proyección de demanda, ingresos y utilidad para los tres primeros años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Participación en el mercado de temporada	1,5%	2,0%	2,5%
Pasajeros atendidos	1365	1820	2275
Ingresos por ventas (USD)	45.045,00	60.060,00	75.075,00
Costos variables (USD)	31.122,00	41.496,00	51.870,00
Costos fijos (USD)	12.613,92	12.992,33	13.382,10
Utilidad del ejercicio (USD)	1.309,08	5.571,67	9.822,90

Nota. Elaboración propia. La demanda se proyectó como participación sobre los setenta mil visitantes de temporada reportados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Puerto López, con un incremento del 30% por concepto de temporada baja. Los costos fijos se ajustaron en un 3% anual. Los supuestos de participación constituyen un escenario conservador y deben revisarse con la información de afluencia del periodo de operación.

Sobre la base del flujo proyectado se calcularon los indicadores de rentabilidad que se presentan en la Tabla 29, descontados a la tasa activa efectiva referencial del segmento productivo para pequeñas y medianas empresas publicada por el Banco Central del Ecuador (2026).

Tabla 29
Indicadores de evaluación financiera de la propuesta

Indicador	Valor	Criterio de decisión
Inversión inicial (USD)	8.153,48	Capital requerido
Tasa de descuento aplicada	11,14%	Banco Central del Ecuador (2026)
Valor actual neto (USD)	4.690,40	Mayor que cero: se acepta
Tasa interna de retorno	34,06%	Superior a la tasa de descuento
Período de recuperación (años)	2,13	Dentro del horizonte proyectado
Relación beneficio-costos	1,58	Mayor que uno: se acepta

Nota. Elaboración propia. La tasa de descuento corresponde a la tasa activa efectiva referencial del segmento productivo para pequeñas y medianas empresas publicada por el Banco Central del Ecuador (2026). Los indicadores dependen de los valores referenciales señalados en las tablas anteriores, por lo que deben recalcularse una vez confirmadas las cotizaciones locales.

Los indicadores resultaron favorables. El valor actual neto fue positivo, la tasa interna de retorno superó ampliamente el costo de referencia del financiamiento y la inversión se recupera dentro del horizonte proyectado. Conviene subrayar, sin embargo, que la viabilidad descansa en alcanzar el punto de equilibrio de pasajeros anuales, meta que exige sostener la captación digital durante la temporada baja y no únicamente durante los meses de mayor afluencia.

Conviene precisar el alcance de estos indicadores. Los flujos proyectados corresponden a la utilidad operativa, es decir, se calculan antes de la participación de trabajadores y del impuesto a la renta, y no incorporan depreciación por tratarse de un modelo sin activos fijos de alto valor. En consecuencia, los valores del valor actual neto y de la tasa interna de retorno deben leerse como una aproximación operativa a la viabilidad del emprendimiento y no como un resultado después de impuestos.

4.7. Estrategias de Implementación por Bloque del Modelo Canvas

La traducción del lienzo en acciones concretas requiere asignar a cada bloque una estrategia, un responsable y un indicador de cumplimiento. La Tabla 30 organiza esa correspondencia y constituye la hoja de ruta operativa de la propuesta.

Tabla 30*Estrategias de implementación por bloque del modelo de negocio Canvas*

Bloque del Canvas	Estrategia	Indicador de cumplimiento
Segmentos de clientes	Registrar al visitante en cada venta y clasificarlo por procedencia	Base de clientes con al menos 300 registros al primer año
Propuesta de valor	Ofertar un paquete todo incluido con actividades, transporte y guía	Participación del paquete integrado sobre el total de ventas
Canales	Operar la reserva y el pago por redes sociales y mensajería instantánea	Tiempo medio de respuesta inferior a treinta minutos
Relaciones con clientes	Aplicar seguimiento posventa y beneficios por retorno	Proporción de clientes que repiten la compra
Fuentes de ingresos	Sostener la tarifa vigente del destino sin competir por precio	Margen de contribución por pasajero
Recursos clave	Mantener vigentes el Registro de Turismo y la licencia de funcionamiento	Documentación habilitante sin observaciones
Actividades clave	Programar salidas coordinadas y publicar contenido de manera sostenida	Número de publicaciones y de salidas mensuales
Socios clave	Formalizar convenios escritos con embarcaciones, hospedaje y alimentación	Convenios suscritos con prestadores registrados
Estructura de costos	Controlar el punto de equilibrio por salida antes de confirmarla	Pasajeros por salida frente al mínimo requerido

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del capítulo anterior. Cada estrategia responde a un hallazgo verificado en la encuesta o en las entrevistas.

4.8. Cronograma de Implementación

La puesta en marcha se organizó en cuatro fases distribuidas a lo largo de doce meses. La secuencia atiende la advertencia de los informantes respecto de la extensión de los trámites de legalización, por lo que la gestión documental se inicia antes que cualquier acción comercial. La Tabla 31 presenta la programación.

Tabla 31*Cronograma de implementación de la operadora turística*

Fase	Actividades principales	Meses
Fase 1. Constitución legal	Constitución de la compañía, obtención del registro único de contribuyentes, Registro de Turismo y licencia de funcionamiento	1 a 4
Fase 2. Adecuación operativa	Contratación de la oficina compartida, equipamiento, selección y certificación del personal	3 a 6
Fase 3. Alianzas y producto	Suscripción de convenios con prestadores, diseño de los paquetes y definición de tarifas	5 a 8
Fase 4. Lanzamiento comercial	Desarrollo del sitio web, campaña digital, apertura de canales de reserva e inicio de operaciones	7 a 12

Nota. Elaboración propia. Las fases se superponen de manera deliberada para que la gestión comercial avance mientras concluyen los trámites habilitantes.

4.9. Indicadores de Seguimiento y Evaluación

El control de la propuesta se apoya en un conjunto reducido de indicadores verificables, referidos a los objetivos del plan y calculables con la información que genera la propia operación. La Tabla 32 los sintetiza junto con su meta para el primer año.

Tabla 32

Indicadores de seguimiento de la propuesta para el primer año

Indicador	Fórmula de cálculo	Meta
Pasajeros atendidos	Suma de pasajeros embarcados en el período	1 365 pasajeros
Cumplimiento del punto de equilibrio	Pasajeros atendidos sobre pasajeros de equilibrio	Superior a 1,00
Ocupación por salida	Pasajeros por salida sobre capacidad contratada	No inferior al 70%
Tasa de retorno del cliente	Cientes que repiten sobre clientes registrados	20%
Conversión del canal digital	Reservas confirmadas sobre consultas recibidas	30%
Convenios formalizados	Número de convenios escritos vigentes	Al menos seis prestadores

Nota. Elaboración propia. La meta de pasajeros corresponde al escenario proyectado en la Tabla 28 y el punto de equilibrio al calculado en la Tabla 27.

4.10. Riesgos de la Propuesta y Medidas de Mitigación

La viabilidad estimada descansa en supuestos que conviene explicitar. Los informantes advirtieron sobre la estacionalidad de la demanda, la competencia informal y la extensión de los trámites, factores que pueden comprometer los resultados si no se gestionan de manera anticipada. La Tabla 33 relaciona cada riesgo con su medida de mitigación.

Tabla 33

Riesgos identificados y medidas de mitigación de la propuesta

Riesgo	Origen del riesgo	Medida de mitigación
Estacionalidad de la demanda	Concentración en feriados y temporada de ballenas	Diversificar hacia el paseo costero, el surf y la gastronomía en meses de baja afluencia
Competencia informal	Intermediarios sin permisos que operan a tarifas inferiores	Comunicar la formalidad, el seguro y la certificación como atributos del servicio
Demora en la formalización	Extensión de los trámites descrita por los informantes	Iniciar la gestión documental en el primer mes y prever capital de trabajo
Dependencia de terceros	Subcontratación del transporte marítimo	Suscribir convenios con más de una embarcación registrada
Condiciones ambientales adversas	Alejamientos estacionales de los cetáceos y oleaje	Establecer políticas de reprogramación y comunicar expectativas al cliente
Baja conversión del canal digital	Falta de respuesta oportuna en mensajería	Definir un protocolo de atención con tiempos máximos de respuesta

Nota. Elaboración propia con base en las advertencias formuladas por los informantes clave durante las entrevistas.

CONCLUSIONES

El diagnóstico del mercado turístico de la comuna Ayampe confirmó la existencia de condiciones que justifican la creación de una operadora turística. El destino fue considerado atractivo por el 74,5% de los encuestados y el 68,8% manifestó disposición a contratar los servicios de una operadora; no obstante, solamente el 22,4% estimó que los servicios turísticos actuales satisfacen sus expectativas. La contradicción entre una demanda que valora el destino y una oferta que no responde a esas expectativas constituyó el hallazgo central del estudio.

Ese diagnóstico se reforzó con el hecho de que apenas el 10,9% de los visitantes conoció el destino a través de una agencia u operadora, lo que evidenció que el problema no reside en la demanda sino en la ausencia de una oferta comercial organizada.

Los componentes estructurales del plan de negocio quedaron determinados a partir de la evidencia recolectada. El estudio de mercado precisó el perfil del visitante, mayoritariamente nacional, menor de treinta y cinco años y recurrente, con una disposición de pago concentrada entre veinte y sesenta dólares por un paquete de un día. El estudio técnico y operativo identificó la formalización como la barrera de entrada más relevante y estableció que la normativa permite operar en oficina compartida y subcontratar el transporte marítimo con prestadores registrados. El estudio económico y financiero determinó una inversión inicial de USD 8.153,48 y un punto de equilibrio de 1237 pasajeros anuales.

