



**USAID | ECUADOR**

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

USAID COSTAS Y BOSQUES SOSTENIBLES



Reserva Marina

**Galera San Francisco**



**NAZCA**  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES  
MARINAS

**CONSERVACIÓN  
INTERNACIONAL**

Ecuador



**Ministerio  
del Ambiente**

# PLAN DE NEGOCIOS DEL PRODUCTO TURÍSTICO PROPUESTO PARA LA RESERVA MARINA GALERA-SAN FRANCISCO (RMGSF)

**USAID COSTAS Y BOSQUES SOSTENIBLES**

**El 23 de Febrero de 2011**

Este informe fue producido para la revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue presentado por el Instituto Nazca de Investigaciones Marinas, con el apoyo de Conservación Internacional, bajo una donación con Chemonics International

# PLAN DE NEGOCIOS DEL PRODUCTO TURÍSTICO PROPUESTO PARA LA RESERVA MARINA GALERA-SAN FRANCISCO (RMGSF)

**USAID COSTAS Y BOSQUES SOSTENIBLES**

**Contrato No. EPP-I-00-06-00013-00 TO #377**

Este informe es posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos a través de USAID. El contenido de este informe es de completa responsabilidad de los autores, Ana María Rodríguez, Salvador Cazar, Lili Torres, y Soledad Luna, Instituto Nazca de Investigaciones Marinas y Conservación Internacional Ecuador, y no necesariamente refleja las opiniones de USAID ni del gobierno de los Estados Unidos.

# CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	6
1. PRESENTACIÓN.....	7
Introducción y Antecedentes.....	7
Metodología.....	9
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL TURISMO .....	13
2.1. ATRACTIVOS TURÍSTICOS DE LA RMGSF.....	14
2.1.1. Atractivos naturales de la RMGSF y actividades potenciales.....	15
2.1.2. Atractivos culturales de la RMGSF y actividades potenciales.....	16
2.1.3. Actividades turísticas relacionadas a los atractivos de la RMGSF ...	18
2.2. INFRAESTRUCTURA TURISTICA DE LA RMGSF. ....	24
2.3. SUPERESTRUCTURA TURISTICA DE LA RMGSF.....	25
2.4. PLANTA TURISTICA DE LA RMGSF. ....	25
2.4.1. Equipamiento .....	25
2.4.2. Instalaciones .....	26
2.5. PRODUCTOS TURÍSTICOS.....	26
2.6. PROMOCIÓN TURÍSTICA.....	27
3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	28
3.1. Demanda Turística Actual .....	28
3.2. Demanda turística potencial para la RMGSF .....	29
3.2.1. Resultados del estudio de mercado.....	30
3.2.1.1. Mercado potencial nacional .....	30
3.2.1.2. Mercado potencial extranjero .....	36
3.2.1.3. Preferencias del producto en la demanda.....	41
4. DISEÑO DEL PRODUCTO TURISTICO PROPUESTO PARA LA RMGSF.....	45
4.1 DEFINICION DE LA COMUNIDAD Y GRUPO ORGANIZADO .....	45
4.2 PRODUCTO DE REFENCIA.....	46
4.3 MODELO DE NEGOCIOS	48
4.4 PRECIO.....	49
4.5 ANALISIS FODA .....	49
4.5.1 Fortalezas.....	49
4.5.2 Oportunidades .....	50
4.5.3 Debilidades .....	50

4.5.4 Amenazas.....	50
4.6 PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	51
4.6.1 Mision .....	51
4.6.2 Metas y actividades.....	51
4.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL .....	53
4.8 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	55
5. PLAN DE MERCADEO .....	56
6. ANÁLISIS FINANCIERO.....	57
6.1. SUPUESTOS .....	57
6.1.1. Visitación.....	57
6.1.2. Nivel de ocupación. ....	58
6.1.3. Tarifa. ....	58
6.2. INVERSIÓN INICIAL.....	59
6.2.1. Activos fijos.....	59
6.2.2. Gastos de constitución. ....	59
6.2.3. Capital Operativo. ....	60
6.3. COSTOS .....	60
6.3.1. Costos Administrativos.....	60
6.3.2. Costos Operativos. ....	61
6.3.3. Depreciación.....	61
6.3.4. Publicidad y mercadeo.....	61
6.4. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	62
6.4.1. Estado de pérdidas y ganancias.....	62
6.4.2. Flujo de Caja.....	63
6.4.3. Análisis de punto de equilibrio .....	64
6.4.3.1. Punto de equilibrio variable .....	64
6.4.3.2. Punto de equilibrio total .....	65
7. EVALUACION A CINCO AÑOS.....	66
8. RECOMENDACIONES. ....	67
9. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	68
ANEXOS	I

## ACRÓNIMOS

AP	Área Protegida
CAV	Carga Aceptable de Visitantes
CI-Ecuador	Conservación Internacional
CITES	Convention on International Trade in Endangered Species <sup>1</sup>
EAM	Estudio de Alternativas de Manejo
ECOLAP	Instituto de Ecología Aplicada de la USFQ
GAMM	Grupos Al Mismo Momento
LAC	Límite Aceptable de Cambio
LORMC	Ley Orgánica de Régimen Municipal Codificada
MAE	Ministerio del Ambiente
MINTUR	Ministerio de Turismo
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
OEA	Organización de Estados Americanos
OMT	Organización Mundial de Turismo
PANE	Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Estado
PET	Población en Edad de Trabajo
PMRC	Programa de Manejo de Recursos Pesqueros
PNG	Parque Nacional Galápagos
PNM	Parque Nacional Machalilla
RMGSF	Reserva Marina Galera-San Francisco
ROS	Espectro de Oportunidades Recreacionales
SIMAVIS	Sistema de Manejo de Visitantes.
TNC	The Nature Conservancy
UEM	Unidad Ecológica Marina
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USFQ	Universidad San Francisco de Quito
VAMM	Visitantes Al Mismo Momento
ZMCEC	Zona Marino Costera del Ecuador Continental

---

<sup>1</sup> La Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES) es un acuerdo internacional concertado entre los gobiernos. Tiene por finalidad velar por que el comercio internacional de especímenes de animales y plantas silvestres no constituye una amenaza para su supervivencia (<http://www.cites.org>).

## RESUMEN EJECUTIVO

La Reserva Marina Galera-San Francisco, RMGSF, creada en el 2008, es un área protegida de 54.604 hectáreas localizadas sobre la costa suroeste de la provincia de Esmeraldas, dentro de la jurisdicción del cantón Muisne. Su creación se cristalizó por medio de la firma del Acuerdo Ministerial No. 162 incluyendo únicamente espacios marinos. En este Acuerdo no se define el área de influencia de esta área protegida, sin embargo para efectos de la evaluación del turismo en la RMGSF es necesario considerar el área de costa aledaña donde se asientan las poblaciones usuarias de los recursos del área y participantes potenciales en la prestación de servicios turísticos. Por esta razón, adoptando una de las dos propuestas locales<sup>2</sup>, recibidas durante el desarrollo de esta investigación se ha considerado como área de influencia al territorio delimitado al occidente por la línea en la costa que marca la marea alta el límite costero de la RMGSF y hacia el continente hasta la carretera principal que comunica la zona de Camarones con el Cabo San Francisco.

La RMGSF es un área que presenta características naturales únicas que albergan una importante muestra de biodiversidad marina del Ecuador. Esta riqueza representa un gran potencial en el ámbito turístico que cada vez muestra una mayor demanda interesada en destinos donde la principal oferta y atractivo es la calidad de las condiciones ambientales y la riqueza de los ecosistemas presentes.

En el marco del Convenio de Cooperación para el apoyo al manejo de la Reserva Marina Galera-San Francisco entre el Ministerio del Ambiente (MAE), la Corporación Instituto NAZCA de Investigaciones Marinas, Conservation International Foundation Ecuador (CI-Ecuador) y The Nature Conservancy (TNC)<sup>3</sup>, se desarrolla el Plan de Manejo de la RMGSF, mismo que desarrolla en su componente de Uso Público el Programa de Turismo para el área.

Este documento contiene un aporte adicional a ese Programa, presentando un modelo de negocios para un producto de turismo de base comunitaria, con el fin de aportar en la implementación de actividades prioritarias que permitan a los usuarios locales involucrarse en el manejo de la Reserva y obtener beneficios de actividades económicas alternativas que se encuentren acorde a los objetivos de conservación.

El modelo de negocios que se presenta trata sobre un producto que en general es de baja intensidad y tiene una duración aproximada de 8 horas por lo que no incluye pernoctación. Las actividades propuestas incluyen el recorrido y vista guiada a una de las playas de la RMGSF, el uso de kayak en este lugar y la degustación de un almuerzo tradicional. Además incluye el servicio de transporte, equipos necesarios para el uso del kayak y el guía local que no habla inglés. Se señala la estructura organizativa y funcional que este negocio tendría para incluir a los miembros de las comunidades locales y las necesidades de capacitación identificadas para cada miembro del personal considerado.

---

<sup>2</sup> Estas propuestas se recogieron durante la realización del Taller para aportar al diagnóstico de la Actividad Turística relacionada con la RMGSF, realizado en Same el 17 de septiembre del 2010. (Ver Anexo 5 del Programa de Turismo del Plan de Manejo de la RMGSF: Memoria del taller)

<sup>3</sup> Ver Anexo 2 del Programa de Turismo del Plan de Manejo de la RMGSF: copia del Convenio marco de Cooperación para el apoyo al manejo de la Reserva Marina Galera-San Francisco entre el Ministerio del Ambiente, la Corporación Instituto NAZCA de Investigaciones Marinas, Conservation International Foundation Ecuador y The Nature Conservancy.

# 1. PRESENTACIÓN.

## 1.1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.

La Reserva Marina Galera-San Francisco, RMGSF, fue creada el 31 de Octubre del 2008 por el Acuerdo Ministerial No. 162<sup>4</sup> del Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE). La RMGSF comprende 54.604 ha localizadas sobre la costa suroeste de la provincia de Esmeraldas, dentro de la jurisdicción del cantón Muisne. Se extiende desde la línea de costa en la marea alta hasta 10 millas al oeste mar afuera y dos millas al norte. Dentro del AP, tanto en la zona intermareal como en la submareal se realizan principalmente actividades de recolección (pulpos, pepinos, churos), de pesca artesanal y de recreación. Los principales usuarios y beneficiarios de esta área son los pobladores de las comunidades costeras asentadas entre Galera hasta San Francisco.

Los pobladores locales fueron los principales interesados en crear una reserva marina. Sus expectativas más importantes fueron las de lograr excluir a la pesquería industrial del área cercana a la costa, tener más atención a nivel nacional para mejorar los servicios básicos y captar mayor afluencia de visitantes turísticos. La declaración del AP además se basó en el Estudio de Alternativas de Manejo (EAM), avalado por el MAE, y que incluye información biofísica, socio-económica y un diagnóstico preliminar de la actividad pesquera. El EAM presenta información acerca de la riqueza de los ecosistemas marinos, la biodiversidad asociada y las amenazas sobre los recursos.

El Acuerdo Ministerial de creación de la RMGSF señala que la RMGSF debe contar con un Plan de Manejo que oriente su organización, manejo y administración. El MAE como organismo rector de las actividades relacionadas a las APs firmó el Convenio de Cooperación para el apoyo al manejo de la Reserva Marina Galera-San Francisco entre el Ministerio del Ambiente (MAE), la Corporación Instituto NAZCA de Investigaciones Marinas, Conservation International Foundation Ecuador (CI-Ecuador) y The Nature Conservancy (TNC)<sup>5</sup>.

En este marco actualmente se está desarrollando el Plan de Manejo de la RMGSF. En los talleres realizados durante el 2009, los actores locales y autoridades consensuaron la visión, el objetivo de la RMGSF (Recuadro 1) y los siete componentes del Plan de Manejo de la Reserva: I. Manejo de Recursos Pesqueros, II. Uso público (turismo e interpretación), III. Comunicación, IV. Seguridad y monitoreo -control y vigilancia, V. Investigación y cambio climático, VI. Gobernanza, capacidades y organización y VII. Sostenibilidad financiera.

El producto del presente Acuerdo de Donación apunta a construir el “Programa de Turismo del Plan de Manejo de la Reserva Marina Galera-San Francisco” bajo la visión consensuada y presentada en el Recuadro 1. Adicionalmente, y con el fin de aportar en la implementación de actividades prioritarias que permitan a los usuarios locales involucrarse en el manejo de la Reserva y obtener beneficios de actividades económicas alternativas que se encuentren acorde a los objetivos de conservación, el

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 1 del Programa de Turismo del Plan de Manejo de la RMGSF: copia del Acuerdo No. 162 del Ministerio del Ambiente sobre la creación de la Reserva Marina Galera-San Francisco

<sup>5</sup> Ver Anexo 2 del Programa de Turismo del Plan de Manejo de la RMGSF: copia del Convenio marco de Cooperación para el apoyo al manejo de la Reserva Marina Galera-San Francisco entre el Ministerio del Ambiente, la Corporación Instituto NAZCA de Investigaciones Marinas, Conservation International Foundation Ecuador y The Nature Conservancy.

producto contempla también el apoyo a la definición de un producto turístico comunitario.

## 1.2. METODOLOGÍA.

El plan de negocios es una herramienta técnica cuyo valor principal es evaluar los aspectos de factibilidad económica brindando información sobre la rentabilidad de los emprendimientos en un tiempo delimitado. Es por tanto una herramienta que facilita la toma de decisiones posteriores a la implementación del producto. El presente documento contiene el modelo de negocios para el producto turístico de base comunitaria propuesto para la RMGSF. La metodología aplicada para diseñar este modelo de negocios considera al turismo como un sistema, cuyas partes están graficadas en el siguiente cuadro:

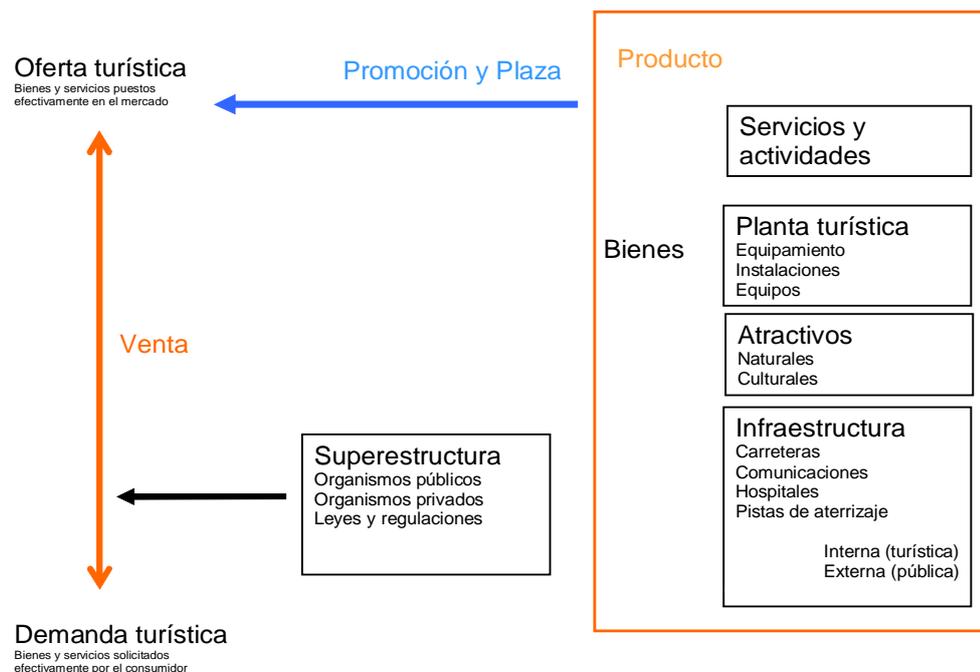


Gráfico No. 1 SISTEMA TURÍSTICO

Fuente: Green Consulting, Metodología del Sistema Turístico, 2005.

En función a la estructura de este sistema se desarrollaron las siguientes acciones:

### ➤ EVALUACIÓN DE LA OFERTA:

Como parte de la Evaluación de la Oferta turística se realizó lo siguiente:

- Desarrollo de un taller participativo que, entre otros, tuvo lugar con el objeto de identificar sitios de visita o atractivos del área.
- Durante la fase de trabajo de campo, entre el 20 y el 24 de septiembre del 2010, validamos la información de los sitios de visita o atractivos identificados en el taller y procedimos a inventariarlos.

- En tercer lugar y sobre la base de la información de estudios anteriores<sup>6</sup> e investigación de campo se recogió información sobre la Infraestructura, Superestructura, Planta turística, esfuerzos de Promoción y Productos Turísticos potenciales de la RMGSF.

### ➤ ANÁLISIS DE LA DEMANDA:

Para el análisis del mercado potencial se tomó como insumo el estudio sobre la caracterización de la Demanda Turística de la RMGSF<sup>7</sup> y los mercados potenciales ahí identificados. Se procedió a analizar al mercado nacional y extranjero mediante una encuesta que consideró un producto de referencia esbozado previamente en su diseño. La encuesta aplicada contiene catorce numerales y tres secciones (según su objetivo):

- Sección 1: (pregunta 1 a pregunta 7)

La primera sección contenía siete preguntas destinadas a definir características del viaje actual, presupuesto diario, conocimiento o intención de visita a la RMGSF, motivaciones prioritarias para decidir destino de viaje y canales de comunicación de mayor importancia para estos segmentos de mercado.

- Sección 2: (pregunta 8 a pregunta 13)

La segunda sección compuesta por seis preguntas se enfocó en determinar las características de los visitantes para definir un perfil de la demanda potencial a la RMGSF.

- Sección 3: (pregunta 14)

La sección final se trató de un cuadro para elegir la experiencia más atractiva, en este cuadro se detallaron dos tipos de paquetes indicando las actividades y servicios incluidos, la duración estimada y el costo individual por paquete, dejando la posibilidad de que el encuestado escoja sólo una opción entre ellas (1era. ó 2da.) o ninguna de ellas (3era. opción). Se produjeron tres tipos de encuestas con tres niveles de precio con una diferencia de cinco dólares entre los precios propuestos. El precio dentro de esta sección es lo único que varió en los mencionados tipos de cuestionarios aplicados. Este análisis usó la metodología de experimentos de elección (EE), misma que se enfoca en respuestas individuales utilizando productos hipotéticos con diferentes atributos y niveles en relación al precio; y también permite generar información sobre la disposición al pago

---

<sup>6</sup> Por su pertinencia y su desarrollo reciente, la fuente principal de esta investigación es Fernández, H. 2010. Situación Actual del turismo en la Zona Costera contigua a la Reserva Marina Galera – San Francisco. USAID Costas y Bosques Sostenibles. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) - Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) 42pp.+27 Tablas+15 Fotos +5 Mapas + 2 Anexos Ecobiotec Op. Cit

<sup>7</sup> USAID-Ecuador. 2010. Caracterización del perfil de la demanda actual y potencial de la Reserva Marina Galera San Francisco. USAID Costas y Bosques Sostenibles. Prosperity, Livelihoods and Conserving Ecosystems (PLACE) IQC. Elaborado por Salvador Cazar, Lili Torres y Soledad Luna. Presentado por el Instituto Nazca de Investigaciones Marinas, con el apoyo de Conservación Internacional a Chemonics International Inc. Subcontrato/Donación No. #, Contrato USAID EPP-I-00-06-00013-00 #377.