El modelo de negocio Canvas propuesto articuló los nueve bloques sobre la base de los resultados obtenidos. Los canales se definieron como digitales, en coherencia con el 64,3% que prefirió reservar por redes sociales o mensajería frente al 4,9% que optó por la oficina física; la propuesta de valor se estructuró en torno al paquete todo incluido, preferido por el 44,0% de los encuestados; y la estrategia competitiva se orientó a la seguridad y la formalidad antes que al precio, dado que el 28,9% situó la seguridad como principal beneficio frente al 21,4% que priorizó el precio accesible.

La evaluación financiera arrojó un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno superior al costo de referencia del financiamiento, lo que respaldó la viabilidad de la propuesta en el escenario proyectado.

En cuanto al objetivo general, se determinó que el plan de negocio incide de manera directa en la configuración del modelo Canvas, puesto que cada bloque del lienzo se definió a partir de sus estudios componentes. El estudio de mercado determinó los segmentos, los

canales y la estructura de ingresos; el estudio técnico estableció los recursos y las asociaciones clave; y el estudio financiero delimitó la estructura de costos. Se concluyó que el plan de negocio aportó el sustento empírico del modelo Canvas, y que este ordenó visualmente las decisiones adoptadas.

RECOMENDACIONES

Conviene concentrar la inversión comercial en los canales digitales y establecer un protocolo de respuesta para la mensajería instantánea, puesto que el 64,3% de la demanda declaró preferir esos medios para reservar y pagar. La oficina debe mantenerse como base administrativa mínima, en la modalidad compartida que admite el Reglamento, y no como punto de venta al público.

La diferenciación debería sustentarse en la seguridad y en la certificación del servicio antes que en la reducción del precio. El 28,9% de los encuestados situó la seguridad por encima del precio accesible, señalado por el 21,4%, de modo que la certificación de guías y el aseguramiento de los pasajeros conviene tratarlos como atributos de la propuesta de valor y no como cargas administrativas.

Esta orientación resulta especialmente pertinente frente a la competencia informal descrita por la autoridad entrevistada, que disputa el mercado mediante tarifas reducidas y sin permisos, es decir, en la dimensión que el propio visitante declaró no priorizar.

Resulta necesario formalizar mediante contratos escritos las alianzas con los operadores que cuentan con embarcación registrada y con los establecimientos de hospedaje y alimentación de la comuna. El operador entrevistado admitió no disponer de socios estratégicos formales, y el paquete todo incluido preferido por el 44,0% de la demanda exige garantizar componentes que la operadora no produce directamente.

Antes de iniciar la operación, la propuesta debería socializarse con la comuna Ayampe y con las autoridades locales, conforme advirtió expresamente la autoridad entrevistada, para quien una iniciativa gestionada sin participación comunitaria deriva en conflictos.

Por último, queda pendiente confirmar con la ordenanza vigente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Puerto López el valor de la Licencia Única Anual de Funcionamiento y solicitar cotizaciones locales de los rubros referenciales, con el fin de recalcular los indicadores financieros antes de comprometer la inversión.

Para futuras investigaciones, conviene aplicar un diseño longitudinal que permita contrastar la intención de compra declarada con la compra efectivamente realizada, dado que el diseño transversal empleado no admite esa verificación. Resulta igualmente pertinente ampliar la fase cualitativa a prestadores de hospedaje, alimentación y deportes acuáticos, con el fin de completar el mapa de la cadena de valor del destino, y evaluar la propuesta mediante

un estudio de sensibilidad que mida el efecto de variaciones en la tarifa y en el número de pasajeros por salida sobre los indicadores de rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álava-García, D. J., Balderrama-Vera, L. D., y García-Reinoso, N. (2024). Factores clave de la competitividad que promueven los emprendimientos turísticos sostenibles en la zona norte de la provincia de Manabí. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 3(2), e747. <https://doi.org/10.51252/race.v3i2.747>
- Aldecoa-León, M., Enríquez Acosta, J. Á., y López Caballero, J. H. (2025). Eslabones de la cadena de valor del ecoturismo en San Carlos, Sonora, México. *Vértice Universitario*, 27(96), e402. <https://doi.org/10.36792/rvu.v27i96.402>
- Alvarado Ramos, E. N., Monge Moreno, C. R., y Carrión Buenaño, D. P. (2022). Impactos ambientales generados por la actividad turística en el Parque Nacional Machalilla, Manabí-Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 7(10), 391-410.
- Aparicio Montes, G., y Olvera Torres, F. (2023). Metodología para la integración de modelo de negocio en Mypes. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(6).
- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos* (8.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.mheducation.com.mx>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Informe de resultados de la balanza de pagos*. Tercer trimestre de 2025. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/informes/ResultBP_032025.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2026). *Tasas de interés activas efectivas referenciales por segmento*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Barros Gavino, C. D., Garaicoa Fuentes, F. L., y León García, K. C. (2024). Desarrollo del turismo comunitario en la Amazonía ecuatoriana: análisis de los beneficios sociales para las comunidades indígenas de Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 1-20.

- Carrero, J. G. (2024). Modelo para la elaboración de un plan de negocios orientado a emprendedores. *Revista Tiempo de Gestión*, 19(35), 75-97.
<https://revista.uader.edu.ar/index.php/tg/article/view/238>
- Castro, C., Castrillón, J., y Gómez, W. (2022). Whale-watching tourism as a driving force for socioeconomic development in Puerto López, Machalilla National Park, Manabí, Ecuador. *Mammalia aequatorialis*, 4, 67-80. <https://doi.org/10.59763/mam.aeq.v4i.51>
- Cedeño Loza, Y. A., Loor Vera, J. M., y García Reinoso, N. (2025). *Competitividad e innovación en el emprendimiento turístico del perfil costero centro sur de Manabí: impulsando el desarrollo sostenible*. RICIT: Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir, (19), 97-115.
- Colorado Romero, J. R., Romero Montoya, M., Salazar Medina, M., Cabrera Zepeda, G., y Castillo Intriago, V. R. (2025). Análisis comparativo de los coeficientes Alfa de Cronbach, Omega de McDonald y Alfa Ordinal en la validación de cuestionarios. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(4), 2738-2755.
<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i4.836>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *Cinco pilares para un turismo sostenible con un enfoque territorial*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/notas/la-cepal-presenta-cinco-pilares-un-turismo-sostenible-un-enfoque-territorial>
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo. (2025). *Travel and tourism economic impact 2025: Global trends*. World Travel and Tourism Council.
<https://wttc.org/research/economic-impact>
- Constitución de la República del Ecuador [CRE]. (2008). *Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008*. <https://www.asambleanacional.gob.ec>
- Cruz Romero, B., Canales-Gómez, E., y Hernández Roveló, C. (2023). Transferencia de conocimiento ecológico en la actividad turística de observación de ballena jorobada (*Megaptera novaeangliae*) en Bahía de Banderas, México. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7(Extra 2), 80-105.
- Falcones, A. V., Velásquez, J. M., Plaza, J. P., y Rosado Álava, D. (2024). Modelo de gestión turística: La estrategia que transformará el emprendimiento local en Ecuador.

International Journal of Professional Business Review, 9(4), e04562.

<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i4.4562>

Fernández Cueria, N., Pérez Ricardo, E. del C., Medina Labrada, J. R., Coronado Provance, K. Z., y Feria Velázquez, F. F. (2022). Gestión del marketing digital en organizaciones turísticas. *Revista Científica Visión de Futuro*, 26(2), 188-210.
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.006.es>

Foss, N. J., y Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
<https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

García Puga, Y. (2023). El lienzo de modelo de negocios o modelo canvas: herramienta para emprendedores. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 347-363.

García Reinoso, N. (2021). Segmentación por motivaciones y valoración del turismo interior en el destino Manta, Manabí, Ecuador. *Innovar*, 31(80), 57-72.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93664>

García Reinoso, N. (2024). La innovación del modelo de negocio sostenible en los emprendimientos turísticos ecuatorianos: una revisión sistemática de la literatura. *Región y Sociedad*, 36(1), e1855. <https://doi.org/10.22198/rys2024/36/1855>

García Reinoso, N. (2025). Medición de competitividad en ecosistemas emprendedores del turismo: modelo, metodología y herramienta de evaluación. *Reflexiones*, 104(2), 138-164. <https://doi.org/10.15517/rr.v104i2.61419>

García Santos, G., Bricio, B., y Mendoza, I. (2024). Retos del ecosistema de emprendimiento turísticos frente a la calidad en destinos de la provincia de Manabí (Ecuador). ROTUR. *Revista de Ocio y Turismo*, 18(2), 45-71.
<https://doi.org/10.17979/rotur.2024.18.2.10730>

Gobierno Autónomo Descentralizado de Puerto López. (2024). *Estadísticas de afluencia turística cantonal*. GAD Municipal de Puerto López. <https://www.puertolopez.gob.ec/>

Gutiérrez-Galera, L. H. (2023). Sistemas de calidad turística en Costa Rica: accesibilidad y desafíos para su implementación en emprendimientos y pymes turísticas en el

contexto pandémico. *Revista Espiga*, 22(45), 52-77.

<https://doi.org/10.22458/re.v22i45.4633>

Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P., y Caicedo Pozo, J. E. (2024).

Tipos y clasificación de las investigaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 1-13.

<https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>

Huamán de los Heros, C., y Calanchez Urribarri, Á. (2025). Calidad del servicio al cliente y exclusividad en la experiencia turística de lujo en Perú. *Revista InveCom*, 5(1).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.12540162>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *VIII Censo de Población y VII de Vivienda 2022*. Resultados provinciales: Manabí. INEC.

<https://www.censoecuador.gob.ec/>

Ley de Turismo [LT]. (2002). *Registro Oficial Suplemento 733 de 27 de diciembre de 2002*.

<https://www.turismo.gob.ec>

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación [LOEI]. (2020). *Registro Oficial Suplemento 151 de 28 de febrero de 2020*. <https://www.asambleanacional.gob.ec>

Márquez Scotti, C. (2024). Condiciones laborales en el sector turístico: una propuesta de operacionalización para América Latina. *Economía, Sociedad y Territorio*, 24(76), e2018. <https://doi.org/10.22136/est20242018>

Massa, L., Tucci, C. L., y Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.

<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>

Medina Apodaca, M., Hermosillo Anduaga, G. C., Padilla Torres, H. N., y Kaplan Navarro, J. C. (2024). *Evaluación de un proyecto de inversión para un servicio de SPA en Navojoa, Sonora*. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, (41).

Merino-Soto, C. (2023). Coeficientes V de Aiken: diferencias en los juicios de validez de contenido. *MHSalud: Revista en Ciencias del Movimiento Humano y Salud*, 20(1), 1-10. <https://doi.org/10.15359/mhs.20-1.3>

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2009). *Decreto Ejecutivo No. 1521: Designación del cantón Puerto López como Área Turística Protegida*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/DESIGNA-AL-CANTON-PUERTO-LOPEZ-MANABI-AREA-TURISTICA-PROTEGIDA-ATP.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2025). *Turismo en cifras: Ecuador 2024-2025*. <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/>
- Moya Sánchez, D., y Cuevas Pinzón, J. A. (2023). *Plan de marketing digital propuesto para un hotel ubicado en una ciudad pequeña. Caso Hotel Camino de la Sal*. RICIT: Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir, (17), 67-85.
- Muñoz, Y. Y., y Verjel-Sánchez, S. (2024). Modelo de negocios Canvas, economía circular para una empresa de servicios agroturísticos. *I+D Revista de Investigaciones*, 19(1), 22-33. <https://www.redalyc.org/journal/5337/533780327003/html/>
- Naranjo Lluart, M. R., y Martínez Rodríguez, M. de los Á. (2022). Reflexiones teóricas sobre la demanda turística global: incidencia en la gestión y comercialización turística. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(Especial 5), 359-375. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845029/html/>
- Narváez Villalta, L. M. (2021). *Plan de negocio para la creación de una empresa de guianza turística profesional especializada, Santa Elena: descripción del negocio [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena]*. Repositorio Digital UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6089>
- Organización Mundial del Turismo. (2026). *World tourism barometer and statistical annex, volumen 24, número 1*. UN Tourism. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng.2026.24.1.1>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., y Papadakos, T. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley and Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Value+Proposition+Design%3A+How+to+Create+Products+and+Services+Customers+Want-p-9781118968055>

- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley and Sons.
<https://www.wiley.com/en-us/Business+Model+Generation-p-9780470876411>
- Pacheco Granados, F., y Casteblanco Martínez, L. M. (2025). Modelo de negocio como herramienta estratégica que impacta en la gestión comercial: caso de estudio Aguachica ESPA. *Revista CEA*, 11(27), e3315.
<https://doi.org/10.22430/24223182.3315>
- Panchana Lino, A. S. (2021). *Plan de negocio para la creación de una empresa de organización de eventos corporativos, en el cantón Salinas: plan de comercialización [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena]*. Repositorio Digital UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6084>
- Paredes-Pérez, M. A. J., Palomino-Crispin, A. E., y Gonzales-Peralta, C. F. (2022). Modelo de negocios Canvas y calidad de servicios en clientes del sector hospedaje de la región Junín. *Investigación Valdizana*, 16(2), 65-73.
<https://doi.org/10.33554/riv.16.2.1399>
- Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Polo Oliveros, B., y Pantoja Palacios, O. (2022). Alianzas estratégicas generadoras de valor en el sector gastronómico colombiano. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(4), 277-289.
- Pérez Peña, F., Cobaisse Ibáñez, M., Villagrán Pradena, S., y Alvarado, R. (2023). Aspectos generales del uso de métodos mixtos para investigación en salud. *Medwave*, 23(10), e2767. <https://doi.org/10.5867/medwave.2023.10.2767>
- Raza Carrillo, D. F., y Acosta Plazas, J. (2023). Turismo comunitario y desarrollo local: el caso de Yunguilla en Ecuador. *SATHIRI*, 18(1), 200-218.
<https://doi.org/10.32645/13906925.1199>
- Reales Chacón, L. J., Robalino Morales, G. E., Peñafiel Luna, A. C., Cárdenas Medina, J. H., y Cantuña-Vallejo, P. F. (2022). El muestreo intencional no probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de Ciencias de la Salud. *Universidad y Sociedad*, 14(S5), 681-691.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3338>

- Reglamento de Operación e Intermediación Turística [ROIT]. (2021). *Acuerdo Ministerial 2021-011, Registro Oficial Suplemento 455*. <https://www.turismo.gob.ec>
- Riveros Montiel, T., y Olmedo, S. L. (2024). Los mapas de empatía: una herramienta para evaluar las necesidades y motivaciones del turista. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 8(1), 139-164.
- Rodríguez, E. A., Chauca Paredes, V. D., y Cruz Parra, J. F. (2024). Efectos del financiamiento de las cooperativas en los ingresos de los emprendimientos turísticos en la provincia de Chimborazo. Periodo 2022. *Esprint Investigación*, 3(3), 29-42.
- Santillán Moreta, G. D., Arévalo Alava, S. A., Sánchez Erazo, J. L., y Rodríguez Santos, E. M. (2025). Estrategias de marketing digital para impulsar el turismo en la región. *Conectividad*, 6(1), 302-323. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.128>
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.mheducation.com.mx>
- Silva Juárez, R., Julca Calderón, F., Luján-Vera, P. E., y Trelles Pozo, L. R. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente: empresas turísticas de Canchaque-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(Especial 3), 193-203.
- Sosa Aquino, O., Garlisi Torales, D., y Ayala Ratti, F. (2024). Construcción y validación de un cuestionario de percepción acerca de la gestión del centro de enseñanza de una Facultad de Enfermería. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano*, 5(1), 460-481. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i1.112>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Torres Venegas, J. J. (2024). *Comercio electrónico como estrategia para el emprendimiento de mujeres de la asociación de producción artesanal ASOPROMAHER, cantón Santa Elena año 2023 [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena]*. Repositorio Digital UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/items/913f867c-b17d-4575-a881-a84478e9308c>

- Vásquez Farfán, N. B., y Tomalá Uribe, J. I. (2025). Estrategias de gestión sostenible para emprendimientos turísticos en zonas rurales. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 3(2), 154-166.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID-MYPE Competitiva.
http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf
- Yépez-Franco, J. E., Cuétara-Sánchez, L. M., y Chávez-Franco, J. A. (2021). Turismo comunitario como estrategia para el desarrollo local sostenible en Manabí, Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 6(12), 912-935.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Trabajo de Integración Curricular

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA OPERADORA TURÍSTICA
EN LA COMUNA AYAMPE MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE
NEGOCIO CANVAS, AÑO 2026**

Los presentes instrumentos fueron elaborados para responder a los objetivos específicos de la investigación y se encuentran alineados con las variables, dimensiones e indicadores establecidos en la matriz de consistencia. El enfoque metodológico es mixto, de alcance descriptivo y método analítico inductivo, e integra las siguientes técnicas e instrumentos:

1. Encuesta con cuestionario mixto (preguntas de opción múltiple y preguntas de escala tipo Likert), dirigida a los turistas y pobladores vinculados al destino turístico de la comuna Ayampe (enfoque cuantitativo, procesamiento en Google Forms y SPSS).
2. Entrevista con guía semiestructurada, dirigida a los operadores turísticos del cantón y a las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Puerto López (enfoque cualitativo, procesamiento en ATLAS.ti).

Nota metodológica: la encuesta se construyó a partir de los referentes teóricos recientes de la variable plan de negocio (Carrero, 2024) y de la variable modelo de negocio Canvas (García Reinoso, 2024), combinando preguntas de opción múltiple para caracterizar la demanda y el perfil del visitante con preguntas de escala tipo Likert para medir percepciones y actitudes (Sosa Aquino et al., 2024), adaptadas a las dimensiones e indicadores de la presente investigación. Su contenido fue validado mediante el juicio de un experto y las preguntas de escala se sometieron a la prueba de confiabilidad con el coeficiente Alfa de Cronbach (Colorado Romero et al., 2025) antes de su aplicación definitiva.