(DAP) de un producto específico o una combinación específica de bienes y servicios.

La misma encuesta fue producida en español y en inglés para ser completada por nacionales y extranjeros y se aplicó en Atacames (del 30 de Octubre al 03 de Noviembre del 2010) y en Otavalo (sábados: 20 y 27 de Noviembre del 2010).

Se consideró una muestra de 150 respondientes por cada universo de estudio.

Para el análisis de los resultados de este estudio se consideran las siguientes Convenciones:

- Todas las medidas financieras están representadas en dólares de los Estados Unidos de América (US\$).
- Todos los porcentajes son “porcentajes válidos” y están ajustados a número enteros. Es decir que los porcentajes se calculan sobre el número de encuestas aceptadas como válidas. Al presentar los resultados en números enteros pueden ocurrir algunos errores en la sumatoria total (Ej. Los porcentajes pueden no siempre sumar 100).
- El “promedio” se refiere a la media aritmética. Para algunas variables los valores extremadamente altos (o bajos) tienen un alto efecto en la media aritmética, en dichos casos -como el gasto de visitantes por ejemplo- también se ha calculado la mediana. La mediana es la mitad o valor “típico” que determina la mitad entre los valores más altos y los valores más bajos.

#### ➤ **DISEÑO DEL PRODUCTO TURÍSTICO:**

El diseño del producto turístico se desarrolló considerando lo siguiente:

- Definición de la comunidad y grupo organizado con el cual se desarrollará el producto. Para esto y con el fin de definir la comunidad y el grupo organizado de base local con quien se desarrollará el plan de negocios se evaluaron, para cada comunidad en la zona de influencia de la RMGSF, los siguientes criterios:
  - a. Atractivos (naturales y culturales, cantidad y calidad.)
  - b. Infraestructura. (acceso, comunicaciones, servicios básicos.)
  - c. Planta turística. (equipamiento, instalaciones, equipos)
  - d. Servicios y actividades (experiencia)
  - e. Organización ( componente de género, número de beneficiarios, nivel de organización)
- Desarrollo del modelo de negocios del producto turístico propuesto el cual describe de manera detallada cómo funciona la empresa y se opera el negocio.
- Definición de la estructura organizativa y funcional de la empresa considerando la posibilidad de brindar oportunidades de trabajo e involucramiento los miembros de las comunidades locales y minimizar costos a través de la definición de cargos poli-funcionales.
- Definición de las necesidades de capacitación del personal de la empresa.

➤ **ESTRATEGIA DE MERCADEO:**

La estrategia de mercadeo presentada en este documento se basa en los resultados del estudio de mercado realizado al mercado potencial nacional y extranjero y que se explica más arriba.

➤ **ANÁLISIS FINANCIERO:**

El análisis financiero se considera siempre un ejercicio de aproximación a lo que podría ser el ejercicio real de implementar un negocio. Este análisis está basado en supuestos. De la calidad de estos supuestos depende cuan acercado a la realidad está el ejercicio financiero. Para este caso en particular el análisis financiero se valió de la información obtenida durante el análisis de demanda, el cual permitió establecer parámetros referentes a visitación, nivel de ocupación, y precios. Por otro lado se realizó una evaluación sobre las necesidades administrativas, de operación y de inversión que requeriría este modelo de negocio. Con esta información se obtuvo los valores monetarios directamente en campo durante la realización de dos talleres con el grupo de mujeres que operará este negocio. La información monetaria sobre equipos fue obtenida en base a cotizaciones reales de proveedores locales en la ciudad de Quito o Guayaquil. Todos los cuadros financieros siguen el modelo propuesto por Adams,1998.

## **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL TURISMO COMO ACTIVIDAD PRODUCTIVA PARA LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LA RMGSF**

La Reserva Marina Galera-San Francisco, RMGSF, es un área protegida de 56.604 hectáreas localizadas sobre la costa suroeste de la provincia de Esmeraldas, dentro de la jurisdicción del cantón Muisne.

Esta reserva fue creada el 31 de Octubre del 2008 por acuerdo ministerial No. 162 del Ministerio del Ambiente del Ecuador, tras un estudio sobre la riqueza que mantienen los ecosistemas marinos que encierra y su vulnerabilidad frente a la presión sobre sus recursos naturales. Estos recursos naturales representan un potencial de gran interés para el turismo, sobre todo para la modalidad de naturaleza y científico. El área protegida en mención cuenta además con un potencial importante en su área de amortiguamiento, en el área de costa comprendida entre Galera y el Cabo San Francisco donde se asientan varias poblaciones que en su mayor parte obtienen su sustento de lo que el mar les brinda.

La población asentada en el área costera contigua a la Reserva se encuentra dentro de tres parroquias rurales: Galera, Quingue y San Francisco del Cabo, todas ellas parte del Cantón Muisne. De la población en edad de trabajo, solamente el 49% se encuentra ocupada en actividades productivas, de tipo informal en su gran mayoría. De acuerdo a las entrevistas mantenidas con las autoridades locales<sup>8</sup> más del 70% de la población ocupada obtiene su sustento de la extracción no planificada de recursos naturales especialmente del mar y complementa estas actividades con otras vinculadas como la venta y transporte de estos productos. Los encuestados señalan que los pobladores locales también se ocupan en la explotación y comercio ilegal de madera procedente de remanentes de bosques de las zonas costeras aledañas y en trabajo relacionado con la producción agropecuaria de las fincas de la zona. Sin embargo persiste un alto índice de desocupación ya que estos trabajos informales son esporádicos y temporales. La remuneración común es por medio de jornales que no superan los \$10 por día. La inestabilidad de fuentes de trabajo y, por ende, el bajo ingreso económico que perciben los pobladores locales agrava la presión existente sobre los recursos naturales.

Es evidente la falta de desarrollo del turismo como actividad productiva y del posicionamiento de su oferta debido a una serie de razones dentro de las que se destaca la carencia de un acceso adecuado, facilidades turísticas de calidad y capacitación de los prestadores locales. Pese a la presencia de recursos turísticos no se puede hablar del turismo como una actividad productiva organizada, esta zona de costa se pueden identificar sitios que han sido mínimamente visitados a través de los años. Los visitantes que por el momento llegan a la RMGSF y su área de influencia son principalmente familiares de residentes locales y en menor escala mochileros o viajeros independientes quienes están dispuestos a hospedarse en establecimientos que no cuentan con buenas instalaciones ó a su vez acampan en las playas.

Cabe mencionar que la población de Estero del Plátano está observando un aumento de visitantes que buscan practicar surf en su playa.

---

<sup>8</sup> Información obtenida en campo mediante entrevistas a autoridades locales. (Tenientes políticos y Jefes de Juntas Parroquiales de Galera, Estero del Plátano, Quingue y San Francisco).

El turismo podría significar una alternativa económica siempre que se desarrolle de manera planificada hacia la sostenibilidad, caso contrario la afluencia desordenada de visitantes podría causar serias consecuencias en el entorno natural y social.

Entre las actividades turísticas factibles en el área de influencia de la RMGSF tenemos:

- Caminatas por la playa.
- Kayaking.
- Surf.
- Observación de ballenas.
- Observación de comunidades de aves marinas. (durante temporada Junio-Octubre)
- Natación.
- Sol y Playa.
- Senderismo, visita a remanentes de bosque.
- Visita a las comunidades locales (turismo vivencial).
- Degustación de platos típicos.

Calificando las condiciones necesarias para mejorar las oportunidades de éxito para la propuesta de un negocio de estas características, la comunidad de Galera ubicada al extremo norte del área de influencia presenta las condiciones de mayor factibilidad para la implementación de un producto turístico de base local.

## **2.1. ATRACTIVOS TURÍSTICOS DE LA RMGSF.**

Para efectos de esta evaluación los atractivos de la RMGSF se clasificaron en base a la metodología de inventario aprobada por el Ministerio de Turismo del Ecuador<sup>9</sup>. Aplicando lo indicado se clasificó a los atractivos en naturales (marinos y costero) y culturales. Cabe indicar que esta metodología no incluye categorías para inventariar a las especies de flora o fauna presentes en los ecosistemas razón por la que se ha incluido la descripción de este potencial en el punto anterior.

A continuación se describen de manera general los atractivos naturales y culturales de la RMGSF que podrían ser usados por un producto turístico basado en la comunidad de Galera.

Para mayor detalle acerca de los atractivos ver los *Anexos 10,11 y 12* del Programa de Turismo del Plan de Manejo de la RMGSF, en los que constan las fichas de inventario realizadas durante el desarrollo de esta evaluación y los inventariados durante el desarrollo del estudio Situación actual del turismo en la zona costera contigua a la Reserva Narina Galera San Francisco<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> OEA (2006) Metodología para inventario de atractivos turísticos publicada por la Gerencia Nacional de Recursos del Ministerio de Turismo del Ecuador.

<sup>10</sup> Fernández, H. 2010. Op. Cit.

## 2.1.1. Atractivos naturales de la RMGSF y actividades potenciales.

### 2.1.1.1. Atractivos naturales de carácter marino y actividades potenciales

Nombre del Atractivo	Descripción
La Piedra de Quingue	<p>Se trata de un bajo rocoso ubicado mar afuera de la Playa de Quingue que sobresale del mar en marea baja y en aguaje. Este bajo es un área expuesta a las condiciones del mar (turbidez y oleaje). La profundidad máxima de este sitio es de 20 metros.</p> <p><b>Actividades Posibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación de fauna marina (peces tropicales e invertebrados marinos)</li> <li>• Buceo superficial (snorkeling)</li> <li>• Buceo SCUBA</li> <li>• Pesca vivencial</li> </ul>

Tabla 1: Atractivos naturales de carácter marino de la RMGSF y actividades potenciales.

Fuente: Realización propia en base a levantamiento de información durante salida al campo, Septiembre 2010.

### 2.1.1.2. Atractivos naturales de carácter costero y actividades potenciales

Nombre del Atractivo	Descripción
Playa de Galera	<p>Se trata de una playa limitada en sus dos lados por acantilados y que tiene aproximadamente 50 metros de ancho durante la marea baja. El agua de la playa se hace turbia durante los aguajes y cuando el Río Galera esta crecido.</p> <p><b>Actividades Posibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminatas</li> <li>• Fotografía</li> <li>• Camping</li> <li>• Paseos en bote</li> <li>• Observación de fauna (aves y tortugas marinas)</li> <li>• Sol y Playa</li> <li>• Natación</li> </ul>
Punta el Piquero	<p>Se trata de una punta rocosa que sobresale de la costa en donde descansan aves marinas, principalmente piqueros de patas azules. El sitio ofrece oportunidades para desarrollar paseos en bote desde Galera y disfrutar de su belleza paisajística y observar su biodiversidad. Dependiendo de las condiciones del mar (turbidez y oleaje) en el sitio se podrían desarrollar actividades de buceo superficial (snorkeling).</p> <p><b>Actividades Posibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación de la belleza escénica</li> <li>• Observación de aves marinas (piqueros patas azules, pelicanos, gaviotines)</li> <li>• Paseo en bote provistos por la comunidad (fibra, bongo o kayak)</li> <li>• Caminatas por la playa en marea baja</li> <li>• Buceo superficial (snorkeling)</li> </ul>

El tape de Galera	<p>Se trata de un tramo del río de Galera cercano a la desembocadura hacia el mar donde la población local había construido una barrera de cemento para provocar la formación de una piscina que en épocas anteriores solía utilizarse como balneario de los habitantes, alcanzando una profundidad de aproximadamente dos metros de altura.</p> <p>El entorno mantiene la cobertura vegetal original en buenas condiciones de conservación.</p> <p>Actualmente la barrera descrita no está funcionando ya que en el invierno la fuerza del agua derribó esta muralla y este “tape” no permite la acumulación del agua para la creación de la piscina.</p> <p><b>Actividades Posibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografía</li> <li>• Observación de fauna (peces, aves y pequeños reptiles)</li> <li>• Natación</li> </ul>
Piscinas naturales de marea en Galera	<p>Al sur de la playa de Galera existe una formación rocosa que se extiende por la costa. Esta área presenta una serie de espacios entre las rocas que se llenan con el agua del mar formando piscinas naturales en donde se puede observar estrellas de mar, erizos y peces de diversos colores. Además entre las rocas existen orificios y canales que con cada golpe de agua que trae el oleaje expulsan con fuerza el agua, levantándola varios metros.</p> <p><b>Actividades Posibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminata</li> <li>• Fotografía</li> <li>• Observación del paisaje, fauna marina en las piscinas.</li> <li>• Observación de los sopladores.</li> <li>• Observación de ballenas en temporada y de aves marinas regularmente.</li> </ul>

Tabla 2: Atractivos naturales de carácter marino-costero de la RMGSF y actividades potenciales.

Fuente: Realización propia en base a levantamiento de información durante salida al campo, Septiembre 2010.

## 2.1.2. Atractivos culturales de la RMGSF y actividades potenciales.

Nombre del Atractivo	Descripción
El Faro de Galera	<p>Se trata de un faro ubicado en la cima de un acantilado al sur de la comunidad de Galera desde donde es posible tener una vista panorámica del mar frente a la población (hacia el norte) y de la costa que se extiende hacia el sur (frente a la playa de Galerita y de Estero del Plátano). Las condiciones actuales del faro son bastante deterioradas, la acción del salitre ha oxidado las estructuras de metal y ahora no es posible subir a la parte alta del faro con seguridad. No ha habido administración de este recurso que se ubica en un terreno alterado por los dueños de la finca a quienes pertenece este territorio. La cobertura vegetal del ambiente inmediato ha sido convertida a un bosque de tipo seco ya que se deforestó la zona para adaptarla a un área de pastoreo.</p> <p>Es posible observar algunas especies que se han adaptado a este nuevo ecosistema (árboles deciduos y reptiles pequeños).</p> <p><b>Actividades Posibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografía.</li> <li>• Conocimiento sobre los antecedentes y valor histórico de la construcción.</li> <li>• Observación del paisaje.</li> <li>• Observación de ballenas en temporada y de aves marinas regularmente.</li> </ul>

Bailes típicos de Galera	<p>Se trata de un grupo de danza tradicional conformado por un grupo de bailarines de la población de Galera y especialmente de alumnos del colegio local, que al son de la marimba esmeraldeña interpretan ritmos propios como el Andarele, el Mapalé, la Caderona y la Danza del Negro mientras utilizan indumentaria tradicional incluyendo en sus coreografías mensajes de protección ecológica.</p> <p><b>Actividades Posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografía.</li> <li>• Participación – aprendizaje de pasos típicos o maneras de bailar ritmos tradicionales.</li> <li>• Conocimiento sobre los antecedentes y valor histórico.</li> </ul>
Fiestas Patronales de Galera	<p>Se trata de la celebración de las fiestas patronales de Galera. Esta fiesta tiene lugar todos los años el 13 de septiembre. El festejo se realiza en las calles de Galera y participa toda la comunidad.</p> <p><b>Actividades Posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografía.</li> <li>• Conocimiento sobre los antecedentes y valor histórico.</li> <li>• Participación y disfrute de tradiciones.</li> </ul>

Tabla 3: Atractivos naturales de carácter cultural de la RMGSF y actividades potenciales.

Fuente: Realización propia en base a levantamiento de información durante salida al campo, Septiembre 2010.

### 2.1.3. Actividades turísticas relacionadas a los atractivos de la RMGSF y su área de influencia.

Considerando que la metodología de fichaje y categorización aplicada no permite destacar las especies de fauna presentes en los ecosistemas submareales (y detalladas en el anterior punto) y que existen obstáculos para aprovechar este potencial submareal de la RMGSF, se detallan algunas de las actividades que sin precisar de la inmersión del visitante podrían permitir el aprovechamiento de los recursos presentes en el área Dentro de las actividades que se podrían realizar tenemos:

- Observación de ballenas.
- Observación de comunidades de aves marinas.
- Observación de tortugas marinas.
- Pesca artesanal vivencial.
- Caminatas por las playas con presencia de ecosistema de roca y poliquetos.

A continuación se detallan algunas de las características de estas actividades potenciales para la RMGSF y su área de influencia:

- ***Observación de ballenas:***

En la costa del Ecuador observar ballenas se ha vuelto una actividad popular en los últimos años y sigue ganando adeptos e interesados.



Foto1: Ballena jorobada en costas Esmeraldeñas  
Fuente: Diegusa en [www.flickr.com](http://www.flickr.com)

Este proceso se remonta apenas a 1994, cuando las organizaciones no gubernamentales Fundación Ecuatoriana para el Estudio de Mamíferos Marinos (FEMM) de Ecuador y The Whale and Dolphin Conservation Society (WDCS) de Inglaterra, junto con el Parque Nacional Machalilla, desarrollaron un proyecto para impulsar esta actividad en la parte Sur de la Provincia de Manabí. Desde entonces la observación de ballenas ha crecido y se extiende a otras provincias al punto de convertirse en la más importante actividad ecoturística de la costa ecuatoriana. Se estima que en el año 2002 más de 20,000

personas tomaron este tipo de tours en al menos 6 sitios diferentes<sup>11</sup>.



Gráfico 2 : Ruta de migración anual de la ballena jorobada en el Pacífico Sudeste.

Fuente: Félix F. 2003. Op. Cit.

En el área de la RMGSF la especie más común es la ballena jorobada (*Megaptera novaeangliae*), esta especie de tipo migratorio visita las costas de la RMGSF por ser parte de su zona de reproducción. (Ver gráfico 2)

Los grupos arriban a las costas ecuatorianas a finales de mayo llegando a prolongarse su estancia hasta noviembre, los mejores meses para ser observadas en la costa del país son de julio hasta mediados de septiembre, lo que se aplica también al área de la RMGSF según ratifican pobladores del área de influencia.

Generalmente se desplaza en grupos de hasta 10 individuos tienen un patrón de movimiento regular consistente en un buceo prolongado de 3 a 9 minutos subiendo a la superficie para respirar 3 a 5 veces cada 15 a 30 segundos.

Cuando inician un buceo prolongado las ballenas generalmente arquean su cuerpo para tomar impulso e iniciar una inmersión más profunda, al hacerlo pueden levantar también la cola. Este patrón en cualquier momento puede cambiar si las ballenas entran en un período de interacción social.

<sup>11</sup> Félix F. 2003. Guía de campo para la observación de ballenas jorobadas en la costa de Ecuador. Fundación Ecuatoriana para el Estudio de Mamíferos Marinos (FEMM). Guayaquil, Ecuador. 28 Pp.

- **Observación de aves marinas<sup>12</sup>:**

De acuerdo con la *Estrategia Nacional de Aviturismo del Ecuador*, la observación de aves puede entenderse como “una actividad especializada de observar (avistar) aves, lo cual significa el desplazamiento de los aficionados a sitios propicios para encontrar diferentes especies”<sup>13</sup>

En el caso de la Zona Marino Costera del Ecuador Continental ( ZMCEC), la observación de aves se oferta de dos formas:

1) Como complemento al desarrollo de otras actividades como la observación de ballenas, el senderismo, visita a manglares, humedales y estuarios, áreas naturales y protegidas, *coastering*, sol y playa, entre otras; y, 2) como parte de circuitos nacionales de observación de aves.

Esta es una actividad que puede orientarse a varios tipos de mercado; no obstante, su desarrollo especializado se enfoca hacia un segmento de mediano y alto ingreso y con un nivel educativo alto, hasta el momento casi exclusivamente del turismo receptor.

En la zona de la RMGSF se han identificado varias especies de aves marinas dentro de las que destacan pelícanos, piqueros de patas azules y fragatas, sobre los que aún no existen registros formales pero se ha verificado su existencia por medio de la observación propia.

La calidad ambiental de gran parte de los acantilados y de varios remanentes de bosque permite suponer que existen muchas otras especies de aves que podrían integrar parte de este atractivo para el aviturismo, sin embargo como se indicó, hasta hoy lamentablemente no se han realizado estudios o registros formales de diversidad o el estado y tendencias poblacionales de las aves en el área y menos aún un levantamiento de información para la formación de un registro formal de diversidad de estos animales.

Por lo indicado se afirma que el potencial de aviturismo aún no puede ser determinado.



Foto 2: Grupo de pelícanos sobre islote frente a playa de Galera  
Fuente: Torres, L.

<sup>12</sup> Perrone, A., D. Cajiao y M. Burgos. 2009. Turismo de naturaleza en la zona marino costera del Ecuador continental. Conservación Internacional Ecuador, Ministerio del Ambiente del Ecuador, Ministerio de Turismo del Ecuador. Guayaquil, Ecuador.

<sup>13</sup> Mindo Cloudforest Foundation, 2006, en Perrone, A., D. Cajiao y M. Burgos. 2009. Op. Cit.

- **Observación de tortugas marinas:**

Los datos del Informe Anual 2001 de las Convención Interamericana para la Protección y Conservación de las Tortugas Marinas presentes en Ecuador <sup>14</sup> indican que existen cuatro especies de estos animales presentes en las costas del área continental nacional:

Especie	Océano Pacífico	
	Fase(s) Islas Galápagos	Fase(s) Ecuador continental
<i>Lepidochelys olivacea</i>	F	F,R
<i>Lepidochelys kempii</i>		
<i>Dermochelys coriacea</i>	M	M,R
<i>Erermochelys imbricata</i>	F	R
<i>Chelonia mydas</i>	R,F	F,R
<i>Caretta caretta</i>		

Fases: R = reproducción; F = forrajeo; M = migración; D = fase desconocida

Tabla 4: Registro de especies de tortugas marinas presentes en Ecuador.

Fuente: Zárate P. 2007. Informe Anual 2007 de la Convención Interamericana para la Protección y Conservación de las Tortugas Marinas (Ecuador)

En el área de la RMGSF no se han realizado estudios respecto a estos animales, pero se ha evidenciado la presencia de una de estas especies: la tortuga golfina, *Lepidochelys olivacea*, avistada en el 2006, en la playa de Bunche, Muisne, Provincia de Esmeraldas, un neonato vivo de tortuga golfina fue encontrado en la zona intermareal en dirección al mar<sup>15</sup>. Además se tiene registro de la presencia esporádica de la tortuga verde (*Chelonia mydas*) en épocas de anidación. Este registro confirma la existencia de anidación en el Ecuador continental por parte de estas especies, no en “arribadas” sino de manera solitaria.

Según Soledad Luna, del Instituto NAZCA de Investigaciones Marinas<sup>16</sup>, durante un barrido de la costa



Foto 3: Tortuga marina golfina o lora (*Lepidochelys olivacea*)

Fuente: Imágenes de [www.ecozonas.com](http://www.ecozonas.com)

<sup>14</sup> Zárate P. 2007. Informe Anual 2007 de la Convención Interamericana para la Protección y Conservación de las Tortugas Marinas (Ecuador)

<sup>15</sup> (Zárate, pers. Obs.) en Informe Anual 2007 de la Convención Interamericana para la Protección y Conservación de las Tortugas Marinas (Ecuador) Op. Cit.

<sup>16</sup> Entrevista personal a Soledad Luna, Representante del Instituto NAZCA de Investigaciones Marinas. 2010. Quito.

realizado en el 2009 se ubicaron únicamente tres puntos de anidación de tortugas lo cual corrobora que la presencia de estos animales en las costas de la RMGSF es esporádica y no podría ser prevista para efectos de planificación turística. Más aún antes de pensar implementar cualquier tipo de actividad que pueda interferir con el hábitat o el comportamiento de estos animales se debe tomar en cuenta que su población podría verse afectada.

Por lo indicado, la factibilidad de incluir el avistamiento del comportamiento de tortugas en su época reproductiva es bastante compleja y no podría ser aprovechada en la actualidad.

- ***Pesca artesanal vivencial:***

Se trata de una práctica demostrativa que permite al visitante conocer y vivenciar cómo es una jornada de pesca artesanal. Durante esta actividad el pescador artesanal es quien guía y conduce al turista para que pueda observar en primera instancia y luego ensayar el manejo de las artes de pesca artesanal que son utilizadas por las comunidades en la zona de costa contigua a la RMGSF.

Una experiencia como esta permite al visitante entender la realidad de las personas que conviven con este entorno natural y evidenciar su dependencia a los recursos que del mar obtienen. De esta forma se evidencia la protección y conservación de la calidad ambiental de los ecosistemas marinos no sólo por razones ecologistas sino también humanistas.

Durante el desarrollo de esta actividad mediante viajes demostrativos el pescador artesanal, utilizando su permiso de pesca, su infraestructura de trabajo y sus propias embarcaciones, ofrece al visitante a la Reserva la oportunidad de conocer el arte, la cultura y la actividad pesquera y su experiencia y conocimientos de vivir en armonía con la naturaleza. Se trata de una actividad pesquera artesanal demostrativa con un limitado nivel de extracción y captura, sin fines de comercialización (de la pesca) y con incidencia turística en los ámbitos de seguridad, servicio e interpretación.

- ***Caminatas por las playas con presencia de ecosistema de roca y poliquetos:***

Este ecosistema mixto es común en las costas del área de influencia de la RMGSF (especialmente en Galera, Estero del Plátano, Quingue y Cabo San Francisco).

Este tipo de ecosistema es creado por gusanos que compactan arena alrededor de su cuerpo y forman tubos que usan como vivienda. Estos tubos conforman un sustrato duro, lleno de fisuras y huecos en los cuales se pueden asentar y refugiar una gran cantidad de organismos como los nudibranquios, anémonas, entre otros.

La accesibilidad a los lugares en donde se desarrollan estas formaciones (base de acantilados) está limitada a la altura de la marea. Presentan un gran atractivo por su fisiografía y la biodiversidad que albergan, además en lugares como



Foto 4: Piscina de marea en playa de poliquetos en Galera  
Fuente: Torres L. 2010.



Fotos 5: Especies de fauna (peces y erizos de mar, poliquetos) del ecosistema de playa de roca y poliquetos de Galera

Fuente: Torres L. 2010.

Galera existen piscinas intermareales muy hermosas que varían su tamaño llegando a tener una altura de hasta 2 metros. En estos lugares es posible observar peces tropicales, estrellas de mar “arañas marinas”, erizos de mar, babosas marinas entre otros interesantes representantes de la fauna de estos ecosistemas. Incluso se presenta la posibilidad de observar “sopladores” que son formados por orificios tubulares en las peñas de los acantilados de donde sale el agua de mar despedida con cada golpe de las olas.



Foto 6: Sopladores en playa de poliquetos en Galera  
Fuente: Torres L. 2010.

## 2.2. INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA DE LA RMGSF.

Tipo de Infraestructura	Situación
Reserva Marina Galera-San Francisco	La creación de la Reserva Marina Galera-San Francisco se realizó el 31 de Octubre del 2008 por Acuerdo Ministerial No. 162 del Ministerio del Ambiente del Ecuador. Actualmente la administración de esta Reserva está bajo la responsabilidad de una delegación técnica en la Dirección Provincial del Ambiente de Esmeraldas. Esta delegación no tiene presencia en el área de la reserva, no existen instalaciones o equipamientos correspondientes a la gestión en campo de la Reserva Marina y su área administrativa.
Aeropuerto	En Esmeraldas a veinte minutos del centro de la ciudad. Este aeropuerto recibe vuelos de Quito, Guayaquil y Cali en frecuencias diarias. La aerolínea que opera los vuelos a Esmeraldas es Tame. Desde el aeropuerto de Esmeraldas hasta la comunidad de Galera en la zona de influencia de la RMGSF se hace por tierra alrededor de 1 hora y media por una carretera asfaltada.
Carretera	<b>Quito – Esmeraldas:</b> autopista asfaltada en buen estado, 300 Km aproximadamente, de 5 a 6 horas. <b>Esmeraldas - Playa de Galera</b> en el área de influencia de la RMGS 1 hora y media en vehículo propio y 3 horas en ranchera. <b>Galera – San Francisco</b> en el área de influencia de la RMGSF aproximadamente 2 horas en vehículo 4x4 o ranchera. Sin embargo, condiciones de esta carretera son variables de acuerdo al clima y se pueden presentar interrupciones en la vía.
Teléfono	El área de influencia de la RMGSF no está abastecida por el servicio de telefonía fija nacional. Movistar y Porta abastecen el área con señal de celular. La recepción de la señal varía de acuerdo a la localización dentro del área de influencia de la RMGSF. La mejora señal se da al margen de la costa (playas y acantilados). La comunidad de San Francisco del Cabo cuenta con un local de cabinas de Porta.
Internet	En el área de influencia no existe servicio de internet. Sin embargo, en el mercado están disponibles por aproximadamente USD 100 dispositivos para captar la señal de internet móvil.
Hospital, clínicas, centro de salud	La cobertura de servicios médicos en el área de influencia de la RMGSF es irregular con respecto a los horarios de atención en las diferentes localidades, existen dispensarios médicos en Galera y Estero del Plátano y un centro de salud en San Francisco del Cabo. En Atacames al menos existe una clínica que atiende las 24 horas con especialidades en pediatría, ginecología, traumatología. La ciudad de Esmeraldas cuenta con hospitales y clínicas.
Energía eléctrica	La energía eléctrica es proporcionada por la Empresa Eléctrica Regional de Esmeraldas y abastece continuamente a la mayor parte de la población. El suministro de energía en el sector es de buena calidad
Agua potable	El servicio de agua potable está disponible únicamente para Galera y el resto de las poblaciones en el área de amortiguamiento de la RMGSF tienen un sistema de agua entubada que proviene de afluentes ubicados en puntos altos cercanos a las comunidades. El servicio no es de calidad pues el agua no es potable y se pueden presentar suspensiones temporales.
Gasolineras	En el área de influencia de la RMGSF no existen gasolineras. Existe una estación de servicio de PetroComercial ubicada en Tonchigüe.
Talleres Mecánicos	En el área de influencia de la RMGSF no existen talleres mecánicos. En Tonchigue se puede encontrar servicios de taller mecánico no especializados, grúas y vulcanizadoras.
Facilidades bancarias	En el área de influencia de la RMGSF no existen facilidades bancarias. El acceso más cercano a estos servicios se encuentra en Muisne, Tonchigüe o Atacames.

Tabla 5: Resumen sobre infraestructura de apoyo al turismo de la RMGSF y su área de influencia..

Fuente: Investigación propia y datos del documento Fernández, H. 2010. Op. Cit.

## 2.3. SUPERESTRUCTURA TURÍSTICA DE LA RMGSF.

Organismos	Ámbito
Ministerio del Ambiente	Es el organismo nacional encargado del diseño de políticas ambientales y de coordinar estrategias y programas para el cuidado de ecosistemas y el uso sustentable de los recursos naturales. Propone y define las políticas que atañen los niveles apropiados de calidad ambiental, desarrollo de bases para la conservación y el mantenimiento de la biodiversidad y recursos naturales. La Dirección Provincial de Esmeraldas localizada en la ciudad de Esmeraldas tiene competencia directa sobre las áreas protegidas localizadas en la provincia. El Director Provincial debe coordinar con cada uno de los Responsables de área todas las actividades que se desarrollen dentro de los límites de las áreas protegidas.
Ministerio de Turismo	Es el organismo nacional encargado del desarrollo de la competitividad del sector turístico, así como de promocionar el rol del sector como componente clave del desarrollo económico, social y ambiental del país. Este Ministerio apunta a conseguir un modelo de administración pública que sea descentralizado, efectivo y eficiente.
El Comité de Gestión de la RMGSF	Es la instancia consultiva que agrupa representantes de las comunidades del área de influencia de la RMGSF. Su participación en la toma de decisiones es importante para el desarrollo de procesos vinculados a la RMGSF.
Capitanía de Puerto o Retén Naval	Es el responsable de la emisión de zarpes para el desarrollo de actividades marinas. En el caso de actividades de turismo trabaja de manera coordinada con el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Ambiente a través de los responsables de las áreas. Bajo su responsabilidad se encuentra la verificación de todos los aspectos de seguridad de las embarcaciones.
Las Juntas Parroquiales	Son las organizaciones de mayor grado al interior de la RMGSF. Las Juntas Parroquiales agrupan a representantes de distintos sectores de la comunidad y tiene representatividad al interior del Comité de Gestión de la RMGSF.

Tabla 6: Resumen sobre la Superestructura del turismo en la RMGSF y su área de influencia.  
Fuente: Investigación propia y datos del documento Fernández Fernández, H. 2010. Op. Cit.

## 2.4. PLANTA TURÍSTICA DE LA RMGSF.

### 2.4.1. Equipamiento<sup>17</sup>

Establecimientos de alojamiento	Descripción
<b>Club Cumilínche</b>	Localizado en el kilómetro 11 de la vía Tonchigue – Galera. Ofrece servicio de hospedaje en cabañas para dos y hasta ocho personas. El precio por persona y por noche oscila entre USD 20 y 40, no incluye alimentación. Cuenta con restaurante y ofrece platos a la carta, en donde el costo promedio por plato es de US\$10. Cuenta con salida directa a la playa.
<b>Playa Escondida Ecological Retreat</b>	Localizado en el kilómetro 12 de la vía Tonchigue - Galera. Habitaciones con baño compartido por persona USD 10 – 15. Habitaciones con baño privado por persona USD 30 – 35. Camping por persona USD 5.
<b>Hospedaje informal en Galera</b>	Tres habitaciones con baño a un precio de USD 10 por noche/persona
<b>Hospedaje informal en Estero de Plátano</b>	Varias casas que funcionan como albergues ofreciendo habitaciones con baños compartidos por USD 4 – 6 por persona por noche.
<b>Hospedaje informal en Quingue</b>	Dos casas que funcionan como albergues ofreciendo habitaciones con baños compartidos por USD 4 – 6 por persona por noche.
<b>Residencial el Cabo</b>	En el Cabo San Francisco, con capacidad para 18 personas y un solo baño.

<sup>17</sup> La información sobre "equipamiento" corresponde a un resumen de la descripción sobre este tema incluida en el documento: Fernández, H. 2010. Op. Cit.

<b>Residencial Rosín</b>	En el Cabo San Francisco, con capacidad para 15 personas y un solo baño.
<b>Hospedaje informal en San Francisco del Cabo</b>	Cinco habitaciones dobles con baño.
<b>Establecimientos de alimentación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Pulpo Galera</b>	En la comunidad de Galera, ofrece platos con mariscos preparados en condiciones higiénicas. El precio promedio de un plato es USD 4.
<b>El Marinero</b>	En la comunidad de Galera, ofrece platos con mariscos preparados en condiciones higiénicas. El precio promedio de un plato es USD 4.
<b>Alimentación informal en Galera</b>	Además en Galera, dos comedores en casa de familias con deficiencias en la presentación y preparación de alimentos.
<b>Comedor Estero de Plátano</b>	En Estero de Plátano se ofrecen platos con mariscos de presentación y preparación regular. El precio promedio de un plato es USD 4.
<b>Restaurant Altamar</b>	En la comunidad de Estero de Plátano, ofrece platos con mariscos de presentación y preparación regular. El precio promedio de un plato es USD 4.
<b>Cevichería Carmita</b>	En la comunidad de Estero de Plátano, ofrece platos con mariscos de presentación y preparación regular. El precio promedio de un plato es USD 4.
<b>Comedor La Curva</b>	En Quingue, ubicado junto a la carretera, se ofrece desayunos y almuerzos y, durante los feriados platos típicos (ceviche, encocados). El precio promedio de un plato es de USD 3.
<b>Restaurant del Residencial Rosín</b>	En la comunidad de Cabo San Francisco, ofrece platos con mariscos de presentación y preparación regular. El precio promedio de un plato es USD 4. No cuenta con permiso de operación.
<b>Rica Mama</b>	En la comunidad de Estero de Plátano, ofrece platos con mariscos de presentación y preparación regular. El precio promedio de un plato es USD 4. No cuenta con permiso de operación.
<b>Alimentación informal en Cabo San Francisco</b>	Además en Cabo San Francisco, dos comedores en casa de familias con deficiencias en la presentación y preparación de alimentos.

Tabla 7: Resumen sobre equipamiento para el turismo de la RMGSF y su área de influencia..

Fuente: Investigación propia y datos del documento Fernández, H. 2010. Op. Cit.

## 2.4.2. Instalaciones

En la RMGSF y su área de influencia no existen instalaciones o construcciones desarrolladas con el fin de facilitar el desarrollo de actividades turísticas (muelles, senderos, miradores, etc.). Al momento existen algunos puntos (Faro de Galera y Faro de Cabo San Francisco) que podrían ser desarrollados como sitios de visita con miradores hacia el mar desde donde se podría apreciar la belleza paisajística de la RMGSF y de su área de influencia.

## 2.5. PRODUCTOS TURÍSTICOS

En la RMGSF y su área de influencia no existen productos turístico entendidos como el conjunto de bienes (hoteles, restaurantes, etc.), servicios (alojamiento, alimentación, etc.) y actividades (caminatas, observación de aves, etc.). Como se puede observar más arriba en esta evaluación en el marco de la RMGSF existen servicios de alojamiento y alimentación, sin embargo se han desarrollado pocos esfuerzos por implementar actividades turísticas.