Su contenido fue validado mediante el juicio de un experto en el área de emprendimiento y metodología de la investigación, y las preguntas de escala se sometieron a la prueba de confiabilidad con el coeficiente Alfa de Cronbach (Colorado Romero et al., 2025) antes de su aplicación definitiva.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APÉNDICE A

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TURISTAS Y POBLADORES VINCULADOS AL
DESTINO TURÍSTICO DE LA COMUNA AYAMPE**

Objetivo del cuestionario

Recopilar información sobre la demanda turística, las preferencias y las necesidades de los turistas y pobladores respecto a los servicios de una operadora turística en la comuna Ayampe, cantón Puerto López, con la finalidad de fundamentar un plan de negocio basado en el modelo Canvas.

Instrucciones

El cuestionario contiene dos tipos de preguntas. En las preguntas de opción múltiple, marque con una equis (X) una sola alternativa. En las preguntas de escala, marque con una equis (X) una sola casilla por fila, según su nivel de acuerdo, de acuerdo con la escala de valoración que se presenta a continuación. La encuesta es anónima y la información se utilizará únicamente con fines académicos. No existen respuestas correctas ni incorrectas; lo importante es su opinión sincera.

Escala de valoración

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

I. Datos generales del encuestado

Condición: ☐ Turista nacional ☐ Turista extranjero ☐ Poblador de la zona

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino

Edad: ☐ 18 a 25 ☐ 26 a 35 ☐ 36 a 45 ☐ 46 a 55 ☐ 56 o más

Frecuencia con que visita Ayampe: ☐ Primera vez ☐ 1 a 2 veces al año ☐ 3 veces o más al año ☐ Reside en la zona

Medio por el que conoció el destino: ☐ Redes sociales ☐ Recomendación de familiares o amigos ☐ Agencia u operadora ☐ Otro

VARIABLE INDEPENDIENTE: PLAN DE NEGOCIO

Dimensión: Estudio de mercado

Indicadores: Análisis de la demanda, segmentación de clientes.

1. ¿Qué actividad turística preferiría realizar principalmente durante su visita a la comuna Ayampe?

() Avistamiento de ballenas () Surf () Senderismo y naturaleza () Gastronomía local () Playa y descanso
2. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete turístico de un día que incluya actividades, guía y transporte en Ayampe?

() Menos de USD 20 () De USD 20 a 40 () De USD 41 a 60 () De USD 61 a 100
() Más de USD 100
3. ¿Con quién suele realizar este tipo de viajes de naturaleza y playa?

() Solo () En pareja () En familia () Con amigos () En grupo organizado

Indique su nivel de acuerdo con los siguientes enunciados, según la escala de valoración (1 a 5):

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
4	Considero atractivo el destino turístico de la comuna Ayampe para realizar actividades turísticas y de recreación.					
5	Estaría dispuesto a contratar los servicios de una operadora turística que organice paquetes y actividades en Ayampe.					

VARIABLE DEPENDIENTE: MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Dimensión: Bloque del cliente

Indicadores: Segmentos identificados, canales utilizados, relaciones establecidas.

6. ¿A través de qué medio preferiría reservar y pagar los servicios de la operadora turística?

() WhatsApp () Redes sociales () Página web () Oficina física () Agencia intermediaria

Indique su nivel de acuerdo con los siguientes enunciados, según la escala de valoración (1 a 5):

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
7	Valoro recibir atención personalizada y seguimiento por parte de la operadora antes, durante y después del viaje.					

Dimensión: Bloque de oferta

Indicadores: Propuesta diferenciada, beneficios percibidos, adecuación a las necesidades.

8. ¿Qué tipo de paquete turístico preferiría contratar en la comuna Ayampe?

() Una sola actividad () Paquete de varias actividades () Paquete todo incluido (actividades, transporte y guía) () Turismo comunitario y sostenible
9. ¿Qué beneficio valora más al momento de contratar una operadora turística?

() Precio accesible () Seguridad () Calidad del servicio () Guías locales certificados () Transporte incluido

Indique su nivel de acuerdo con los siguientes enunciados, según la escala de valoración (1 a 5):

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
----	------	---	---	---	---	---

10	Una propuesta de turismo sostenible y comunitario en Ayampe aumentaría mi interés en contratar la operadora.					
11	Los servicios turísticos actuales de la comuna Ayampe satisfacen mis necesidades y expectativas como visitante.					
12	Recomendaría a otras personas contratar una operadora turística formal que opere en la comuna Ayampe.					

Se agradece su tiempo y su colaboración.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APÉNDICE B

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A OPERADORES TURÍSTICOS Y
 AUTORIDADES DEL GAD DE PUERTO LÓPEZ**

Objetivo de la entrevista

Obtener información cualitativa sobre los componentes técnico-operativo y económico-financiero del plan de negocio, así como sobre el bloque de operación del modelo Canvas, que permita evaluar la viabilidad de crear una operadora turística formal en la comuna Ayampe, cantón Puerto López.

Datos del entrevistado

Nombre o cargo: _____ Institución o empresa: _____

Tiempo en la actividad turística: _____ Fecha: _____

Duración: _____

Instrucciones para el entrevistador

La entrevista es de tipo semiestructurada. Las preguntas son abiertas y admiten repreguntas para profundizar en las respuestas. Con autorización del entrevistado, la conversación se registra en audio para su posterior transcripción y análisis cualitativo en ATLAS.ti. La información se utiliza exclusivamente con fines académicos.

EJE 1. ESTUDIO TÉCNICO-OPERATIVO (OBJETIVO ESPECÍFICO 1)

Variable: Plan de Negocio. Dimensión: Estudio técnico-operativo. Indicadores: localización óptima, capacidad instalada, procesos operativos.

1. ¿Cómo describiría la situación actual de la oferta turística de la comuna Ayampe y del cantón Puerto López?
2. ¿Qué condiciones de ubicación, accesibilidad e infraestructura considera favorables o limitantes para operar una operadora turística en Ayampe?
3. ¿Con qué recursos físicos y capacidad de atención (personal, equipos, transporte) debería contar una operadora turística para funcionar en la zona?
4. ¿Cómo se desarrollan actualmente los procesos de organización y prestación de los servicios turísticos en el destino?

5. ¿Qué requisitos legales y permisos son necesarios para constituir y operar formalmente una operadora turística en el cantón?

EJE 2. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO (OBJETIVO ESPECÍFICO 2)

Variable: Plan de Negocio. Dimensión: Estudio económico-financiero. Indicadores: inversión inicial, proyección de ingresos, indicadores de rentabilidad.

6. ¿Qué nivel de inversión inicial considera necesario para poner en marcha una operadora turística en Ayampe?
7. ¿Cómo se comporta la demanda turística a lo largo del año y qué temporadas concentran el mayor flujo de visitantes?
8. ¿Qué rango de precios manejan los servicios turísticos en la zona y cómo se proyectarían los ingresos de una nueva operadora?
9. ¿Qué tan rentable considera la actividad turística en el cantón y qué factores condicionan su rentabilidad?
10. ¿Qué fuentes de financiamiento (recursos propios, crédito, apoyo institucional) estarían disponibles para este tipo de emprendimiento?

EJE 3. BLOQUE DE OPERACIÓN DEL MODELO CANVAS (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

Variable: Modelo de Negocio Canvas. Dimensión: Bloque de operación. Indicadores: recursos clave, actividades clave, estructura económica.

11. ¿Cuáles considera que serían los recursos clave (humanos, tecnológicos, alianzas) para que la operadora turística genere valor?
12. ¿Qué actividades clave debería desarrollar la operadora para diferenciarse y satisfacer al visitante?
13. ¿Con qué socios o aliados estratégicos (hospedaje, gastronomía, transporte, comunidad) debería trabajar la operadora?
14. ¿Cómo debería estructurarse el modelo de costos e ingresos para garantizar la sostenibilidad del negocio?
15. ¿Qué recomendaciones o sugerencias adicionales daría para la creación exitosa de una operadora turística en la comuna Ayampe?

Se agradece su tiempo y su valiosa colaboración.

APÉNDICE C

FICHAS DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Las fichas corresponden a los tres formatos presentados a revisión; el estudio aplicó el cuestionario de encuesta y la guía de entrevista.

Instrumento valorado: cuestionario de encuesta



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Plan de negocio para la creación de una operadora turística en la Comuna Ayampe mediante la aplicación del modelo de negocio canvas, año 2026"

Autor del Instrumento: Dalton Abel Suárez Magallán

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					✓
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.				✓	
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					✓
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				✓	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					✓
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.				✓	
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				✓	

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☐ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 2 de Julio de 2026

Firma del Experto Informante
Lcdo. Eduardo Vinicio Pico Gutierrez, Mgt.

APÉNDICE C

FICHAS DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Instrumento valorado: guía de entrevista



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Plan de negocio para la creación de una operadora turística en la Comuna Ayampe mediante la aplicación del modelo de negocio canvas, año 2026."

Autor del Instrumento: Dalton Abel Suárez Magallán

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					✓
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					✓
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				✓	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					✓
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.				✓	
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				✓	

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☐ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 2 de Julio de 2026

Firma del Experto Informante
Lcdo. Eduardo Vinicio Pico Gutiérrez, Mgt.

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec

APÉNDICE C

FICHAS DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Instrumento valorado: ficha de observación



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Plan de negocio para la creación de una operadora turística en la Comuna Ayampe mediante la aplicación del modelo de negocio canvas, año 2026"

Autor del Instrumento: Dalton Abel Suárez Magallán

Nombre del Instrumento: Ficha de Observación

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					✓
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					✓
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				✓	
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.				✓	
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				✓	

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 2 de julio de 2026

Firma del Experto Informante
 Lcdo. Eduardo Vinicio Pico Gutiérrez, Mgt.