Durante el mes de noviembre y diciembre del año 2009 el Instituto de Investigaciones Marinas NAZCA intentó poner en marcha un producto turístico con el fin de apoyar el manejo racional de los recursos y aportar a la mejora de la calidad de vida de la población local. En este sentido, el producto turístico incluyó un recorrido en “ranchera” o “chiva” desde los hoteles en la zona de Atacames – Same hasta la comunidad de Caimito en el área de influencia de la RMGSF. Una vez en Caimito el producto ofrecía un recorrido guiado por un sendero que atraviesa varias fincas productoras de cacao. Luego de la visita al sendero descrito y una vez en la Playa de Caimito los visitantes disfrutaron de un refrigerio ofrecido por residentes de la comunidad. Este producto también ofrecía un recorrido en bote, fibra de pesca con motor fuera de borda, desde la Playa de Caimito hasta la Playa de Galera. Una vez en Galera los visitantes abordaban otra vez la “ranchera” o “chiva” para retornar a sus respectivos hoteles. El precio de este producto, mientras se lo implementó, fue de USD 25 por persona y durante el mes de noviembre del 2009 se ofreció un precio promocional de USD 10 por persona en el que la compañía Bupa aportó con la diferencia para cubrir los costos de la operación del producto.

## 2.6. PROMOCIÓN TURÍSTICA

Se han desarrollado esfuerzos muy básicos para atraer turistas hacia la RMGSF y su área de influencia. A continuación en el siguiente cuadro se detallan algunos artículos de prensa, publicaciones en revistas y herramientas promocionales desarrolladas para la RMGSF. Para obtener mayor información sobre el contenido de los mismos, ver *Anexo 14* del Programa de Turismo del Plan de Manejo de la RMGSF.

<b>El Hoy</b>	4 de noviembre del 2008	Treinta y un especies en peligro: <b>Las playas de San Francisco-Galera y Quingue, en la zona sur de Esmeraldas, han sido declaradas reserva para protegerlas</b>
<b>El Universo</b>	9 de noviembre del 2008	Tres nuevas reservas marinas protegerán ecosistemas costeros: <b>Especies marinas en Santa Elena, Esmeraldas y Manabí serán preservadas.</b>
<b>Revista Ecuador Terra Incógnita</b>	Enero – febrero 2009	Pescando el futuro: Reserva Marina Galera San Francisco
<b>Folleto Reserva Marina Galera San Francisco</b>	Noviembre del 2009	Folleto producido por el Instituto de Investigaciones Marinas NAZCA para promocionar la Reserva Marina Galera San Francisco y un paquete turístico promocional con la participación de la comunidad como proveedores de servicios (transporte, guía, alimentación, paseo en bote).
<b>Revista Vistazo</b>	5 de agosto del 2010	Reserva Marina Galera-San Francisco: Una zona costera de Esmeraldas, ahora protegida, alberga organismos que aún no han sido estudiados y que viven refugiados por bosques de coral.
<b><a href="http://www.surf-forecast.com">www.surf-forecast.com</a></b>	Página web de presencia permanente en el internet.	Estero de Plátano Surf Forecast and Surf Reports (Esmeraldas, Ecuador)

Tabla 8: Resumen sobre esfuerzos de promoción referentes a la oferta de la RMGSF y su área de influencia.  
Fuente: Medios de comunicación mencionados.

### 3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

#### 3.1. DEMANDA TURÍSTICA ACTUAL<sup>18</sup>

En el documento “Situación actual del turismo en la zona costera contigua a la Reserva Marina Galera San Francisco”<sup>19</sup> se incluye información de demanda turística desarrollada sobre la base de 213 encuestas desarrolladas en las comunidades principales de la zona de influencia de la RMGSF (Estero de Plátano, Galera, Quingue y Cabo San Francisco).

A continuación un cuadro que resume la información arriba mencionada:

<b>Sexo de los encuestados</b>	Del total de personas encuestadas el 65% fueron hombres y 35% mujeres
<b>Edad</b>	El segmento predominante de edad es de personas entre 18 y 39 años
<b>Conocimiento del lugar</b>	El 84% de los encuestados manifestaron que conocieron acerca del lugar gracias a familiares y amigos, el 7% recibieron información del lugar en sus trabajos y el 4% llegó al lugar por interés propio.
<b>Tipo de transporte utilizado</b>	El 69% de los entrevistados llegaron al lugar en vehículo propio, el 26% llegó en transporte público (bus o ranchera).
<b>Procedencia</b>	El 91% de visitantes encuestados fueron ecuatorianos y el restante 9% se distribuye entre europeos, norteamericanos, colombianos y argentinos.
<b>Preferencia de alojamiento</b>	El 46% de los entrevistados se alojaron en casas de familiares o amigos, el 37 % se alojó en viviendas propias y un 15 se alojó en los establecimientos de alojamiento de la zona de influencia de RMGSF.
<b>Gasto diario</b>	El 77% de los encuestados manifestó contar un presupuesto diario de menos de USD 40 por persona y el 21% manifestó contar con un presupuesto diario de entre USD 41 a USD 100 por persona.
<b>Sugerencias para mejorar los servicios</b>	El 25% de los entrevistados sugirió que se debe mejorar las vías de acceso en la zona de influencia de la RMGSF, el 20% sugirió que se debe mejorar la señalización turística de la zona de influencia de la RMGSF, el 15% sugirió que se debe mejorar los servicios básicos de la zona, otro 15% sugirió mejorar los servicios de alojamiento de la zona y un 11% sugirió mejorar el servicio de los restaurantes.

Tabla 9: Perfil de la demanda turística actual de la RMGSF.

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández, H. 2010 Op. Cit

En este sentido, se puede concluir que la demanda actual que hace uso fundamentalmente de las playas en la zona costera de la RMGSF se compone principalmente por visitantes ecuatorianos que acceden al área para visitar familiares

<sup>18</sup> Fernández, H. 2010. Op. Cit. en USAID-Ecuador. 2010. Caracterización de la Demanda Turística de la RMGSF. Op. Cit.

<sup>19</sup> Fernández, H. 2010. Op. Cit. en USAID-Ecuador. 2010. Caracterización de la Demanda Turística de la RMGSF. Op. Cit.

que residen en las comunidades del área de influencia de la Reserva (46%) y aquellos que poseen viviendas propias en el área de influencia de la RMGSF (37%).

Así y sobre la base del análisis de los perfiles de la demanda descritos para el segmento de turismo interno que visita la costa del Ecuador y los perfiles de la demanda interna y externa que visitan las áreas protegidas del PANE, en el marco del desarrollo del componente de turismo del Plan de Manejo de la RMGSF se debe trabajar en el desarrollo de un rango de oportunidades para el turismo y la recreación que satisfaga las motivaciones y preferencias de los distintos perfiles de la demanda.

### **3.2. DEMANDA TURÍSTICA POTENCIAL PARA LA RMGSF**

Para caracterizar la demanda turística potencial de la RMGSF se han considerado dos premisas básicas:

- 1.** La RMGSF es un área marina costera que ofrece entre sus atractivos principales varias playas en distinto grado de conservación lo que coincide con la oferta turística más importante de la zona costera ecuatoriana.
- 2.** La RMGSF es un área protegida del Patrimonio de Áreas Naturales del Estado que comparte con otras áreas protegidas marino costeras características de oferta turística orientada a la naturaleza (observación de ballenas, aves marinas, belleza escénica).

En virtud de lo anterior, para la construcción del perfil de la demanda potencial de la RMGSF definimos tres mercados potenciales:

- I. ***Mercado potencial 1:*** Visitantes nacionales en la zona costera del Ecuador continental <sup>20</sup>.
- II. ***Mercado potencial 2:*** Visitantes extranjeros del PANE <sup>21</sup>
- III. ***Mercado potencial 3:*** Visitantes nacionales del PANE <sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>Perrone, A., et al. 2009. Op. Cit

<sup>21</sup>Rodríguez, A., K. Lindberg, P.A. et al. 2008. Op. Cit

<sup>22</sup> Rodríguez, A., K. Lindberg, P.A. et al. 2008. Op. Cit

### 3.2.1. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Con el fin de obtener información sobre el mercado potencial nacional y extranjero para la oferta turística de la RMGSF y su área de influencia, se aplicó una encuesta en dos lugares donde se presumió localizar a los mercados objetivo.

#### 3.2.1.1. Mercado potencial nacional

Se levantaron 150 encuestas del 30 de Octubre del 2010 al 03 de Noviembre del mismo año, durante el feriado decretado por el gobierno por el Día de los Difuntos y la Independencia de Cuenca en la playa y ciudad de Atacames. Aquí se encuestó a los turistas que visitaron este lugar, segmento reconocido como parte del mercado potencial 1 para la RMGSF (visitantes nacionales a la costa continental del Ecuador).

#### **PERFIL GENERAL**

El estudio tomó como referencia una muestra representativa de 150 personas (n=150) procedentes, en su gran mayoría de la ciudad de Quito a la playa de Atacames en la provincia de Esmeraldas.

La información fue levantada durante el feriado decretado por conmemoración del Día de los Difuntos y la Independencia de Cuenca, del sábado 26 de Octubre al 03 de Noviembre del 2010. De estos cinco días disponibles, el rango de duración promedio de viaje de los encuestados es de tres días en Atacames, con un mínimo de un día de estadía y máximo de cuatro, considerando desplazamientos hacia las playas en poblaciones cercanas (Same, Tonsupa).

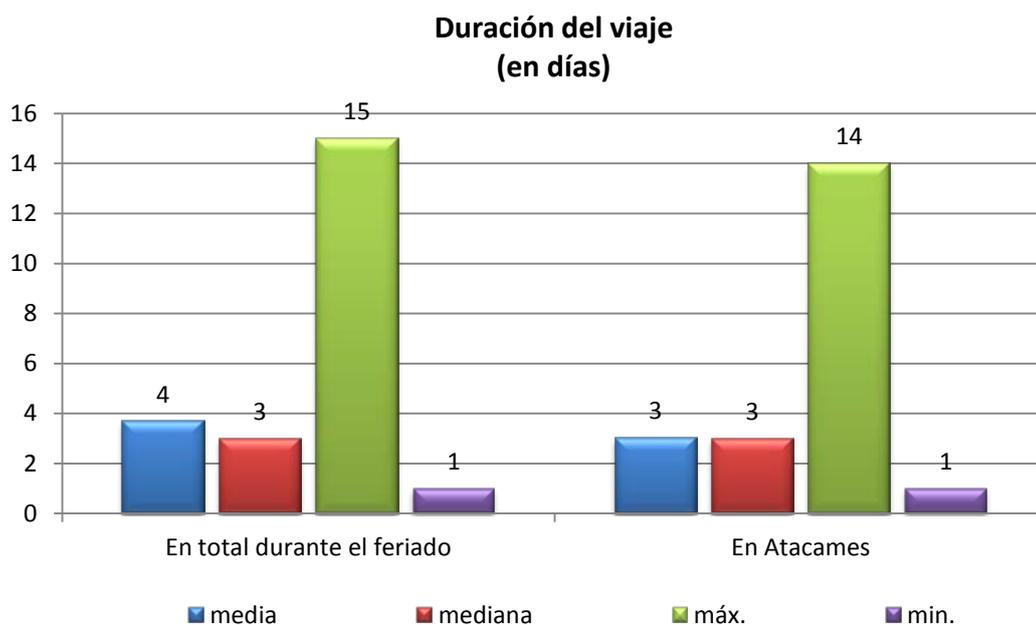


Gráfico 3: Duración del viaje de los visitantes nacionales a Atacames  
Fuente: Realización propia

## Organización de viaje

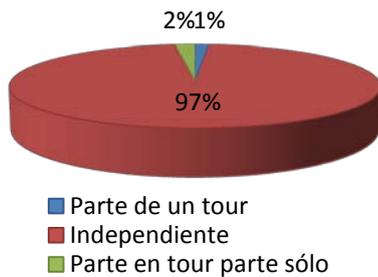


Gráfico 4: Organización del viaje  
Fuente: Realización propia.

El mercado nacional opta por la organización independiente de sus viajes en la gran mayoría de los casos. En este estudio apenas el 1% afirmó haber contratado un paquete y un 2% indicó que viaja de manera combinada (una parte en tour y otra de manera independiente).

## Procedencia de los entrevistados

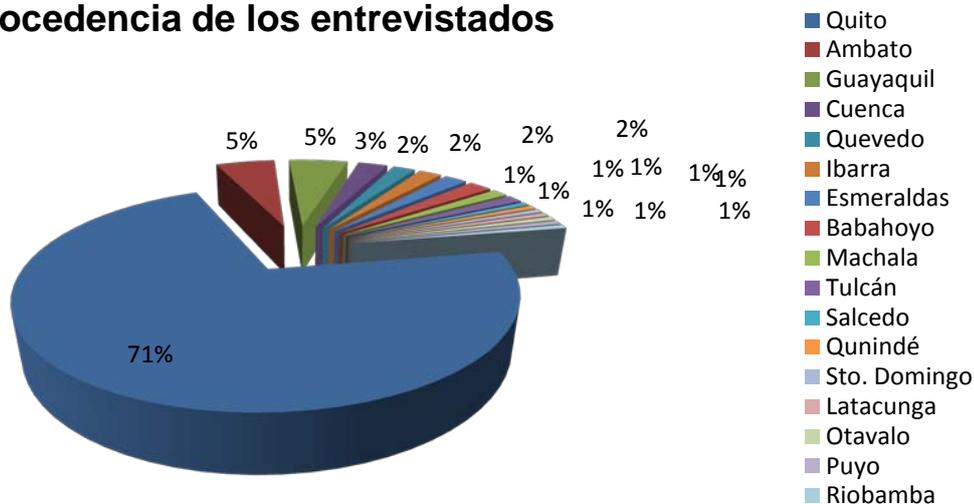
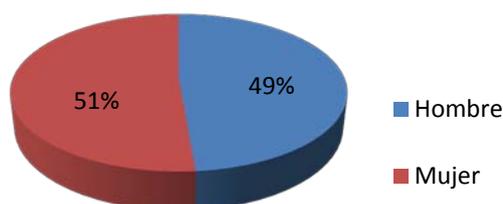


Gráfico 5: Ciudad de procedencia de los visitantes nacionales a Atacames  
Fuente: Realización propia

El 71% de las personas encuestadas eran visitantes de la ciudad de Quito, siendo Ambato (5%), Guayaquil (5%) y Cuenca (3%) las siguientes ciudades de mayor procedencia para este destino. El 16% restante de procedencia se divide entre otras ciudades como Quevedo, Ibarra, Esmeraldas, Babahoyo, Machala, Tulcán, Salcedo, Quinindé, Santo Domingo, Latacunga, Otavalo, Puyo y Riobamba.

## Género de los encuestados



El porcentaje de mujeres (51%) encuestadas fue ligeramente superior al de los hombres (49%).

Gráfico 6: Género de los encuestados  
Fuente: Realización propia

Aproximadamente el 65% de los encuestados pertenece a la categoría comprendida entre los 18 y 39 años. En la categoría de 40 – 49 años se registró un 25,33% de los visitantes encuestados. Los encuestados en el rango de 50 – 59 años corresponden a un 7,33%, mientras que en el rango de los 60 a los 69 años se registró un 2,67%. No se registraron respondientes en el rango de 70 años y más.

### Edades de los entrevistados

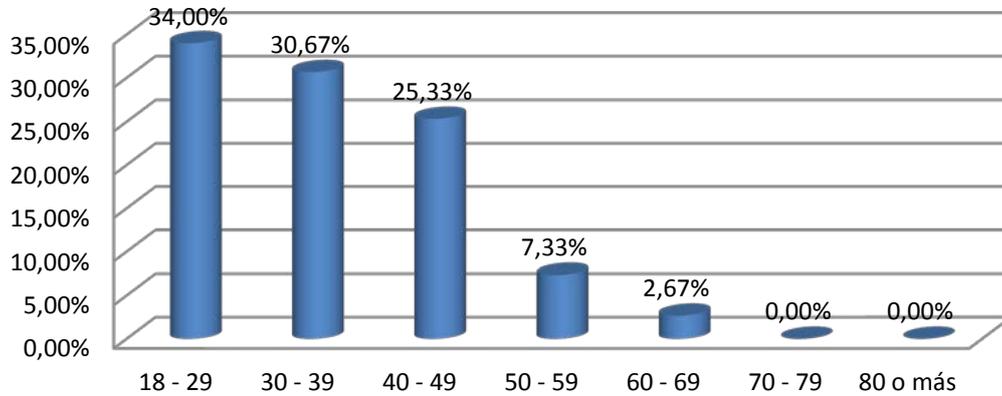
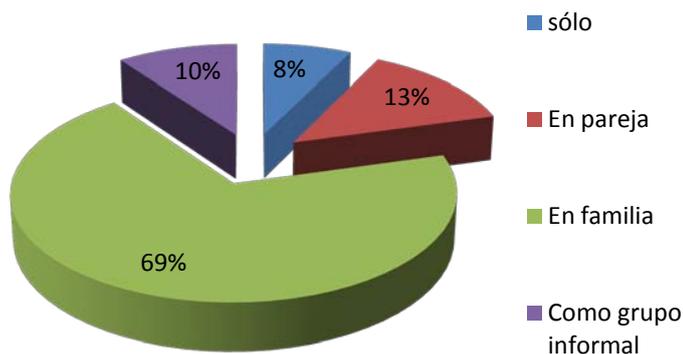


Gráfico 7: Edad de los visitantes nacionales a Atacames  
Fuente: Realización propia

### Forma de viaje de los entrevistados



El mayor porcentaje de los entrevistados viaja en familia (69%), en segundo lugar de frecuencia de forma de viaje se encuentran quienes viajan en pareja (13%), en tercero quienes viajan en grupo informal (10%) y finalmente se ubican quienes viajan de manera individual (8%).

Gráfico 8: Forma de viaje de los encuestados  
Fuente: Realización propia

Sobre el nivel de educación en la muestra el 56,67% ha completado los estudios universitarios, mientras que un 31,33% los secundarios. Un 9,33% afirmó haber completado un nivel de postgrado o especialización. El 2,67% restante corresponde a personas que habían finalizado la instrucción primaria o la iniciaron y no llegaron a finalizarla.

### Nivel de educación de los entrevistados

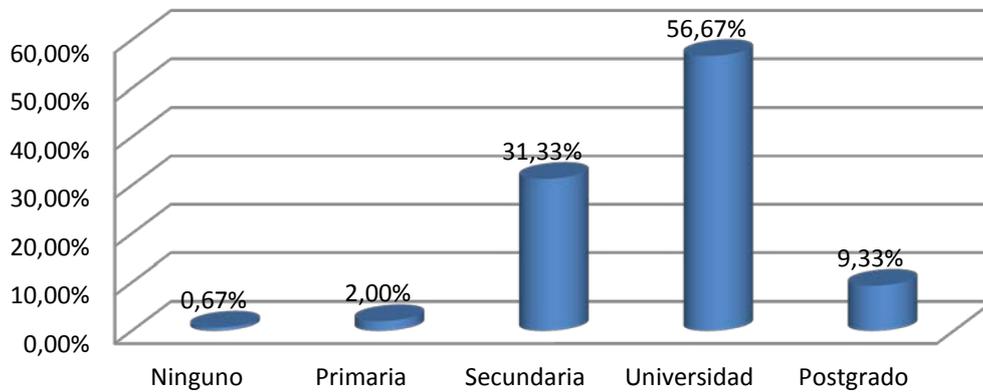


Gráfico 9: Nivel de educación de los visitantes nacionales a Atacames  
Fuente: Realización propia

### Presupuesto diario de viaje



El promedio del presupuesto diario entre los encuestados es de USD 42 con una máxima de USD 200 y una mínima de USD 6.