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
 Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec

APÉNDICE D

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: **"Plan de negocio para la creación de una operadora turística en la Comuna Ayampe mediante la aplicación del modelo de negocio canvas, año 2026"**, planteado por el/la estudiante **Dalton Abel Suárez Magallán** con cédula de identidad **#2450969809**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Ficha de Observación
2. Cuestionario de Encuesta
3. Guía de Entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al petitionerario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 2 de Julio de 2026.

Lcdo. Eduardo Vinicio Pico Gutiérrez, Mgt.
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APÉNDICE E

TRANSCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

(Fase cualitativa: informantes clave)

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA OPERADORA TURÍSTICA EN LA
COMUNA AYAMPE MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO
CANVAS, AÑO 2026**

Nota metodológica. Las entrevistas corresponden a la técnica de entrevista semiestructurada dirigida a informantes clave (un operador turístico y una autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado). La transcripción se obtuvo del audio original mediante reconocimiento automático de voz y se realizó una edición mínima orientada únicamente a la legibilidad; se conservan el léxico, las expresiones y el sentido de lo expresado por cada entrevistado. Los pasajes que no se perciben con claridad en el audio se señalan como [inaudible]. Cada entrevista se presenta en dos apartados: (A) transcripción literal en formato de pregunta y respuesta y (B) análisis por pregunta.

Conforme al criterio de anonimato de la investigación, los informantes se identifican únicamente por su cargo o rol; los nombres propios de personas y de empresas mencionados durante la conversación se sustituyen por descriptores entre corchetes.

ENTREVISTA 1. OPERADOR TURÍSTICO

Ficha del informante. Entrevistado: operador turístico en funcionamiento (propietario de una operadora de la zona). Institución o empresa: operadora turística de avistamiento de ballenas y paseo costero (Ayampe / Salango, cantón Puerto López). Técnica: entrevista semiestructurada. Duración del audio: 17 minutos 43 segundos.

Apartado A. Transcripción literal (pregunta y respuesta)

Pregunta 1 (entrevistador): ¿Cómo describiría la situación actual de la oferta turística de la comuna Ayampe y del cantón Puerto López?

Respuesta: A ver, la oferta... Es que, como le digo, se centra en el cantón; cuando dicen Puerto López ya se habla en conjunto. Pero deben ver también que Puerto López tiene su parroquia, y como comunidad la primera es Salango, porque Ayampe es lo último. La diferencia es que Puerto López, como tiene más publicidad, siempre el turista llega más; Ayampe igual tiene, pero no hay comparación, en Puerto López llega más turismo. Yo sé que Ayampe también es turístico, pero Ayampe es más tranquilo, en ese sentido de la tranquilidad. El sector turístico siempre llega más a Puerto López.

Pregunta 2 (entrevistador): ¿Qué condiciones de ubicación, accesibilidad e infraestructura considera favorables o limitantes para operar una operadora turística en Ayampe?

Respuesta: Muy buenas. Mira, ese es un papeleo que se sigue en el momento para que tú puedas sacar un operador. Primeramente, para que puedas ser operador, debes sacar todos los documentos del bote, tener la matrícula y todo; de ahí vamos los operadores al Ministerio de Turismo. Porque las dos cosas tienes que hacer: la operadora y lo del Ministerio de Turismo.

Pregunta 3 (entrevistador): ¿Con qué recursos físicos y capacidad de atención (personal, equipos y transporte) debería contar una operadora turística para funcionar en la zona?

Respuesta: Eso es muy bueno, pero aquí no hay eso. Ustedes trabajan de manera externa; por ejemplo, [un operador externo] trabaja de manera externa, sale de viaje desde Guayaquil para acá. La mayoría de operadoras no tienen [recursos propios]. Una operadora completa ya viene con vehículos y todo, pero tú vas a todos los operadores y no lo tienen. Hay muchas personas, como los muchachos, que tienen contacto y son externos.

Pregunta 4 (entrevistador): ¿Cómo se desarrollan actualmente los procesos de organización y prestación de los servicios turísticos en el destino?

Respuesta: El turista, por lo consiguiente, siempre viene; estamos activos con un cartelón, como le decimos. A veces el turista viene directo, como [ese operador externo], y a veces reserva.

Pregunta 5 (entrevistador): ¿Qué requisitos legales y permisos son necesarios para constituir y operar formalmente una operadora turística en el cantón?

Respuesta: Eso sí es bastante y es medio complicado, porque los documentos no salen de un momento a otro; a veces tienes que esperar dos o tres años para que salga un documento. Es un trámite para que tengas legalmente tu operadora. Primero, el bote, la matrícula del bote, eso es necesario; y de ahí vas haciendo paso a paso lo demás: viene la inspección, un sinnúmero de cosas. Está complicado todo. De tantísimas [operadoras], habrá un par que tenga todo lo legal; las demás están en trámite. Se va dando poco a poco, porque obtener una operadora es algo serio, no es que uno se ilusiona y ya.

Pregunta 6 (entrevistador): ¿Qué nivel de inversión inicial considera necesario para poner en marcha una operadora turística (con bote)?

Respuesta: Operadora con bote... eran 30, 40 lucas (30 000 a 40 000 dólares), ya legalizado, y si no es más. Unos 40 mil dólares, más o menos, es un aproximado para que tengas algo legalizado, ya con el bote, el trámite y la operadora, todo dentro.

Pregunta 7 (entrevistador): ¿Cómo se comporta la demanda turística a lo largo del año y qué temporadas concentran el mayor flujo de visitantes?

Respuesta: Una o dos veces siempre. El año que pasó, y hasta ahora, ha sido casi todo el año de turismo; así sea poco, pero sí hubo.

Pregunta 8 (entrevistador): ¿Qué rango de precios manejan los servicios turísticos en la zona y cómo se proyectarían los ingresos de una nueva operadora?

Respuesta: El rango es tener un precio normal, un precio que a uno le alcance, por los muchachos que trabajan y todo lo demás. Todo el mundo escucha que es 25 dólares, pero lo mínimo que se puede dar es 20 dólares; si usted viene con unas 10 o 15 personas, ya dejamos hasta 18, que es lo mínimo.

Porque ahorita las ballenas no están cerca, están a 7 millas, que son unos 25 a 30 minutos con dos motores, y eso es un gasto. Para que te quede [ganancia], tienes que ir con unas 15 o 20 personas, porque están lejos las ballenas. Ballenas hay, no es que no haya, pero están lejos, quizás porque las aguas están calientes y la ballena es de agua fría. Se escucha que va a haber El Niño en diciembre, más o menos.

Pregunta 9 (entrevistador): ¿Qué tan rentable considera la actividad turística en el cantón y qué factores condicionan su rentabilidad?

Respuesta: En el cantón, como se ha visto y como promocionan tantas cosas, tengo conocimiento de que le ha ido bien, desde que comenzaron hasta ahora. Quizás ahora bajó un poco por lo que ha pasado, pero el cantón es el centro, más que todo.

Pregunta 10 (entrevistador): ¿Cuáles considera que serían los recursos clave (humanos, tecnológicos, alianzas) para que la operadora turística genere valor?

Respuesta: Siempre la publicidad. Yo sé que la publicidad es la que te atrae el turista. Tienes que invertir para que lleguen los turistas; no es una gran cantidad, pero tienes que invertir. Hay muchas personas que tienen su operadora pero no les gusta invertir, y eso es ilógico, porque si quieres que llegue un turista tienes que invertir, tienes que animar. Mira, [un familiar mío]... yo a veces hasta me voy allá a vender los tíquets, porque la gente pregunta dónde es, y uno le explica.

Pregunta 11 (entrevistador): ¿Qué actividad clave debería desarrollar la operadora para diferenciarse y satisfacer al visitante?

Respuesta: Lo lógico es que la gente sea muy amable, la gente que trabaje conmigo, para que el turista se vaya contento. A veces hay gente apurada, 'sube, sube, sube', y eso no debería ser; al turista hay que trabajarlo bien, de nada me sirve estar apurado. Gracias a Dios nos han felicitado por la atención; siempre me felicitan.

Nosotros, como operadora, aquí damos dos horas; otras personas dan una hora. En feriados, por la demanda de gente, doy una hora; pero un día particular o un fin de semana doy dos horas y algo más, porque no tengo apuro. En el paseo costero hay cinco actividades: avistamiento de lobo marino, piqueros de patas azules, el arrecife, la cueva [inaudible]. En el avistamiento de ballenas son tres actividades, más la cueva adicional; pero la mayoría del tiempo es solo el avistamiento de ballenas. Cuando es solo ballenas, igual es una hora bien terminada.

Pregunta 12 (entrevistador): ¿Con qué socios o aliados estratégicos (hospedaje, gastronomía, transporte, comunidad) debería trabajar la operadora?

Respuesta: Eso es lo que están haciendo en la actualidad: tú llegas al hotel o a un sitio y ellos te promocionan; ese es el plan de todos hoy en día. Yo te soy sincero: yo no tengo socios estratégicos formales; a veces alguien me da uno que otro [cliente]. No es como otras personas que ya tienen la clientela; casi todo lo mandan a una sola operadora de aquí, [otra operadora del sector], porque tiene contacto. Una cosa es el contacto y otra es que toca hablar con ellos, porque de eso se trata; si no hablas, ¿de qué sirve? A veces son hostales o comedores los que tienen ese contacto de que les llega la gente, y ellos proporcionan lo que tienen.