Gráfico 10: Presupuesto diario de viaje de los encuestados  
Fuente: Realización propia

## Motivaciones de viaje visitantes nacionales

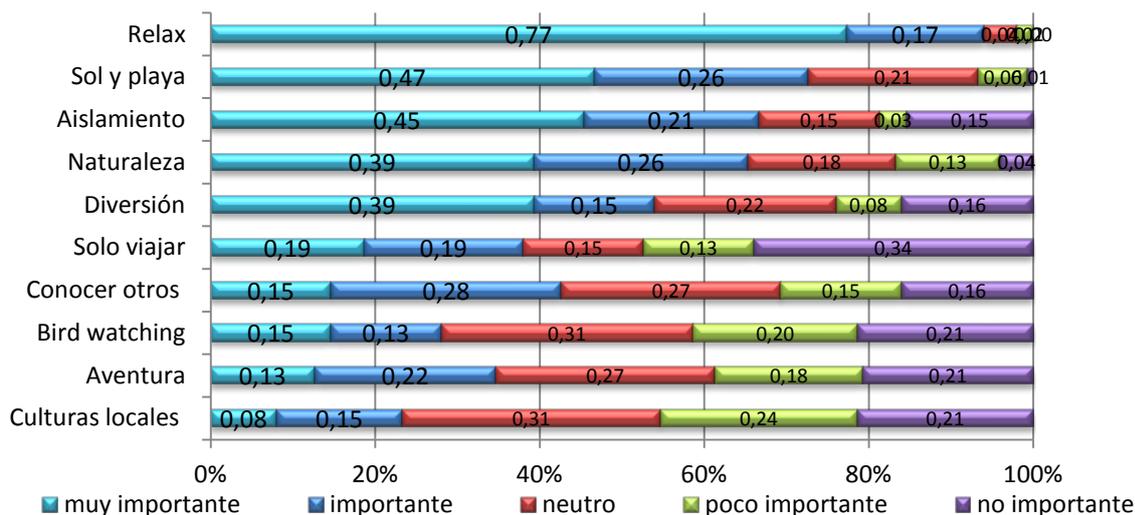


Gráfico 11: Motivaciones de viaje de los visitantes nacionales a Atacames

Fuente: Realización propia

Se solicitó a los encuestados valorar el nivel de importancia que tiene cada una de las motivaciones, señaladas en el cuadro de arriba, al momento de viajar. La motivación de mayor importancia en este segmento es la búsqueda de relajación alcanzando una calificación de muy importante en el 77% de los encuestados. Bajo esta calificación el segundo lugar fue para la presencia del sol y la playa con un 47%, seguido por la necesidad de aislamiento en un 45%. El deseo de estar en contacto con la naturaleza y la vida silvestre ocupa el cuarto puesto con un 39% seguido por la búsqueda de diversión.

Los resultados de este análisis confirma que el mercado del visitante nacional, no está fuertemente segmentado por gustos definidos, más bien tiene como característica su posición generalista frente a la oferta de actividades. Este turista busca participar en diversas actividades mientras estas le permitan escapar del estrés, descansar, divertirse y conocer a otras personas.

## Plaza y promoción visitantes nacionales

Se incluyó una pregunta sobre canales de comunicación para conocer cuál de estos medios sería el más efectivo para transmitir información al mercado potencial y para influir en su toma de decisiones al momento de escoger un producto o un destino turístico. Con esto se consigue tener un referente para establecer las diferentes estrategias de mercadeo.

### Canales de compra visitantes nacionales

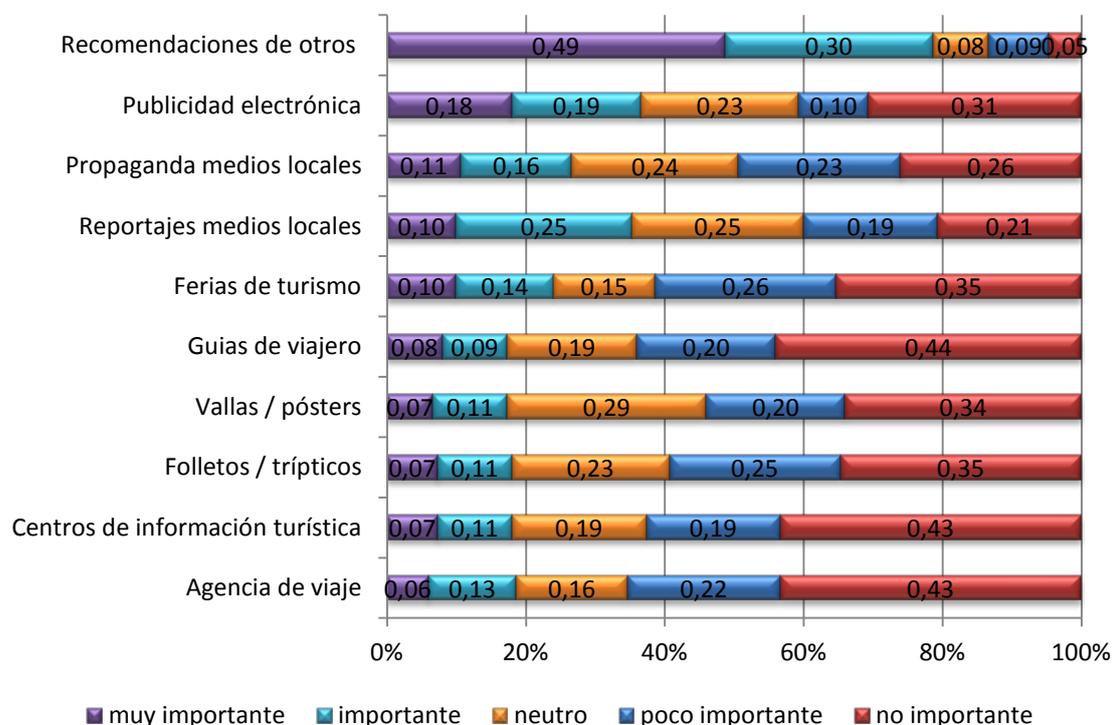


Gráfico 12: Canales de compra de los visitantes nacionales a Atacames  
Fuente: Realización propia

Como conclusiones de este punto se puede afirmar que al escoger un destino en particular o un producto el visitante nacional considera mucho las referencias que haya recibido de su familia u otros conocidos, más del 50% de los encuestados lo catalogaron a este referente como importante (30%) y muy importante (49%). Considerando que la única manera de provocar buenas referencias sobre el producto entregado es la prestación de un buen servicio, justamente la vigilancia de la calidad en la prestación de los servicios y el desarrollo del producto sería una estrategia de mercado imprescindible para aprovechar este medio de comunicación de tanta influencia para este mercado. Se debe encaminar los esfuerzos de planificación a otorgar una experiencia gratificante a quien consume el producto.

Los canales tradicionales no recibieron una consideración de importancia mayoritaria como en el primer caso. La Internet se posiciona como el principal medio para informarse, incluso las referencias y comentarios sobre las experiencias relacionados a un destino o producto son encontrados en este medio de comunicación. Incluso la publicidad electrónica muestra tener mayor importancia para los respondientes quienes dieron el segundo nivel de importancia a esta opción catalogándola como

importante en el 19% de los casos de muy importante en el 18% de los mismos. Esta opción incluye el envío de mensajes electrónicos (mailing) por el Internet o teléfono celular.

### 3.2.1.2. Mercado potencial extranjero

#### PERFIL GENERAL

Los visitantes extranjeros fueron encuestados en la Plaza de Ponchos de Otavalo, que es un conocido mercado artesanal que presenta una feria los días sábados y atrae a gran parte del mercado extranjero que visita Ecuador. Por esta razón se realizó las encuestas los días sábados: 20 y 27 de Noviembre del 2010, siendo los resultados de este estudio de mercado los siguientes:

#### CARACTERÍSTICAS DEL VIAJE:

El rango de duración promedio de viaje de los encuestados extranjeros es de 43 días en Ecuador, con un máximo de 365 días y un mínimo de 1. Para las áreas protegidas de la costa continental del Ecuador se registró un promedio de cinco días de estadía, con un mínimo de un día y máximo de 200 días-considerando desplazamientos hacia las zonas aledañas.

**Duración del viaje  
(en días)**

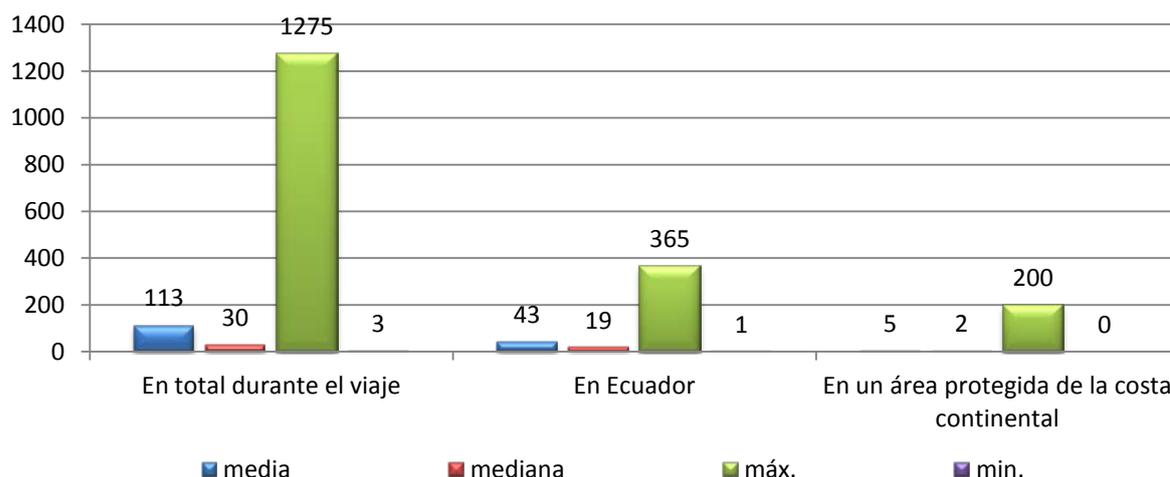
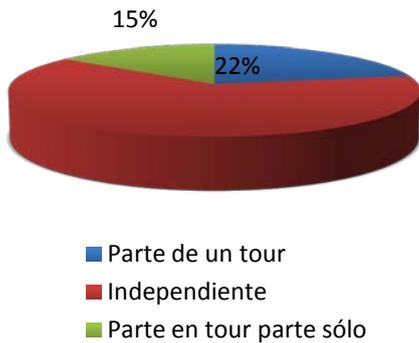


Gráfico 13: Duración del viaje en visitantes extranjeros.  
Fuente: Elaboración propia.

## Organización del viaje



Pese a que el 63% de la muestra indica viajar de manera independiente, en este mercado se observa mayor tendencia al contrato de servicios de programación turística, tours o paquetes, viajando el 22% como parte de un paquete durante todo el viaje y un 15% utilizando parcialmente estos servicios.

Gráfico 14: Organización del viaje de los visitantes extranjeros.  
Fuente: Realización propia.

## Procedencia de los entrevistados

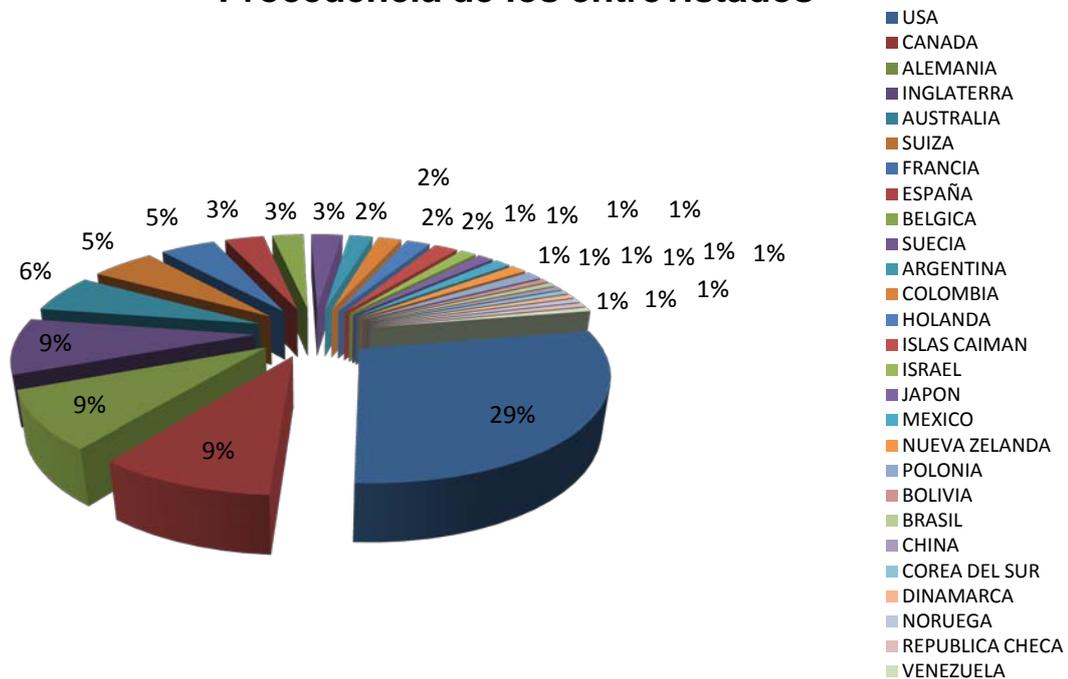
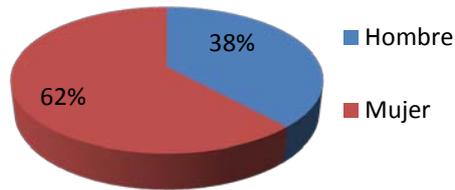


Gráfico 15: Procedencia de los visitantes extranjeros encuestados.  
Fuente: Realización propia.

La procedencia de este mercado mostró una alta diversidad de países, Estados Unidos, ocupó el primer lugar con un 29% de la muestra, el segundo lugar equivalente al 9% fue compartido por Canadá, Alemania e Inglaterra, luego se colocó Australia con un 6% seguido por Suiza y Francia con un 5%. España, Bélgica y Suecia compartieron un 3%. El 48% restante se dividió entre representantes aislados de otros países 17 países.

## Género de los entrevistados



El 38% de los encuestados fueron hombres y el 62% correspondió a mujeres.

Gráfico 16: Género de los encuestados.  
Fuente: Realización propia.

Aproximadamente el 43% de los extranjeros encuestados se encontraban entre los 18 y 29 años de edad, un 22% correspondía al rango de 30 a 39 años. En tercer lugar de frecuencia se encontraron quienes tenían de 40 a 49 años con un 16%, seguido por el rango de 50 a 59 años con un 10%. El restante 9% correspondió a personas entre los 60 y 79 años. Se puede observar que en el segmento analizado las personas jóvenes son predominantes.

## Edades de los entrevistados

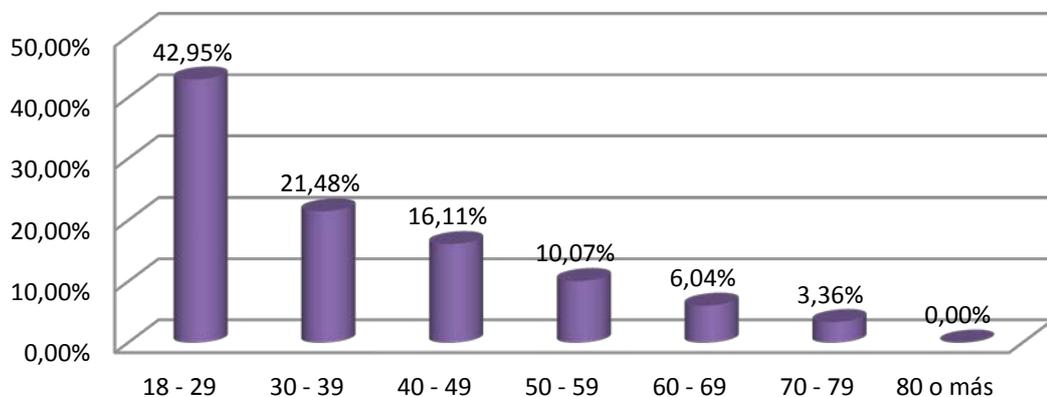
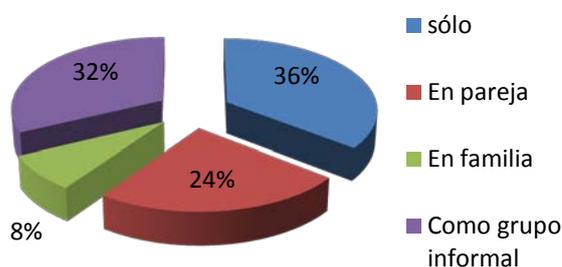


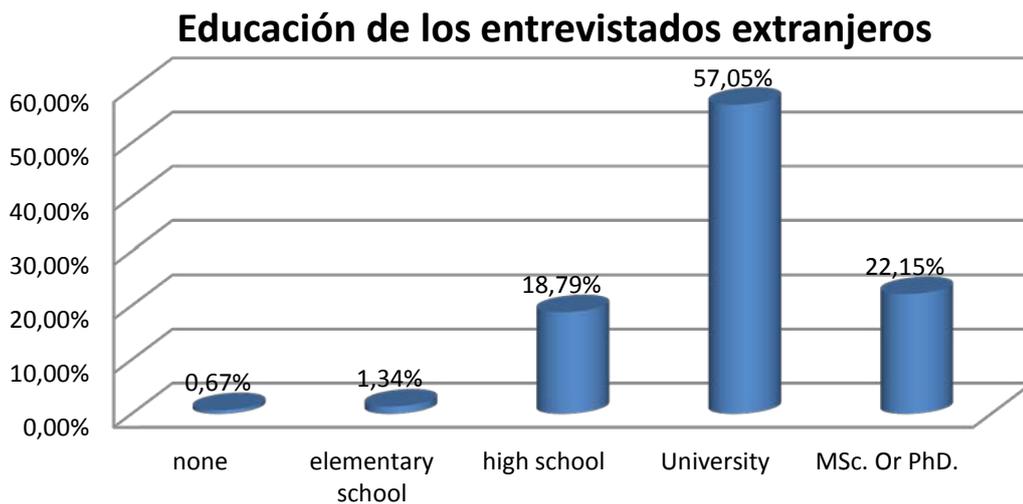
Gráfico 17: Edades de los visitantes extranjeros  
Fuente: Realización propia.

## Forma de viaje de los entrevistados



La mayor parte de los extranjeros encuestados (36%) viaja sólo, seguido de un 32% que viaja como grupo informal y un 24% que viaja en pareja. Sólo un 8% afirmó viajar en familia.

Gráfico 18: Forma de viaje de los encuestados  
Fuente: Realización propia



**Gráfico 19:** Nivel de educación de los visitantes extranjeros.  
**Fuente:** Realización propia

De los respondientes extranjeros un 57,05% afirmó haber concluido los estudios universitarios, seguido por un 22,15% que indica haber realizado un estudio de posgrado o maestría. En tercer lugar un 18,79% ha terminado los estudios secundarios y menos de un 2% ha finalizado los estudios de escuela primaria.



**Gráfico 20:** Presupuesto diario de viaje de los visitantes extranjeros.  
**Fuente:** Realización propia

El promedio del presupuesto diario entre los encuestados es de USD 38 con una máxima de USD 400 y una mínima de USD 3.

## Motivaciones de viaje visitantes extranjeros

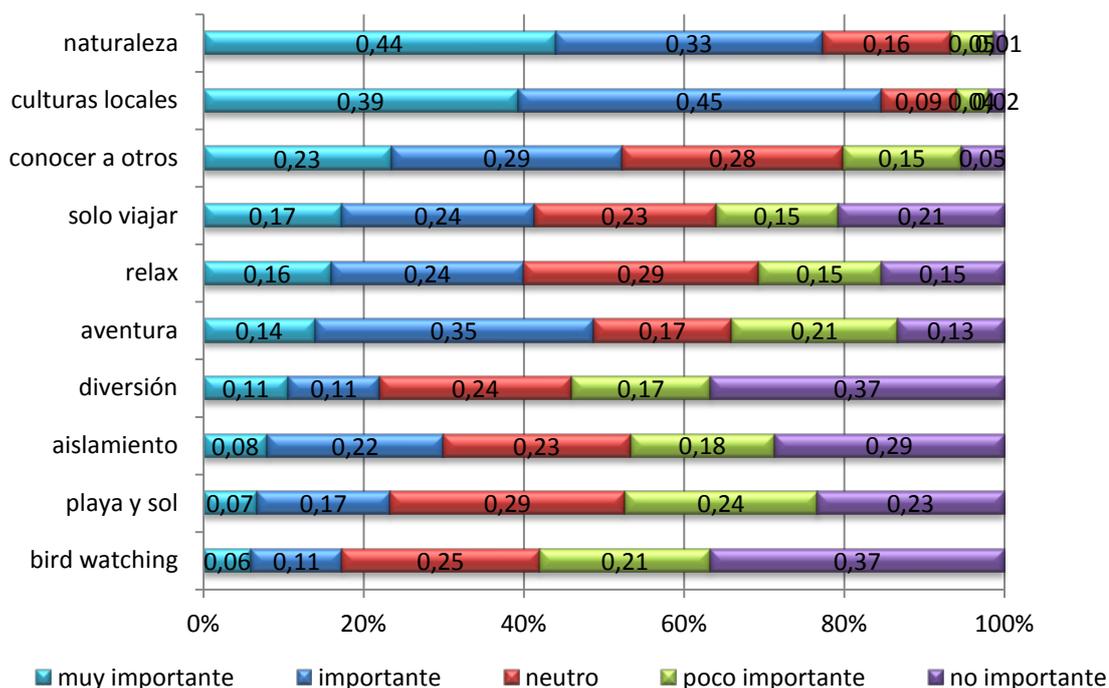


Gráfico 20: Motivaciones de viaje de los visitantes extranjeros.

Fuente: Realización propia

Se solicitó a los extranjeros encuestados valorar el nivel de importancia que tiene cada una de las motivaciones, señaladas en el gráfico de arriba, al momento de viajar. Hay dos motivaciones de gran importancia para este mercado (entre importante y muy importante), la presencia de ecosistemas y sus características naturales (77%) y la posibilidad de observar y vivenciar culturas locales (84%). La motivación de viajar es importante para un 41% y el relax lo es para un 40%. Un 49% considera importante la posibilidad de realizar actividades de aventura.

## Canales de compra visitantes extranjeros

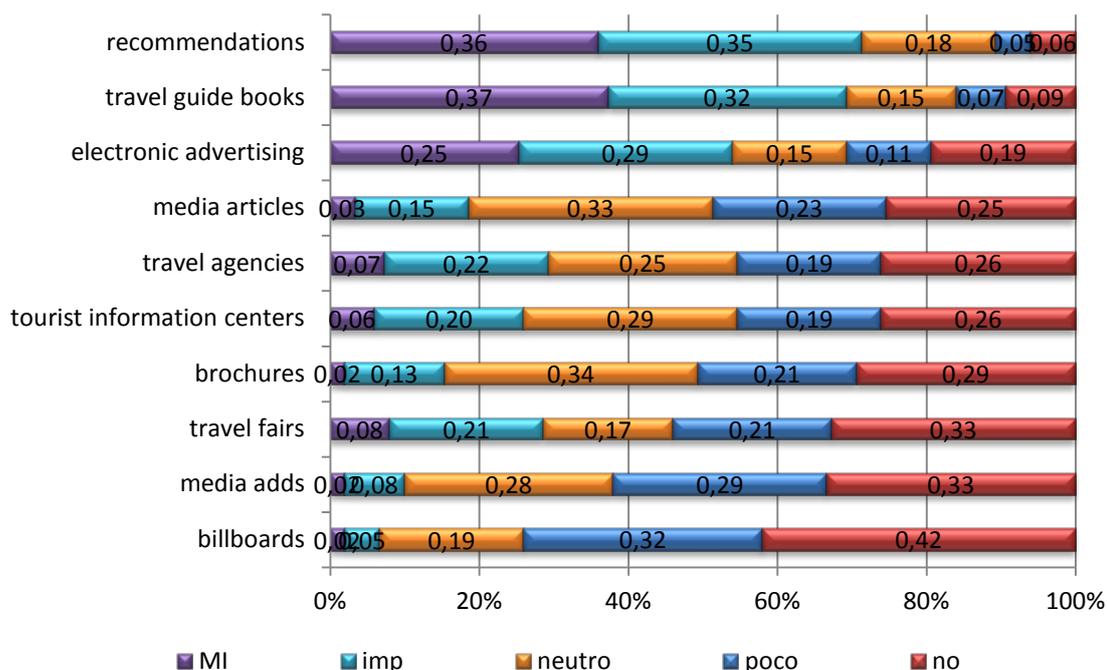


Gráfico:21 Canales de compra de los visitantes extranjeros.  
Fuente: Realización propia

Los extranjeros encuestados calificaron la importancia que dan a los diferentes canales de comunicación el momento de informarse para escoger un destino para sus viajes. Los resultados de esta pregunta demuestran que el 71% de los respondientes considera muy importante e importante las recomendaciones o referencias de amigos, familia u otros turistas. En segunda posición las guías de viajero recibieron esa calificación en un 69% de los casos. La publicidad electrónica también es considerada por un 54% de la muestra. Estos tres medios son los de mayor influencia para este mercado objetivo.

En cuarto lugar con un 29% se encuentran las agencias de viaje y las ferias de turismo, seguidos por los centros de información turística (26%), los reportajes en medios locales (18%) y los trípticos (15%). Los mensajes comunicados por medio de vallas y pósters en lugares públicos y la propaganda en medios locales son valorados como no importantes por más del 50% de los respondientes.

### 3.2.1.3. Preferencias del producto en la demanda.

Las encuestas utilizadas para el análisis del mercado potencial incluyeron una sección final destinada a determinar las preferencias de la demanda potencial sobre modelos de paquetes propuestos. Para esto se presentó un cuadro con dos opciones de paquete bajo un precio estimado. Esto se realizó aplicando la metodología de experimentos de elección (EE), “*misma que se enfoca en respuestas individuales utilizando productos hipotéticos con diferentes atributos y niveles en relación al precio, calidad, atmósfera, servicios adicionales, etc., y también permite generar información sobre la*

disposición al pago (DAP) de un producto específico o una combinación específica de bienes y servicios”<sup>23</sup>.

El cuadro adjuntado a las encuestas es el siguiente:

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
<b>Duración</b>	8 horas	8 horas	
<b>Actividades incluidas</b>	Caminata guiada por bosque tropical o finca productora de cacao, visita a una playa de la reserva y uso de kayak en la playa.	Participación en una faena de pesca a bordo de una embarcación pesquera artesanal conducida por un pescador de la localidad, observación de aves marinas y en temporada observación de ballenas.	Ninguna (no estoy interesado en estos programas)
<b>Servicios incluidos</b>	Traslado en chiva tradicional desde y hasta Tonsupa, guía nativo (no habla inglés), kayak doble y remos, chaleco salvavidas y almuerzo tradicional.	Incluye traslado en chiva tradicional desde y hasta Tonsupa, bote con motor, guía nativo (no hablan inglés), equipo de pesca artesanal, chalecos salvavidas y almuerzo tradicional preparado con la pesca del día.	
<b>Costo por persona por programa</b>	US \$ 20	US \$ 70	
<b>Mi elección es:</b>	<b>Esta opción</b> <input type="checkbox"/>	<b>Esta opción</b> <input type="checkbox"/>	<b>Esta opción</b> <input type="checkbox"/>

Tabla 10: Cuadro para analizar preferencia de producto turístico (nivel 1)

Fuente: Elaboración propia.

Para cada uno de los mercados se levantó información con tres niveles diferentes de precio, es decir, de las 150 encuestas aplicadas para el mercado nacional 50 contenían el precio del nivel 1, 50 del nivel 2 y 50 del nivel 3. Este es el único dato que varió en las encuestas realizadas y esta variación tiene como objeto reconocer la elasticidad de la demanda frente al producto y el precio propuesto.

Los niveles de precios utilizados para este análisis fueron:

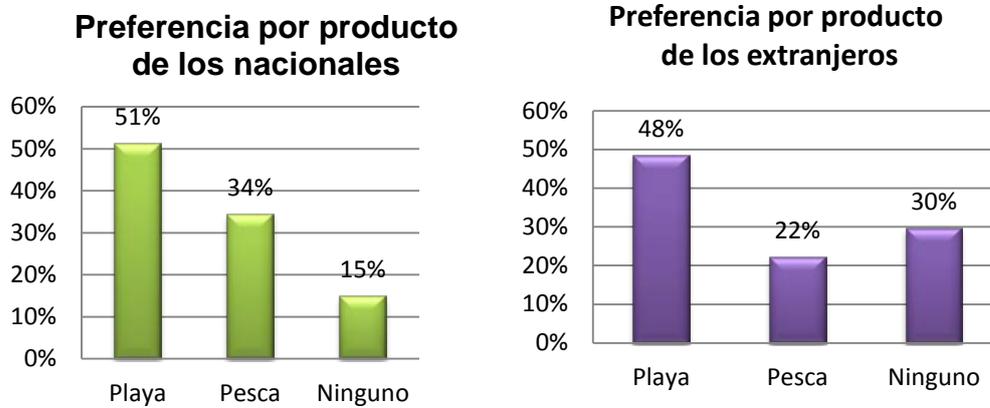
NIVELES	Opción de paquete 1	Opción de paquete 2
Nivel 1	\$20	\$70
Nivel 2	\$25	\$75
Nivel 3	\$30	\$80

Tabla 11 : Niveles de precio aplicados en el análisis de preferencia de producto .

<sup>23</sup> Izurieta, J. Cajiao D. 2009. *Plan de Negocios Producto turístico en la comunidad de Salango en el Parque Nacional Machalilla*, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Turismo, Global Sustainable Tourism Alliance, Conservación Internacional, Quito, Ecuador.

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS DEL EXPERIMENTO DE ELECCIÓN (EE):



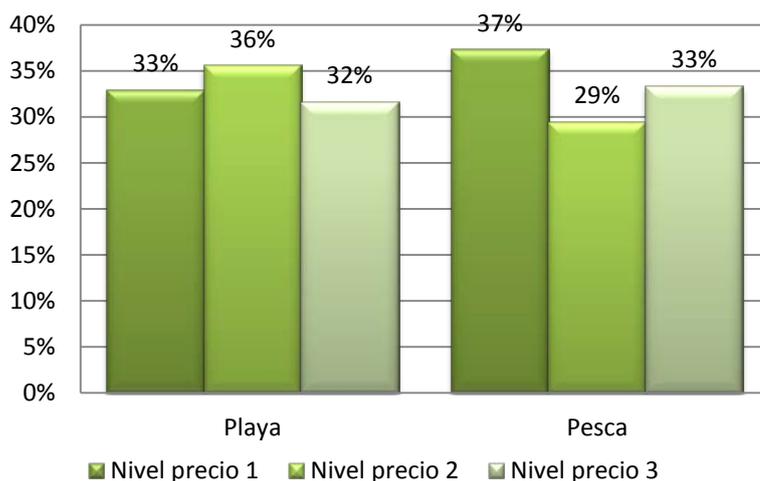
Gráficos 22: Preferencias por producto de los encuestados  
Fuente: Elaboración propia.

El producto de mayor aceptación para los dos mercados analizados fue el primero “de playa”, que incluye una Caminata guiada por bosque tropical o finca productora de cacao, visita a una playa de la reserva, uso de kayak en la playa y un almuerzo tradicional. La preferencia en el mercado nacional fue del 51% mientras que en el extranjero fue de un 48%.

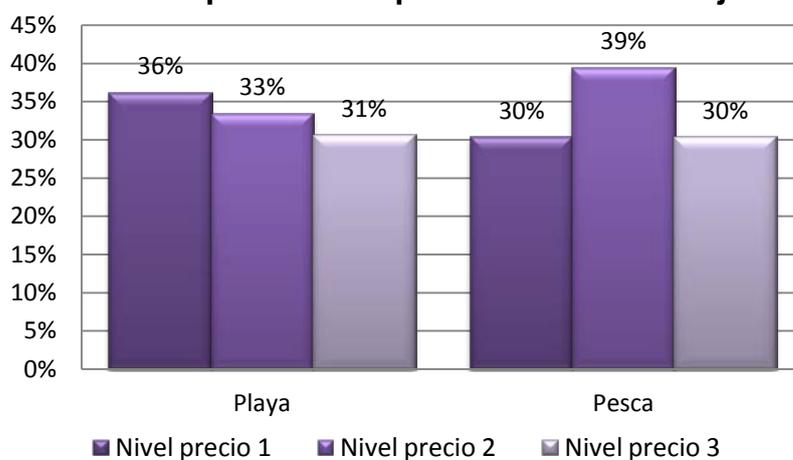
El producto de pesca vivencial no tuvo mucha aceptación por parte del mercado extranjero siendo escogido por un 22% de los respondientes. Este producto fue preferido por un 34% del mercado nacional aunque varios respondientes que gustaban más de esta alternativa optaron por el primer paquete debido al costo presentado.

También se pudo observar que los respondientes no interesados en alguna de estas opciones en el mercado nacional sumaron un 15%, sin embargo fueron mayormente extranjeros con un 30% de los encuestados. Una de las principales razones para esto es la ausencia de un guía bilingüe pues existe interés del visitante extranjero por disfrutar de la naturaleza y de las culturas locales.

### Preferencia por nivel de precios de los nacionales



### Preferencia por nivel de precios de los extranjeros



**Gráficos 23:** Preferencias de los encuestados por nivel de precio en cada producto.  
Fuente: Elaboración propia.

Para el primer paquete de playa en el mercado nacional el nivel de precio más aceptado es el precio 2 (USD \$25) y en el extranjero es el nivel 1 (USD \$70). Sin embargo cabe recalcar que para el 69% de los respondientes nacionales y extranjeros que optaron por este paquete sería aceptable pagar USD \$25 o más por este full day.

En el caso del segundo paquete de pesca vivencial el nivel de precio más aceptado en el mercado nacional es el primero (USD \$70), mientras que el extranjero es el segundo (USD \$75). Nuevamente en el mercado extranjero un 69% estaría dispuesto a pagar US \$75 o más por este paquete mientras que en el nacional este porcentaje baja al 66%.

El desarrollo del programa de turismo del Plan de Manejo de la RMGS debe considerar oportunidades de turismo que se ajusten a las motivaciones y preferencias de los tres mercados identificados y considerando que el visitante nacional a la zona costera del Ecuador continental, es generalista en cuanto sus intereses: principalmente busca un turismo de sol y de la playa, pero también tiene la disposición de realizar actividades recreativas adicionales vinculadas con la naturaleza como observación de ballenas y aves marinas, buceo y surf. Por otro lado, los turistas internacionales dispuestos a visitar la Costa ecuatoriana tiene claras motivaciones: naturaleza y vida silvestre, culturas locales e indígenas, actividades de aventura de bajo riesgo.

En todos los casos se podría pensar en crear oportunidades para el desarrollo de planta turística de bajo impacto a lo largo del borde costero (playas y acantilados) de la Reserva y actividades que aprovechen sus recursos naturales (observación de ballenas, caminatas guiadas por la costa para observar su belleza paisajística y vida silvestre propia de la costa).

#### **4. DISEÑO DEL PRODUCTO TURISTICO PROPUESTO PARA LA RMGSF.**

##### **4.1 DEFINICION DE LA COMUNIDAD Y GRUPO ORGANIZADO DE BASE LOCAL CON QUIEN SE DESARROLLARÁ EL PLAN DE NEGOCIOS**

Para definir la comunidad con quien trabajar en el diseño del producto turístico para la Reserva Marina Galera San Francisco procedimos a desarrollar una matriz de análisis para identificar la comunidad y su correspondiente grupo organizado de mujeres, con el que se podría planificar el desarrollo del producto turístico a proponerse para la Reserva Marina Galera-San Francisco. Este análisis también fue hecho tomando como base a la metodología de Sistema Turístico que considera los elementos necesarios para que la implementación del turismo sea posible.