Pregunta 13 (entrevistador): ¿Qué recomendaciones o sugerencias adicionales daría para la creación exitosa de una operadora turística en la comuna?

Respuesta: El éxito es que, cuando llevas al turista, ellos te recomienden. Hay personas que ya saben que van a estar con esta operadora, porque esta operadora da buen servicio y la gente es muy amable; ese es el éxito. Siempre me gusta preguntar: '¿Qué tal, amigo, cómo te fue?', 'No, chévere'. De ahí depende la recomendación para que vengan a verte; hay mucha gente que recomienda y viene. O sea, lo que es la atención y la recomendación es lo que queda.

Datos adicionales referidos por el entrevistado: el tiempo de la actividad turística es de dos horas en días particulares y de una hora en feriados, por la mayor demanda.

Apartado B. Análisis por pregunta

Análisis 1. El entrevistado ubica la oferta de Ayampe en una relación de dependencia frente a Puerto López. Reconoce el potencial turístico de la comuna (playa, tranquilidad), pero identifica una desventaja competitiva clara: la menor publicidad y posicionamiento frente a la cabecera cantonal, que capta la mayor parte del flujo. Para el estudio de mercado, esto confirma una demanda existente pero subaprovechada y una oportunidad de diferenciación basada en la tranquilidad y en el turismo de naturaleza de Ayampe.

Análisis 2. Aunque la pregunta apunta a la localización e infraestructura, la respuesta se orienta a las condiciones administrativas (documentación del bote, matrícula, registro ante el Ministerio de Turismo). Esto revela que, desde la óptica del operador, la principal barrera de entrada no es física sino de formalización, dato relevante para el estudio técnico-operativo y para dimensionar los procesos de constitución de la operadora.

Análisis 3. La respuesta describe un modelo de operación predominantemente informal y externo: la mayoría de operadores no cuentan con recursos propios (vehículos, personal, equipos) y trabajan mediante contactos y prestadores externos. Una "operadora completa", con transporte propio, es la excepción. Para el bloque de recursos clave del modelo Canvas, esto señala que la nueva operadora debe definir con precisión qué recursos internaliza y cuáles terceriza.

Análisis 4. El proceso actual de prestación del servicio es elemental: captación directa del turista mediante señalética ("cartelón") y reservas puntuales. No se evidencia un procedimiento estandarizado de organización. Ello sustenta la necesidad de diseñar procesos operativos formales (reserva, atención, guianza) como parte del estudio técnico-operativo.

Análisis 5. El entrevistado enfatiza la complejidad y la lentitud de los trámites de formalización (hasta dos o tres años), iniciando por la matrícula del bote y la inspección. Reconoce que muy pocas operadoras cuentan con toda la documentación en regla. Este es un hallazgo central para el estudio técnico-operativo y legal: la formalidad es, a la vez, una barrera y una ventaja competitiva potencial para la operadora proyectada.

Análisis 6. Se obtiene un referente cuantitativo para el estudio económico-financiero: una inversión inicial aproximada de 40 000 dólares para una operadora con bote y trámites legalizados. Esta cifra, expresada por un actor del sector, permite contrastar y validar la estimación de inversión inicial del plan de negocio.

Análisis 7. La demanda se describe como sostenida a lo largo del año, aunque de intensidad moderada. La respuesta es breve y poco precisa en cuanto a temporadas, por lo que conviene

triangularla con la información del GAD y con datos secundarios de afluencia para la proyección de ingresos.

Análisis 8. Esta respuesta aporta información valiosa para la política de precios y la proyección de ingresos: precio de referencia de 25 dólares, mínimo de 20 dólares y hasta 18 dólares en grupos de 10 a 15 personas. Se identifica un factor de costo relevante y estacional: la lejanía de las ballenas (7 a 8 millas) incrementa el consumo de combustible y condiciona el punto de equilibrio, que el operador sitúa en torno a 15 a 20 pasajeros por salida. El comentario sobre El Niño evidencia la sensibilidad de la actividad a las condiciones ambientales.

Análisis 9. El entrevistado percibe una rentabilidad favorable a escala cantonal, asociada a la promoción y a la concentración de servicios en la cabecera. La valoración es cualitativa y optimista, condicionada por factores externos recientes. Para el estudio de rentabilidad conviene complementarla con indicadores financieros formales.

Análisis 10. La publicidad y la inversión sostenida emergen como el recurso clave percibido para generar valor. El entrevistado critica que muchos operadores no inviertan y relata su participación directa en la captación (venta de tíquets). Para el bloque de recursos y actividades clave del Canvas, esto subraya el peso del marketing y de la presencia comercial activa.

Análisis 11. La actividad clave de diferenciación es, para el entrevistado, la calidad de la atención: amabilidad, ausencia de apuro y mayor tiempo de recorrido (dos horas en días regulares frente a una hora en feriados). Además, detalla el portafolio de actividades (paseo costero con avistamiento de lobos marinos, piqueros de patas azules y arrecife; avistamiento de ballenas). Estos elementos alimentan la propuesta de valor y el bloque de oferta del modelo Canvas.

Análisis 12. Se confirma la ausencia de alianzas estratégicas formales: la vinculación con hoteles, hostales y comedores es informal y se basa en contactos personales, y la clientela tiende a concentrarse en un operador con más contactos (otra operadora del sector). Esto evidencia una debilidad en el bloque de asociaciones clave del Canvas y una oportunidad para que la nueva operadora estructure alianzas formales con prestadores locales.

Análisis 13. La recomendación final gira en torno a la fidelización por la vía del boca a boca: un buen servicio genera recomendación y clientela recurrente. El entrevistado vincula explícitamente atención, recomendación y sostenibilidad del negocio, lo que respalda el

énfasis del plan en la relación con el cliente y en la calidad del servicio como factores de éxito.

ENTREVISTA 2. AUTORIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

Ficha del informante. Entrevistada: presidenta del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial. Cargo: presidenta del GAD parroquial. Técnica: entrevista semiestructurada. Duración del audio: 12 minutos 14 segundos. La entrevistada precisa, al inicio, que la comuna Ayampe no cuenta con una autoridad de competencia propia y que la regulación corresponde al municipio, por lo que el levantamiento de información se dirigió a las autoridades y operadoras constituidas más cercanas.

Apartado A. Transcripción literal (pregunta y respuesta)

Pregunta 1 (entrevistador): ¿Cómo describiría la situación actual de la oferta turística de la comuna Ayampe y del cantón Puerto López?

Respuesta: Si bien es cierto, Ayampe en los últimos años ha visto un poco el tema turístico, por el tema de su playa y sobre todo de su mar, por los surfistas que la visitan. Pero ellos, al constituirse como comuna, muchas veces quieren implementar su propio reglamento; y eso, si hablamos de competencia, honestamente corresponde al municipio, que es quien tiene que regular toda la planificación. Eso sería competencia municipal.

Pregunta 2 (entrevistador): ¿Qué condiciones de ubicación, accesibilidad e infraestructura considera favorables o limitantes para operar una operadora turística en Ayampe?

Respuesta: Limitante no es que exista, porque hay muchas personas que tienen su negocio y, en coordinación entre ellos mismos, buscan la forma de aperturar y de conseguir un sitio donde poner una operadora; eso lo manejarían directamente ellos. Por ejemplo, funcionan los infocentros, donde se presta información. Ellos, en coordinación con el GAD, gestionan un espacio; eso sí existe, un poco de coordinación. Si el objetivo es hacer una operadora turística, yo creo que sería más fácil.

Pregunta 3 (entrevistador): ¿Con qué recursos físicos y capacidad de atención (personal, equipos y transporte) debería contar una operadora turística para funcionar en la zona?

Respuesta: Por lo general, cada operadora tiene su propio recurso; ellos logran movilizarse y hacerlo todo. Ahí, nosotros como GAD parroquial poco intervenimos, porque eso ya sería de quienes estén a cargo de la operadora: que busquen los medios para movilizarse y hacer todo.

Pregunta 4 (entrevistador): ¿Cómo se desarrollan actualmente los procesos de organización y prestación de los servicios turísticos en el destino?

Respuesta: Nosotros, como GAD parroquial, siempre dentro de nuestras competencias, estamos en el trabajo; si de ellos hay una propuesta y vemos que es buena, ayudamos con nuestro trabajo. A más de eso, siempre estamos apoyándoles en ciertas actividades [inaudible].

Pregunta 5 (entrevistador): ¿Qué requisitos legales y permisos son necesarios para constituir y operar formalmente una operadora turística en el cantón?

Respuesta: Ahí, una parte importante es el Ministerio de Turismo y el municipio, que son los competentes para sacar todos los permisos que se necesitan.

Pregunta 6 (entrevistador): ¿Qué nivel de inversión inicial se considera necesario para poner en marcha una operadora turística en el cantón?

Respuesta: Ahí sí es una inversión alta. Imagínese un yate, cuánto se debe pagar por un yate... Aproximadamente, de un golpe, serían unos 40 000; 50 000 dólares. Lo más caro es el yate y los permisos; la estructura ya viene dependiendo del tipo que se haga, pero lo más costoso es el yate y los permisos.

Pregunta 7 (entrevistador): ¿Cómo se comporta la demanda turística a lo largo del año y qué temporadas concentran el mayor flujo de visitantes?