En análisis de la matriz a continuación permitió definir a la comunidad de Galera y a su grupo organizado de mujeres como los sujetos de desarrollo del diseño del producto turístico y futuro desarrollo del correspondiente Plan de Negocios. En este sentido se mantuvieron reuniones de trabajo con el Jefe de Área de la RMGSF y con la Directora de Turismo del Municipio de Muisne y ambas autoridades demostraron su interés por apoyar el proceso hasta la implementación del producto propuesto en este Plan de Negocios.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		Valores máximos	Galera	Estero	Quingue	Caimito	Tongorachi	Tóngora	San Francisco del Cabo
Atractivos	Naturales y culturales, cantidad y calidad.	5.00	5.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	5.00
Infraestructura	Acceso, comunicaciones, servicios básicos.	5.00	5.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Planta turística	Equipamiento, instalaciones, equipos	2.50	2.50	2.50	1.00	2.50	1.00	1.00	2.50
Servicios y actividades	Experiencia en turismo	2.50	2.00	2.50	1.00	2.50	1.00	1.00	2.00
Organización	Género, # de beneficiarios, nivel de organización	5.00	3.00	5.00	2.00	5.00	2.00	2.00	3.00
TOTAL		20.00	17.50	15.00	9.00	14.00	8.00	8.00	14.50

**Tabla 12:** Matriz de valoración de elementos necesarios para que la implementación del turismo sea posible.

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 PRODUCTO DE REFERENCIA

El producto de referencia está definido como la descripción del producto con propósito de validarlo y difundirlo:

*Esmeraldas: ¡mucho más que sol y playa!*

*Venga y disfrute con nosotros un día espectacular recorriendo el bosque tropical y descubriendo su flora y fauna. Este tour incluye un delicioso almuerzo tradicional preparado por un grupo mujeres organizadas de la comunidad de Galera en el área de influencia de la Reserva Marina Galera San Francisco. Además para los clientes de espíritu aventurero ofrecemos paseos en kayak.*

*Transporte en Chiva - Almuerzo tradicional- Caminata guiada-  
Bosque Tropical - Observación de flora y fauna - Paseo en kayak  
Paisajes espectaculares - Artesanías*

### ***Itinerario del tour***

- 08h30 Salimos de Tonsupa en una chiva tradicional con rumbo a la Reserva Marina Galera San Francisco y en la ruta recogemos de sus hoteles u hosterías a nuestros clientes.
- 10h00 Iniciamos una caminata guiada desde la comunidad de Galera hasta el Faro de Galera conociendo acerca de las actividades de la comunidad y acerca de la Reserva Marina Galera San Francisco. .
- 11h00 Continuamos la camina guiada hacia una de las playas escondidas de la Reserva observado la belleza paisajística del lugar, aves marinas y la fauna y flora costera.
- 12h00 Almuerzo tradicional servido en la playa por un grupo de mujeres organizado de la Comunidad de Galera.
- 13h00 Recorrido guiado en kayak por las aguas costeras de la Reserva Marina Galera San Francisco o relax en la playa
- 14h30 Caminata de retorno hasta la Comunidad de Galera, sitio donde abordaremos la chiva tradicional
- 15h00 Tiempo libre para recorrer la Comunidad de Galera y comprar recuerdos y artesanías de la localidad.
- 16h30 Arribo a Tonsupa

**Nota:** En caso de lluvia contamos con ponchos de agua y botas de caucho para todos nuestros huéspedes.

### ***Temporadas en las que operamos:***

- Salidas diarias entre el 15 de diciembre y el 31 enero.
- Salidas diarias entre el 15 de junio y el 31 de agosto.
- Salidas diarias durante los feriados nacionales.
- Las salidas diarias regulares se realizan con un mínimo de 6 y un máximo de 16 visitantes.
- Con un incremento en el precio de tour es posible realizar salidas con menos de 6 visitantes.
- Fuera de las temporadas descritas es posible contratar un tour bajo pedido.

### ***Precio:***

- El precio por persona en una salida diaria regular es de USD 25,00 por adulto y USD 15,00 para menores de 16 años y adultos mayores.

*El precio por persona de una salida con menos de 6 pax es de USD 30,00 por adulto y USD 20,00 para menores de 16 años y adultos mayores.*

### **4.3 MODELO DE NEGOCIOS DEL PRODUCTO TURÍSTICO PROPUESTO PARA LA RMGSF.**

A continuación se presenta una descripción detallada de cómo funcionará y se operará el negocio:

*Las propietarias de esta microempresa serán el grupo organizado de mujeres de la Comunidad Galera en la zona de influencia de la Reserva Marina Galera San Francisco (RMGSF). La administración, manejo y mercadeo del producto estará ubicado en Tonsupa.*

*En cuanto a la estructura organizacional de la microempresa y con el fin de minimizar costos operativos, se definirá una estructura con cargos poli-funcionales. La venta del producto, basada en un sistema de comisiones y bajo convenio, se realizará en varios de los hoteles y hosterías ubicadas en Atacames y Tonsupa y hoteles y hosterías ubicados en la ruta hasta la RMGSF.*

*Los turistas serán recogidos de los hoteles y hosterías y llevados en una chiva tradicional que contará con un guía naturalista de la RMGSF. El traslado entre Tonsupa y la localidad donde se operará el tour es de aproximadamente dos horas.*

*Una vez en Galera, en la zona de influencia de la RMGSF, los visitantes en primera instancia realizarán una caminata guiada interpretativa por un sendero hasta llegar al Faro de Galera. Luego visitarán una playa de la RMGSF en la que se instalará un comedor cubierto desmontable y en donde los visitantes disfrutarán de un almuerzo caliente tradicional. Así mismo, en la playa los visitantes tendrán a su disposición kayaks dobles, remos y chalecos salvavidas con los cuales podrán realizar recorridos por las aguas costeras cercanas a la playa. En la playa además se podrá observar la belleza paisajística del lugar y vida silvestre, en especial aves marinas.*

*El tour también incluirá la posibilidad de visitar la comunidad de Galera con el objeto de que los turistas puedan adquirir recuerdos y artesanías producidas localmente. El tour descrito será operado durante los feriados nacionales y entre el 15 de diciembre y el 31 enero y, el 15 de junio y el 31 de agosto, una salida por día, y será operado con un mínimo de 6 y un máximo de 16 visitantes. Se deja abierta la posibilidad de que se pueda operar el tour bajo pedido fuera de las temporadas descritas. Un guía naturalista de la RMGSF, equipado con radio, binoculares y botiquín de primeros auxilios será asignado por cada 8 visitantes o menos. Se tratará que los insumos y servicios que se requieran para operar el tour descritos sean comprados en las comunidades del área de influencia de la RMGSF. En general se trata de un tour de mediana dificultad física.*

## 4.4 PRECIO

El producto de este plan de negocios está orientado a turistas extranjeros y nacionales jóvenes (entre 18 y 39 años) que viajan de forma independiente y que están llegando hasta las playas de Tonsupa, Atacames y Same en el sur de la provincia de Esmeraldas.

Los segmentos de visitantes descritos en el párrafo de arriba disfrutaron de actividades vinculadas a la naturaleza y la aventura moderada y han sido definidos como el mercado meta para este producto de turismo.

El precio para el producto ha sido establecido en base a los siguientes elementos de análisis:

- **Presupuesto promedio de los visitantes** Los resultados del análisis de demanda muestran que el presupuesto promedio para el segmento de visitantes nacionales es de US\$42; mientras que el presupuesto promedio para visitantes extranjeros es de US\$ 38.
- **Deseo de pago:** Durante las encuestas de demanda potencial, la metodología para establecer el precio de este producto fue la de disposición al pago entre varias opciones de tarifas. El deseo de pago promedio en turistas extranjeros y nacionales es de US\$25.
- **Costos y rentabilidad:** Para un producto de 8 horas que incluye transporte, guía, almuerzo tradicional, paseo en kayak. Este valor ha sido definido en el análisis de gastos variables (ver Análisis financiero)
- **Competencia:** Para la zona de influencia de la RMGSF no se ha identificado una competencia directa en la oferta de este producto de turismo.

## 4.5 ANALISIS FODA DEL GRUPO DE MUJERES DE LA COMUNIDAD DE GALERA

### 4.5.1 FORTALEZAS

- Único grupo organizado de mujeres de la Comunidad de Galera con experiencia de trabajo en equipo y motivadas para emprender en el turismo.
- Han recibido capacitación en el desarrollo de manualidades y servicio al cliente.
- Algunos miembros del grupo son propietarias de comedores en la localidad de Galera.

### **4.5.2 OPORTUNIDADES**

- La Comunidad de Galera está ubicada al extremo norte de la RMGSF y cuenta con la mejor vía de acceso a la RMGSF, carretera pavimentada.
- Algunos de los atractivos turísticos más importantes de la RMGSF están ubicados a distancias que pueden ser manejadas en caminatas guiadas.
- Las oficinas del MAE desde donde se administra la RMGSF están ubicadas en la Comunidad de Galera, lo que asegura la capacidad de control por parte de la autoridad.
- Los análisis de demanda potencia realizados para los segmentos de turistas nacionales y extranjeros demuestran su interés por disfrutar de actividades relacionadas con la naturaleza y la aventura moderada.
- Tanto la administración de la RMGSF como la municipalidad de Muisne han expresado su interés por apoyar el desarrollo de un producto turístico de naturaleza y aventura moderada que promueva el desarrollo local, satisfaga las expectativas de los visitantes y se enmarque dentro de lo que determina el Plan de Manejo de la RMGSF.

### **4.5.3 DEBILIDADES**

- Desconocen con detalle cómo funciona el turismo, manejo de una empresa de turismo, atención a los clientes, manipulación de alimentos, presentación de platos, montaje y servicio a las mesas.
- No cuentan con el equipamiento ni la operadora para desarrollar un emprendimiento turístico como el propuesto.
- No cuentan con recursos económicos para emprender un negocio.

### **4.5.4 AMENAZAS**

- Servicios básicos (luz y agua) en la comunidad de Galera son deficientes.
- Durante las temporadas de turistas en la zona se puede producir un turismo masivo a los sitios de visita de la RMGSF.
- Fuera de las temporadas de turistas en la zona es difícil operar un producto turístico.
- No existen guías naturalistas certificados para la RMGSF y el desarrollo de un producto turístico requiere la contratación de guías.

## 4.6 PLANIFICACION ESTRATEGICA

### 4.6.1 MISION

La misión del grupo organizado de mujeres de la comunidad de Galera en el área de influencia de la RMGSF es convertirse en una unidad dinamizadora de la economía local a través de la puesta en marcha de un producto turístico orientado a la naturaleza con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

### 4.6.2 METAS Y ACTIVIDADES

METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1. Hasta abril del 2011 conseguir la personería jurídica del grupo de mujeres de la Comunidad de Galera en la zona de influencia de la RMGSF.	1.1 Aprobar en Asamblea los estatutos del grupo de mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monica Luna (Grupo de Mujeres de la comunidad de Galera)</li> <li>• Elizabeth Vera (Presidenta de la Junta Parroquial de Galera)</li> </ul>
	1.2 Contratar la asesoría técnica y legal para lograr la vida jurídica del grupo de mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monica Luna (Grupo de Mujeres de la comunidad de Galera)</li> <li>• Elizabeth Vera (Presidenta de la Junta Parroquial de Galera)</li> <li>• Soledad Luna (NAZCA)</li> </ul>
2. Hasta julio del 2011 lograr la constitución de la empresa	2.1 Aprobar en Asamblea la constitución de una operadora turística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monica Luna (Grupo de Mujeres de la comunidad de Galera)</li> <li>• Elizabeth Vera (Presidenta de la Junta Parroquial de Galera)</li> </ul>
	2.2 Contratar la asesoría técnica y legal para lograr la vida jurídica de la operadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monica Luna (Grupo de Mujeres de la comunidad de Galera)</li> <li>• Elizabeth Vera (Presidenta de la Junta Parroquial de Galera)</li> <li>• Soledad Luna (NAZCA)</li> </ul>
3. Hasta septiembre del 2011 conseguir los 21.019,45 USD requeridos para comprar el equipamiento, implementar el plan de capacitación y el de mercadeo y capital de trabajo.	3.1 Producir un listado de las posibles fuentes de financiamiento (Banco de Fomento, CFN, Ministerio de Inclusión Social, Red Financiera Rural, etc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monica Luna (Grupo de Mujeres de la comunidad de Galera)</li> <li>• Soledad Luna (NAZCA)</li> </ul>
	3.2 Realización del trámite para lograr los recursos financieros en la institución que mejores oportunidades brinde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monica Luna (Grupo de Mujeres de la comunidad de Galera)</li> <li>• Elizabeth Vera (Presidenta de</li> </ul>

		<p>la Junta Parroquial de Galera)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soledad Luna (NAZCA)</li> <li>• Rocio Panchano, Directora de Turismo del Municipio de Muisne</li> <li>• Jefe de Área de la RMGSF.</li> </ul>
<p>4. Hasta octubre del 2011 se ha mejorado el equipamiento turístico de la RMGSF, específicamente el sendero de acceso al Faro de Galera (desde la comunidad y desde la Playa) y el mirador en el Faro de Galera</p>	<p>4.1 Gestionar ante las autoridades el acuerdo para realizar las obras respectivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monica Luna (Grupo de Mujeres de la comunidad de Galera)</li> <li>• Elizabeth Vera (Presidenta de la Junta Parroquial de Galera)</li> <li>• Soledad Luna (NAZCA)</li> <li>• Rocio Panchano, Directora de Turismo del Municipio de Muisne</li> <li>• Jefe de Área de la RMGSF.</li> </ul>
	<p>4.2 Construir el equipamiento requerido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Área de la RMGSF</li> <li>• Junta Parroquial de Galera</li> <li>• Municipio de Muisne</li> </ul>
<p>5. Hasta octubre del 2011 se han adquirido los equipos requeridos para poner en marcha la operadora turística.</p>	<p>5.1 Producir un listado de los equipos requeridos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monica Luna (Grupo de Mujeres de la comunidad de Galera)</li> <li>• Soledad Luna (NAZCA)</li> </ul>
	<p>5.2 Conseguir al menos tres proformas para cada equipo requerido</p>	
	<p>5.3 Realizar la compra de los equipos requeridos</p>	
<p>6. Hasta octubre del 2011 implementar un plan de capacitación dirigido a las miembros del grupo de mujeres de la comunidad de Galera</p>	<p>6.1 Elaborar un Plan de Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mónica Luna (Grupo de Mujeres de la comunidad de Galera)</li> <li>• Soledad Luna (NAZCA)</li> <li>• Salvador Cazar (Conservación Internacional - Ecuador)</li> </ul>
	<p>6.2 Ejecución del Plan de Capacitación</p>	
<p>7. Hasta noviembre del 2011 implementar el Plan de Mercadeo</p>	<p>7.1 Diseño e impresión del material promocional (afiches y folletos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monica Luna (Grupo de Mujeres de la comunidad de Galera)</li> <li>• Soledad Luna (NAZCA)</li> <li>• Salvador Cazar (Conservación Internacional - Ecuador)</li> </ul>
	<p>7.2 Realizar al menos tres viajes, uno de prensa y dos de familiarización con hoteleros y operadores turísticos.</p>	
	<p>7.3 Suscribir al menos 10 Convenios con Hoteles y Hosterías entre Tonsupa y la zona de influencia de la RMGSF</p>	
	<p>7.4 Desarrollo de una página web</p>	

	7.4 Colocar al menos tres señales en la carretera entre Esmeraldas y Galera, en la zona de influencia de la RMGSF	
--	---	--

## 4.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

La estructura operacional definida para esta microempresa tiene el objetivo de brindar oportunidades de trabajo e involucramiento al grupo organizado de mujeres de la comunidad de Gañera en la zona de influencia de la RMGSF y minimizar costos a través de la definición de cargos poli-funcionales.

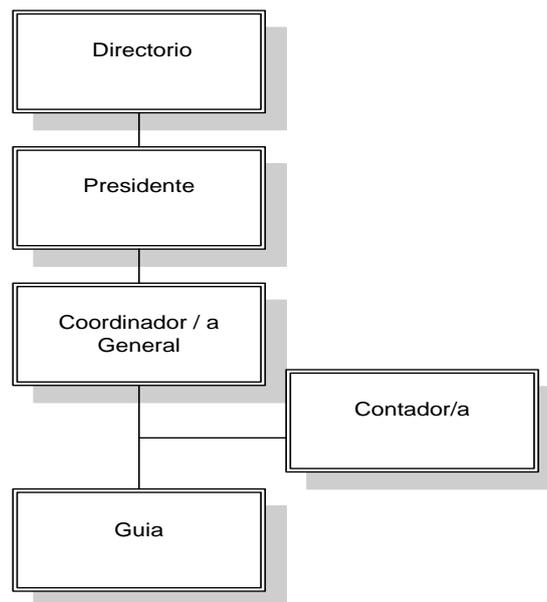


Gráfico 24: Organigrama del negocio propuesto.  
Fuente: Elaboración propia.

### Directorio

Está compuesto por las integrantes de un grupo organizado de mujeres de una de las comunidades de la zona de influencia de la RMGSF y que a la vez son las propietarias de la microempresa. A continuación se detallan las atribuciones y funciones del Directorio:

- Determinar los objetivos y políticas de la empresa.
- Dictar resoluciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.

- Evaluar semestralmente el desempeño de la empresa y proponer las acciones correctivas pertinentes.
- Aprobar las tarifas de los servicios que brinde la empresa.
- Aprobar los límites de gasto autorizado a la Coordinación General para la compra de insumos y servicios requeridos para la operación de la empresa.
- Conocer y aprobar los estados financieros anuales de la empresa.

### **Presidente**

Será elegido anualmente de entre los miembros del Directorio y podrá ser reelegido hasta por un período adicional. A continuación se detallan las atribuciones y funciones del Presidente:

- Presidir las reuniones del Directorio.
- Representar al Directorio.
- Asistir al Gerente general en decisiones importantes.
- Contratar al Coordinador General

### **Coordinador general / agente de ventas**

Asentado en Tonsupa es el representante legal de la empresa y es independiente del grupo de mujeres propietarias del negocio. El Gerente general trabajará bajo relación de dependencia con la empresa. A continuación se detalla las atribuciones y funciones del Gerente general / agente de ventas:

- Encargado del cumplimiento del plan estratégico, plan de mercadeo y aspectos operativos de negocio.
- Realizará la contratación del personal requerido para operar el negocio.
- Supervisará el manejo de la operación y del personal, así como el cumplimiento de las normas y reglamentos del negocio.
- Se encargará del manejo de las reservaciones.
- Llevará una contabilidad básica.
- Estará a cargo de las ventas del bar.
- Estará encargado de la seguridad de la operación.
- Hará las minutas de las reuniones del directorio y de las resoluciones alcanzadas.
- Desempeñará la función de bodeguero, llevando los registros de inventarios.

### **Contador/a**

Deberá ser un/a contador/a público autorizado y con título refrendado por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) quien tendrá a cargo el manejo financiero y contable de la empresa. El contador/a trabajará bajo la modalidad de

servicios prestados y será una persona independiente del grupo organizado de mujeres propietarias del negocio.

### **Guía**

Es la persona que durante la totalidad del tour mantendrá la interacción con los turistas y deberá estar acreditado como guía naturalista por la RMGSF. Estará a cargo de la conducción de los visitantes y de proveerles con información interpretativa acerca de la RMGSF. El trabajo del guía será ocasional, es decir cuando existan grupos, y trabajará bajo la modalidad de servicios prestados.