Respuesta: Si nos referimos a Ayampe, siempre están activos; en feriados, en el tema de carnaval, con un poco más de afluencia. Juega mucho también el tema del avistamiento de ballenas que estamos viendo ahora; por el tema del hospedaje, ellos siempre buscan estar más en estas playas. Incluso los fines de semana, viernes, sábado y domingo, se concentra un poco más de turista que el resto de los días, en Ayampe.

Pregunta 8 (entrevistador): ¿Qué tan rentable considera la actividad turística en el cantón y qué factores condicionan su rentabilidad?

Respuesta: A pesar de que tenemos hoteles y comedores, se entiende un poco, pero es más en temas de feriado; no es que a diario tengamos mucha afluencia que mueva la economía. En Puerto López, poco a poco... así exista la demanda de hoteles, poco apoyo económico tenemos aquí en la parroquia.

Pregunta 9 (entrevistador): ¿Qué fuentes de financiamiento (recursos propios, crédito o apoyo institucional) estarían disponibles para este tipo de emprendimiento?

Respuesta: Como le dije antes, nosotros, como institución, ayudamos dependiendo de la propuesta que presenten y hasta donde veamos que podemos ayudar. Al ser un territorio pequeño, no recibimos recursos altos para poder invertir; cada año se hace una planificación según lo que le corresponde a cada pueblo. Si fuera invertir en ayudar, ya estaría dependiendo netamente de la propuesta que se mande. Si nos convence la propuesta, ¿por qué no?

Pregunta 10 (entrevistador): ¿Qué actividad clave debería desarrollar la operadora para diferenciarse y satisfacer al visitante?

Respuesta: Esta pregunta es más para los que tienen operadora. Como operador, creo que la cordialidad: cómo recibe a los turistas y cómo, a la vez, promociona nuestra parroquia. A nosotros nos falta mucho más promoción para que el turista venga. Si bien es cierto, Puerto López promociona la Isla de Salango, pero ellos no la tienen al frente; todo el turista se centra en Puerto López y no aquí. Yo creo que eso sí sería parte de la difusión de los operadores: poder ayudarnos promocionando la parroquia.

Pregunta 11 (entrevistador): ¿Cómo debería estructurarse el modelo de costos e ingresos para garantizar la sostenibilidad del negocio?

Respuesta: El costo ya depende de cada agencia turística y de los servicios que brinden. Hoy en día tenemos muchos inconvenientes con el tema de los "enganchadores": en primer lugar, no tienen el permiso necesario y no les importa llevar a un turista a 8 dólares, muy diferente a aquellas agencias que cuentan con todos los permisos correspondientes y que hasta pagan seguro. El valor debería mantenerse a un solo precio, para que eso también ayude a la economía de aquí. Hasta donde sabemos, las operadoras con permiso llevan otro precio, de 15 dólares por persona, en el avistamiento de ballenas.

Pregunta 12 (entrevistador): ¿Qué recomendaciones o sugerencias adicionales daría para la creación exitosa de una operadora turística en la comuna?

Respuesta: Yo creo que, para tener algo exitoso, primero se debe socializar. Se tiene la propuesta, pero se debería socializar con todos los actores principales. Porque si lo queremos hacer a conveniencia, la comunidad es la última que se entera, y eso, por algún motivo, va a llevar a problemas o a conflictos. Cuando se tiene la idea de hacer una operadora, consideraría muy importante que todos los actores principales estén socializando este tema.

Apartado B. Análisis por pregunta

Análisis 1. La autoridad reconoce el crecimiento turístico reciente de Ayampe asociado al surf y a su mar, pero introduce un tema clave de gobernanza: la tensión entre la autonomía de la comuna y la competencia reguladora del municipio. Para el plan de negocio, este hallazgo advierte que la viabilidad institucional de la operadora dependerá de la articulación con el marco de planificación municipal.

Análisis 2. Desde la perspectiva institucional, no se perciben limitaciones físicas relevantes; se destaca la capacidad de autogestión y coordinación de los actores locales y el papel de los infocentros. Esto sugiere que las condiciones de localización son favorables y que el GAD puede facilitar espacios, un dato útil para el estudio técnico-operativo y para el bloque de asociaciones.

Análisis 3. La respuesta confirma, desde el lado público, que los recursos operativos recaen en cada operadora y que el GAD parroquial interviene poco en ese ámbito. Ello delimita el alcance del apoyo institucional y refuerza la necesidad de que el plan de negocio prevea recursos propios de movilización y atención.

Análisis 4. El GAD se posiciona como facilitador dentro de sus competencias, apoyando propuestas y actividades, más que como ejecutor de los servicios turísticos. Esta delimitación de roles es pertinente para el bloque de operación del Canvas y para definir el tipo de relación institucional que la operadora puede establecer.

Análisis 5. Coincidiendo con el operador, la autoridad identifica al Ministerio de Turismo y al municipio como entes competentes para el otorgamiento de permisos. La convergencia entre ambos informantes fortalece la validez de este requisito legal dentro del estudio técnico-operativo.

Análisis 6. La estimación institucional de inversión inicial (40 000 a 50 000 dólares), con el yate y los permisos como rubros más costosos, es consistente y algo superior a la del operador (alrededor de 40 000 dólares). La triangulación de ambas cifras ofrece un rango razonable para el estudio económico-financiero del plan.

Análisis 7. La autoridad precisa el patrón estacional de la demanda: mayor afluencia en feriados, carnaval y temporada de avistamiento de ballenas, con concentración los fines de semana. Esta información es más específica que la del operador y resulta clave para la proyección de ingresos y la planificación de la capacidad instalada.

Análisis 8. La percepción de rentabilidad es más matizada que la del operador: la actividad de hoteles y comedores se dinamiza sobre todo en feriados, sin una afluencia diaria que

mueva la economía local, y el apoyo económico que llega a la parroquia es limitado. Este contraste enriquece el análisis de rentabilidad y advierte sobre la estacionalidad de los ingresos.

Análisis 9. En cuanto al financiamiento, el apoyo institucional queda condicionado a la calidad de la propuesta y a la disponibilidad presupuestaria de un territorio pequeño. La apertura de la autoridad ("si nos convence la propuesta, ¿por qué no?") sugiere una fuente potencial de apoyo, aunque limitada, a considerar en la estructura de financiamiento del plan.

Análisis 10. La autoridad coincide con el operador en la centralidad de la cordialidad y la atención, pero añade un énfasis institucional: la necesidad de mayor promoción de la parroquia frente a la concentración de la difusión en Puerto López. Para el bloque de oferta y de canales del Canvas, esto refuerza el papel del marketing territorial y de la difusión conjunta.

Análisis 11. Se identifica un problema estructural de mercado: los "enganchadores" informales, sin permisos, que ofrecen el servicio a 8 dólares y distorsionan el precio frente a las agencias formales (que llegan a 15 dólares por persona y asumen costos de seguro y permisos). La propuesta de unificar el precio es un insumo directo para la estrategia de costos e ingresos y para la diferenciación por formalidad y calidad.

Análisis 12. La recomendación central de la autoridad es la socialización previa de la propuesta con todos los actores, para evitar conflictos y lograr legitimidad comunitaria. Este hallazgo, propio de la gobernanza local, es determinante para el bloque de relaciones y de asociaciones del Canvas y debe incorporarse como condición de éxito del plan de negocio.

Síntesis de la triangulación. Ambos informantes coinciden en tres puntos que sustentan el plan de negocio: (1) existe demanda turística en Ayampe, marcada por la estacionalidad y subordinada al posicionamiento de Puerto López; (2) la formalización legal y la inversión inicial (rango de 40 000 a 50 000 dólares, con el bote o yate y los permisos como rubros principales) constituyen la barrera de entrada más relevante; y (3) la calidad de la atención, la promoción y las alianzas formales son los factores clave de diferenciación y sostenibilidad. La autoridad añade dos condiciones institucionales: la articulación con la competencia municipal y la socialización previa con la comunidad.

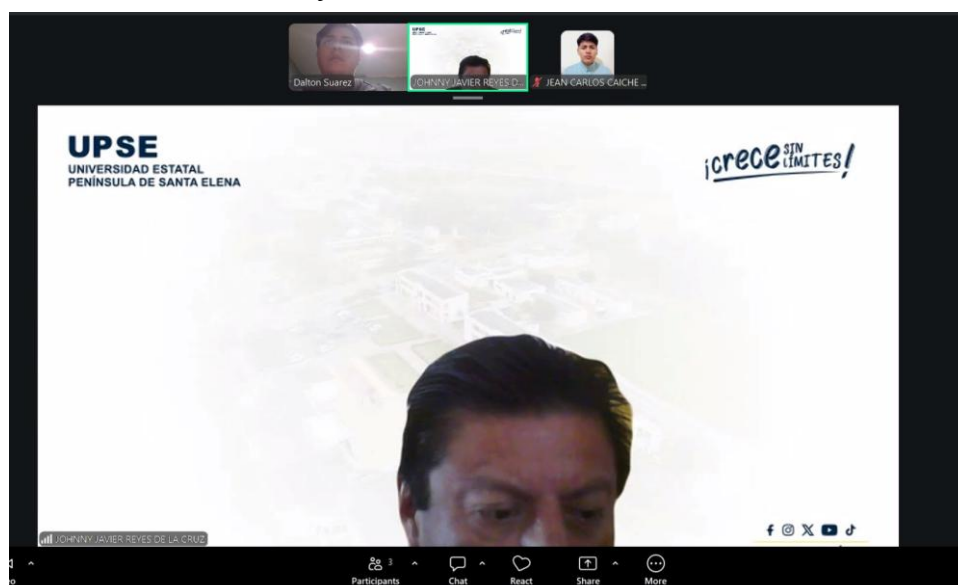
APÉNDICE F

ARCHIVO FOTOGRÁFICO DEL TRABAJO DE CAMPO

El presente apéndice recoge el registro fotográfico de las actividades de tutoría y de la fase de campo desarrollada en el cantón Puerto López. En cumplimiento del criterio de anonimato declarado en el capítulo metodológico, los informantes se identifican únicamente por el cargo o rol que desempeñan.

Fotografía 1

Sesión de tutoría virtual del trabajo de titulación



Fotografía 2

Entrevista a la autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial



Fotografía 3

Desarrollo de la entrevista en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial

**Fotografía 4**

Entrevista al operador turístico en funcionamiento del área de influencia de la comuna Ayampe



APÉNDICE G

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

005 – TT – JRDLC – ADE – 2026

En la ciudad de La Libertad, a los seis días del mes de Mayo del año en curso, siendo las 10H00 a.m., reunidos de manera virtual los suscritos docentes de la Carrera de Administración de Empresas: Ing. Jhonny Reyes, MSc. Docente Tutor y Eco. Felix Tigrero, MSc. Docente Especialista; se deja constancia mediante la presente acta de que luego del análisis y revisión correspondiente, se acepta el tema de investigación propuesto por:

Estudiante:	Dalton Abel Suárez Magallán
Cédula de identidad:	2450969809
Paralelo:	8/2 VESPERTINO
Propuesta de tema:	"Estudio de mercado para la creación de una operadora turística en base al modelo canvas, Comuna Ayampe, año 2026"
Observación:	Se socializo con el tutor para ajustar el tema y así dar una mejor propuesta, el especialista no pudo estar en la reunión, sin embargo, dio su visto bueno mediante WhatsApp.
Tema final:	"Plan de negocio para la creación de una operadora turística en la Comuna Ayampe mediante la aplicación del modelo de negocio canvas, año 2026"
Evidencia:	 

Esta propuesta se da luego de haber verificado la viabilidad académica y metodológica del tema, en concordancia con los lineamientos establecidos por los trabajos de titulación de la carrera, contando con el visto bueno de los firmantes.

En virtud de lo anterior, se solicita al señor Director de la carrera se sirva continuar con el trámite correspondiente ante el Consejo de Facultad para su respectiva aprobación.

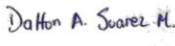
Sin otro particular, firman la presente acta los suscritos para los fines pertinentes.

Atentamente,



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

 Validez Únicamente en FirmadC. Firmado electrónicamente por: JOHNNY JAVIER REYES DE LA CRUZ	 Validez Únicamente en FirmadC. Firmado electrónicamente por: FELIX FERNANDO TIGRERO GONZALEZ	
Ing. Jhonny Reyes, MSc. DOCENTE TUTOR	Eco. Felix Tigrero, MSc. DOCENTE ESPECIALISTA	Suárez Magallán Dalton Abel ESTUDIANTE

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación
Archivo

APÉNDICE H

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 34

Matriz de consistencia de la investigación

Título	Formulación del problema	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Plan de negocio para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe mediante la aplicación del modelo de negocio Canvas, año 2026	¿Cómo debe estructurarse el modelo de negocio Canvas para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe?	Objetivo general: Determinar la incidencia del plan de negocio en el modelo de negocio Canvas para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe, año 2026.	Plan de negocio	Estudio de mercado	Análisis de la demanda Análisis de la oferta Segmentación de clientes	Enfoque: mixto Alcance: descriptivo Diseño: no experimental, transversal Métodos: analítico e inductivo Población: PEA de Manabí (693 563) Muestra: no probabilística por conveniencia (384) Técnicas: encuesta y entrevista Instrumentos: cuestionario estructurado y guía semiestructurada Herramientas: Google Forms, SPSS y ATLAS.ti
		Objetivo específico 1: Diagnosticar la situación actual del mercado turístico en la comuna Ayampe que justifique la creación de una operadora turística.				
		Objetivo específico 2: Determinar los componentes estructurales del plan de negocio que sustentan el modelo de negocio Canvas para una operadora turística en la comuna Ayampe.	Plan de negocio	Estudio técnico-operativo Estudio económico-financiero	Localización óptima Capacidad instalada Procesos operativos Inversión inicial Proyección de ingresos Indicadores de rentabilidad Segmentos identificados	
		Objetivo específico 3: Proponer el modelo de negocio Canvas aplicable para la creación de una operadora turística en la comuna Ayampe.	Modelo de negocio Canvas	Bloque del cliente Bloque de oferta Bloque de operación	Canales utilizados Relaciones establecidas Propuesta diferenciada Beneficios percibidos Adecuación a necesidades Recursos clave Actividades clave Estructura económica	

Nota. Elaboración propia.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TUTORIALES 2026-1

Tutor: Ing. Reyes De la Cruz Johnny Javier, MSc.

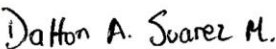
[illegible]



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Atentamente,

 Validar documento en Firmadoc. Firmado digitalmente por: JOHNNY JAVIER REYES DE LA CRUZ	
Ing. Johnny Javier Reyes De la Cruz, MSc. DOCENTE TUTOR	Dalton Suárez Magallán ESTUDIANTE

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación
Archivo

APÉNDICE J
FICHA DE CONTROL DE TUTORÍAS



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DE CONTROL DE TUTORÍAS DEL T.I.C.

Modalidad de Titulación: Trabajo de Integración Curricular

Docente: Ing. Johnny Reyes, Mgt. ☒ Tutor ☐ Especialista

Estudiante: Dalton Abel Suárez Magallán

Paralelo: 8/2 Vespertino

No.	FECHA	HORA		DESCRIPCIÓN DE TEMAS DESARROLLADOS	RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CONTENIDO
		INICIO	FIN		
1	10/4/26	8:00 am	12:00 pm	Desarrollo del Trabajo de Integración Curricular y planificación del proceso de investigación.	Se estableció la planificación general del trabajo y el cronograma de actividades.
2	22/4/26	8:00 am	12:00 pm	Revisión de la Introducción, del planteamiento del problema, de los objetivos y de la justificación.	Se realizaron las primeras correcciones del trabajo de integración curricular.
3	8/5/26	9:00 am	12:00 pm	Correcciones de redacción, estructura, formulación del problema y objetivos.	Se reviso la estructura del capítulo introductorio, mejorando coherencia.
4	12/5/26	8:00 am	12:00 pm	Revisión del Capítulo I: marco referencial, teorías y fundamentos legales.	Se consolidó el sustento teórico y legal de la investigación.
5	26/5/26	8:00 am	12:00 pm	Revisión del Capítulo I: marco referencial, teorías y fundamentos legales.	Se pudo revisar todo el primer capitulo ya con sus correcciones.
6	5/6/26	8:00 am	12:00 pm	Revisión del Capítulo II: metodología, población y muestra, procesamiento de datos.	Se definió el diseño metodológico y el procedimiento para el análisis de la información.
7	1/7/26	8:00 am	12:00 pm	Revisión del Capítulo III: análisis de entrevistas, encuestas y discusión.	Se interpretaron los resultados obtenidos y se elaboró la discusión de los hallazgos.
8	10/7/26	8:00 am	12:00 pm	Revisión del Capítulo IV: propuesta.	Se estructuró la propuesta de mejora.
9	13/7/26	8:00 am	12:00 pm	Revisión de conclusiones, recomendaciones y resumen.	Se realizaron las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

10	19/7/26	8:00 am	12:00 pm	Revisión final de los capítulos III y IV. Verificación del análisis de datos, discusión, propuesta, conclusiones y recomendaciones.	Se hizo el análisis de datos, la discusión y las conclusiones. Se recomendó verificar el plan de acción dentro de la propuesta y, de ser pertinente, incluirla. Además, se indicó que las recomendaciones deben estar alineadas con las conclusiones.
----	---------	---------	----------	---	---

Observaciones:

Evidencias:



Atentamente,

 Validez únicamente en FirmasEC. Firmado digitalmente por: JOHNNY JAVIER REYES DE LA CRUZ	Dalton A. Suarez M.
Ing. JOHNNY REYES, MSc. DOCENTE TUTOR	DALTON SUÁREZ MAGALLÁN ESTUDIANTE

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación
 Archivo



Biblioteca General

Formato No. BIB-011

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 27 de julio de 2026

Oficio No. ADE – 011 JJRC -2026

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado **“Plan de negocio para la creación de una operadora turística en la Comuna Ayampe mediante la aplicación del modelo de negocio canvas, año 2026”**, elaborado por el estudiante **Dalton Abel Suárez Magallán** la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 3% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,



valida digitalmente en internet.
firmado digitalmente por:
JOHNNY JAVIER REYES
DE LA CRUZ

Ing. Johnny Reyes De la Cruz, MSc.

C.I.: 0914037064

DOCENTE TUTOR



Biblioteca General

Formato No. BIB-011

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Reporte de análisis



Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

3%

Overall Similarity

Date: jul 27, 2026 (02:00 p. m.)
Matches: 434 / 16575 words
Sources: 6

Remarks: Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

Verify Report:
 Scan this QR Code