## **4.8 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A continuación se especifican las necesidades de capacitación del personal de la empresa:

### **Coordinador /a General**

- Manejo de reservaciones
- Técnicas de venta
- Promoción y marketing
- Manejo de bodega e inventarios

### **Grupo de mujeres propietarias del negocio**

- Desarrollo de destrezas para trabajar en grupo
- Gestión de productos turísticos
- Atención al cliente
- Pre-elaboración y conservación de alimentos
- Higiene y manipulación de alimentos
- Presentación de platos
- Montaje de mesas
- Servicio a la mesa
- Mantenimiento de kayaks

### **Guía**

- Curso de Guía Naturalista de la RMGSF
- Interpretación ambiental
- Primeros auxilios
- Manejo y mantenimiento de kayaks
- Atención al cliente
- Montaje de mesas
- Servicio a la mesa
- Mantenimiento de kayaks

## 5. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo tiene como finalidad diseñar estrategias que permitan mejorar el posicionamiento del negocio en el mercado turístico. En esta planificación se incluyen estrategias basadas en los resultados del estudio de mercado realizado al mercado potencial nacional y extranjero.

La mejora del posicionamiento es el resultado de la implementación de dichas estrategias que tienen como objeto comunicar efectivamente al mercado meta la información sobre la oferta del negocio y sobre todo los atributos que valora más este tipo de cliente.

En el caso de la RMGSF y en base a los resultados del estudio de mercado se puede hablar de las siguientes estrategias:

- Calidad de servicio: El estudio evidenció la importancia que los visitantes potenciales de origen nacional y extranjero brindan a las recomendaciones que reciben de amigos, familiares u otros turistas. Esta es la llamada publicidad boca-oido y la única manera de que pueda ser utilizada a favor del negocio es asegurar una experiencia de calidad a todos los clientes atendidos. Para conseguir esto es necesario:
  - Capacitar al personal en atención al cliente y los conocimientos/habilidades necesarias para brindar el servicio.
  - Mantener estándares altos en la planificación y ejecución del servicio.
  - Incorporar herramientas de evaluación postventa (libro de comentarios y encuestas de satisfacción)
  - Mantener una revisión permanente en el Internet de los comentarios de referentes a la experiencia de los clientes del negocio.
  - Retroalimentar los procesos e incluir en la medida de lo posible, las mejoras necesarias para asegurar el disfrute de los visitantes.
  
- Uso de canales virtuales. El mercado potencial nacional y extranjero afirma valorar la información que recibida electrónicamente, actualmente el Internet es la principal fuente de donde se obtiene información por lo que sería muy importante implementar estas acciones:
  - Negociar con los hoteles que comisionan la venta del producto la inclusión de información y publicidad sobre el emprendimiento en sus páginas Web.
  - Crear una cuenta en canales como Trip Advisor, utilizados específicamente por turistas para informarse sobre destinos y mantener el seguimiento al mismo.
  - Contratar el servicios de mailing (promoción vía mail) con una empresa que maneje bases de datos de clientes potenciales por lo menos 2 veces al año en coincidencia con feriados en la sierra anticipando la llegada de turistas al norte de la provincia.
  - Observar la posibilidad de incluir en la página Web del Ministerio del Ambiente o específicamente de la RMGSF (cuando se habilite), información sobre la oferta y los productos turísticos del negocio.

- El mercado potencial nacional afirmó prestar atención sobre los reportajes en medios públicos por lo que sería conveniente gestionar la realización de un publisreportaje aprovechando la presencia de medios públicos y el impulso ofrecido para los emprendimientos locales.
- Folletos informativos: A pesar de que los folletos no son un medio de promoción con gran nivel de importancia entre los visitantes nacionales y extranjeros, se puede tener como estrategia de mercadeo la entrega de este material informativo en aquellos hoteles y hosterías con los cuales se suscriban convenios para que bajo comisión venda el producto a sus huéspedes. El material informativo debe ser bien diseñado con poco texto y contener información sobre el producto y los servicios que se ofrece al turista.
- Viajes de prensa y de familiarización: Como elemento complementario a la entrega de información turística sobre el producto a prestadores de servicios locales (alojamiento y tour operadores), se ha considerado el desarrollo de dos viajes de familiarización al año (Abril y Octubre respectivamente). Estos viajes permitirán dar a conocer el producto entre operadores de servicios turísticos de modo que éste pueda ser fácilmente ofertado y vinculado a su oferta de prestación de servicios. Así mismo, se ha considerado llevar a cabo al menos un viaje de prensa al año para lograr que en los medio de prensa nacional se de a conocer sobre la RMGSF y el producto en particular.

## 6. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se detalla de manera esquemática los pasos que se siguieron para desarrollar los cuadros financieros necesarios para determinar la viabilidad del producto turístico seleccionado y se definen las variables utilizadas dentro del análisis. Todos los supuestos utilizados para el análisis fueron obtenidos a partir de todo el trabajo de campo previo (encuestas, talleres y visitas de campo) así como del criterio profesional de los autores de este estudio.

### 6.1. SUPUESTOS

#### 6.1.1. Visitación.

Dentro de visitación tenemos las siguientes variables (Anexo 1):

- Días posibles de operación: se define como el número de días en los que es posible desarrollar la actividad turística durante un determinado mes.
- Porcentaje de días operables: se define como el porcentaje de días en que se realiza una visitación. Esto es así porque no necesariamente habrá un tour dentro de los días en que sea posible operar. Este porcentaje solo se aplicó para las salidas normales.

- Días efectivos: Tomando en cuenta los días disponibles de operación y el porcentaje de días operables, se obtiene el número de días en que se realiza un tour.
- Salidas normales: Son aquellas en que el tour se lleva a cabo a través de los canales normales de operación de la actividad turística. Se consideró que para este caso la proporción de adultos corresponde al 60% de los turistas, mientras que el porcentaje de niños y adultos mayores corresponde al 40% de los visitantes. La capacidad máxima de este tour es de 16 pasajeros.
- Salidas bajo pedido: Estas salidas son salidas organizadas a petición de un operador turístico que participe en la promoción y comercialización del producto turístico. Para este caso se considero que el 100% de los visitantes son adultos. La capacidad máxima de este tour es de 16 pasajeros.
- Salidas con menos de 6 pax: Estas salidas corresponden a grupos de turistas que soliciten directamente el paquete turístico y por tanto se asume que la capacidad máxima de este tipo de grupos es de 6 pasajeros por viaje. Para este caso se considero que el 100% de los visitantes son adultos.

### **6.1.2. Nivel de ocupación.**

El porcentaje de ocupación se define como el número de visitantes real dividido para el número de ocupantes totales que pueden participar del tour (Anexo 1).

El cálculo de ocupación mensual y anual se ha desarrollado considerando los siguientes criterios:

- Distribución mensual de visitantes nacionales y extranjeros de acuerdo a las estadísticas de visitantes del PNM.
- Índices de ocupación mensual y anual de hosterías, lodges y hoteles de la zona de Machalilla, Para este plan de negocios se ha considerado óptimo captar un 10% del total de visitantes del sector de alojamiento. Por ello parte de los esfuerzos de mercadeo se orientan a captar este segmento de visitantes.
- Proyección de visitantes anuales y distribución mensual de visitantes en base a temporadas altas y bajas del PNM (considerando estimaciones de la comunidad de Salango)
- Ocupación anual de operadores turísticos locales. Los cálculos se realizaron considerando alcanzar un 10% del total de visitantes captados por los operadores locales de Puerto López.

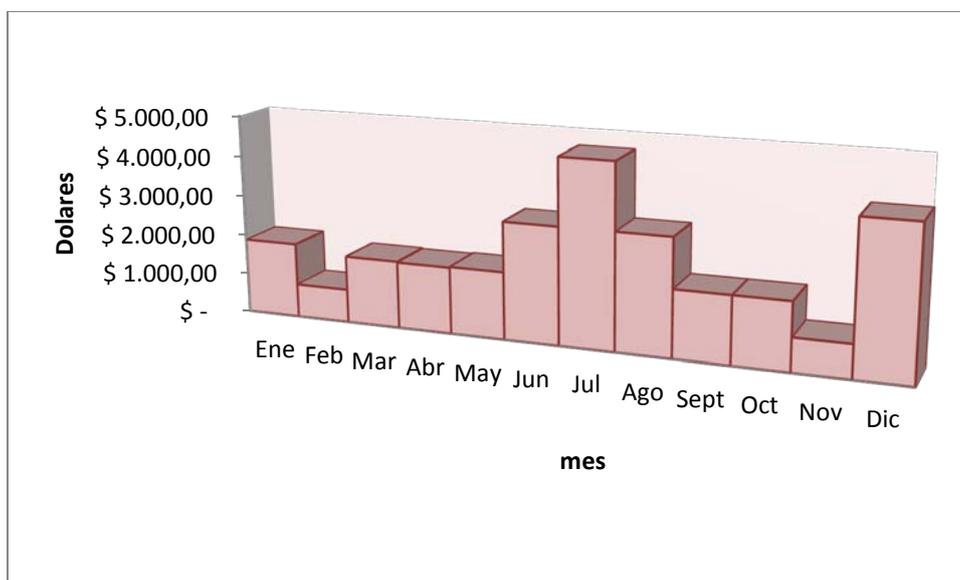
En este caso se especificó un valor de 50 % para los meses de baja afluencia de turistas y de 100% para los meses en que hay una alta afluencia de turistas.

### **6.1.3. Tarifa.**

De acuerdo al análisis de disponibilidad al pago, se determinó que el rango de precios sería de USD\$30 por adulto y USD\$20 por niño o adulto mayor. Esta tarifa aplica exclusivamente para salidas normales. Las salidas bajo pedido y las salidas con

menos de 6 pax tienen un precio mayor de USD\$35 por adulto y USD\$25 por niño o adulto mayor.

De acuerdo a esta información, en el siguiente gráfico se presenta el flujo de ingresos brutos mensuales que tendría este producto turístico, siendo los meses de junio, julio, agosto y diciembre, los meses de mayores posibilidades de ingresos.



**Gráfico 25:** Ingreso bruto mensual

**Fuente:** Los autores

## 6.2. INVERSIÓN INICIAL

Todo proyecto de negocio requiere de un desembolso inicial antes de que la operación productiva o de servicio inicie. A continuación se detallan estos gastos, la suma de los cuales se considera la inversión que se requiere antes de arrancar el negocio.

### 6.2.1. Activos fijos

Para este caso en particular, los activos fijos están relacionados principalmente con todos los elementos que componen el menaje necesario para brindar un servicio de almuerzo de calidad; con las actividades recreativas que el visitante podría realizar durante la visita; y con elementos básicos de seguridad que deben existir para brindar seguridad al turista. Dentro de los materiales necesarios para facilitar el servicio de almuerzo tenemos vajilla, carpas, recipientes térmicos para movilizar los alimentos, mesas y sillas. Dentro de los materiales necesarios para las actividades recreativas tenemos kayaks, binoculares, ponchos de agua y botas de caucho. Dentro de los equipos necesarios para garantizar la seguridad del visitante tenemos botiquín de primeros auxilios y radios de onda corta (Anexo 2).

Todos estos materiales se consideran como una inversión a mediano plazo, ya que la vida útil de todos estos no se extiende a más de cinco años y estos podrían ser vendidos antes del término de su vida útil ya sea con el propósito de ganar liquidez en la empresa o de liquidar definitivamente el negocio. Es recomendable que esta inversión sea cubierta a través de un préstamo a mediano plazo.

### 6.2.2. Gastos de constitución.

Es recomendable que el grupo de mujeres comunitario tenga una distinción jurídica con respecto al negocio turístico como tal. Esto ayuda a transparentar y clarificar las actividades exclusivas del negocio y evita comprometer el capital individual de las integrantes del grupo en caso de que la empresa adquiriera compromisos con instituciones financieras. Por esta razón se estima apropiado constituir legalmente una empresa de la cual serán accionistas y propietarias las mujeres pertenecientes al grupo comunitario. Se estima que este gasto no sea mayor a USD\$ 1,000.

### 6.2.3. Capital Operativo.

Al inicio cualquier negocio, antes de que se generen ingresos por ventas, se requerirá dinero para cubrir gastos del día a día producto de los costos administrativos y variables del ejercicio productivo. Es recomendable que este costo sea cubierto por un préstamo menor a corto plazo, ya que, idealmente este dinero solo se requerirá durante los primeros tres a seis meses, hasta que el negocio logre generar suficientes ventas. Con el fin de evaluar si el negocio podría ser rentable por sí solo, se asumió que no habría una inversión de capital operativo.

El siguiente cuadro resume los costos de inversión de la empresa:

RAZON	MONTO
<b>Equipos</b>	\$ 13.019,45
<b>Constitución empresa</b>	\$ 1.000,00
<b>Carteles promocionales (3)</b>	\$ 6.000,00
<b>Capital operativo</b>	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.019,45</b>

**Tabla 13:** Rubros de inversión inicial para la empresa

**Fuente:** Los autores

## 6.3. COSTOS

### 6.3.1. Costos Administrativos.

Para este caso se definen como costos administrativos a todos aquellos gastos que no están vinculados directamente a la generación del bien o servicio que se desea vender, pero que son necesarios para el funcionamiento correcto del negocio. Estos costos incluyen el pago al personal administrativo, gastos de oficina (agua, luz, teléfono, papelería, etc.). El siguiente cuadro detalla los costos operativos que fueron considerados para este análisis:

COSTOS	
Laborales	
<b>Coordinador general / agente de ventas</b>	\$ 350,00
<b>Contadora</b>	\$ 100,00
<b>Asesoría legal</b>	\$ 50,00
Oficina	
<b>Teléfono Tonsupa</b>	\$ 50,00
<b>Teléfono Comunidad</b>	\$ 10,00
<b>Material de oficina</b>	\$ 10,00

Mercadeo	
Folletos	\$ 20,00
Visitas a hoteles	\$ 20,00
Fam Trips hoteleros locales	\$ 1,00
<b>Total fijos</b>	<b>\$ 810,00</b>

**Tabla 14:** Detalle de costos administrativos

**Fuente:** Los autores

### 6.3.2. Costos Operativos.

Se define como costos operativos a todos aquellos rubros que generan un gasto y que se pueden vincular directamente al bien o servicio que se desea generar. El siguiente cuadro detalla los costos operativos considerados para este análisis:

COSTOS OPERATIVOS		
Alimentación	\$ 3,00	por menú individual
Trasporte en chiva	\$ 40,00	por viaje
Guía	\$ 10,00	por viaje
Bebidas extra	\$ 0,50	costo por botella de 500cc

**Tabla 15:** Detalle de costos operativos

**Fuente:** Los autores

Dentro de alimentación se considera todos los gastos referentes a la preparación y transporte del alimento hacia el lugar de visita.

### 6.3.3. Depreciación.

La depreciación de un bien es el desgaste que sufre dicho bien debido a su uso. Esta depreciación se considera como un gasto para la empresa ya que, a medida que transcurre el tiempo, sus bienes pierden valor comercial, reduciendo su potencial precio de venta en el mercado. Para este fin, se utilizó la fórmula de depreciación simple:

$$D=(Vi-Vf)/Tv$$

Donde D es el valor de depreciación anual; Vi es el valor de compra inicial; Vf es el valor residual o el valor al que el bien podría ser vendido una vez terminada su vida útil; y Tv es el tiempo de vida útil o los años de uso que se le puede dar a un bien antes de ser desechado (Anexo 2).

### 6.3.4. Publicidad y mercadeo.

Para este caso en particular se definió que los dos medios promocionales que se utilizarán serán los trípticos promocionales y los viajes promocionales que se organizarán con operadores turísticos para que se familiaricen con el producto y lo promocionen de manera más efectiva.

Dentro de los gastos de inversión también se consideró la creación de tres carteles publicitarios cada uno por un costo estimado de USD\$2,000. Debido a que este es un

gasto que se realizaría al inicio del negocio, se lo consideró como un costo de inversión. Para el rubro de publicidad se consideran solo los gastos recurrentes.

Otra de las estrategias de mercadeo son los viajes promocionales. Asumiendo que el viaje se hace a una capacidad máxima de 16 pasajeros, cada viaje tendría un costo de USD\$100. Estos viajes se realizarían en el mes de noviembre para lograr el máximo impacto de promoción y ventas para diciembre.

## **6.4. EVALUACIÓN FINANCIERA**

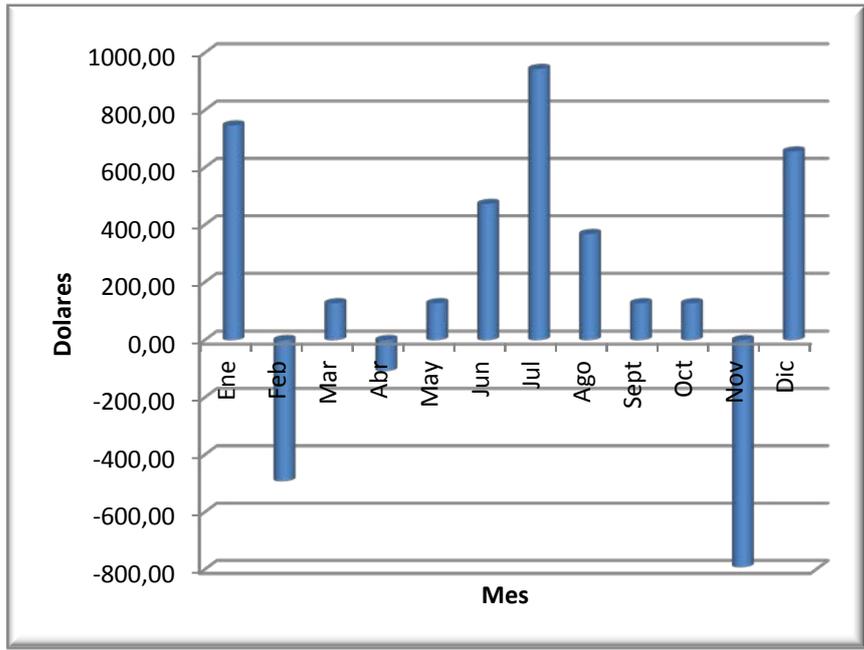
### **6.4.1. Estado de pérdidas y ganancias**

El análisis de pérdidas y ganancias permite analizar si las ventas estimadas cubrirán o no los gastos operativos y administrativos durante el mes en curso. Este análisis es saludable ya que permite determinar los posibles meses en los que la empresa requerirá una inyección de capital para mantenerse activa o incluso evaluar estrategias para disminuir los costos durante los meses de menor demanda. Este análisis también permite analizar el margen de ganancia mensual o anual de la empresa como tal. Un margen de ganancia muy pequeño puede significar que un cambio incluso menor dentro del esquema de costos puede generar un desbalance serio de la empresa.

El siguiente gráfico muestra las ganancias netas mensuales que tendría la empresa de acuerdo a los supuestos establecidos:

El análisis refleja que el producto turístico presentaría pérdidas durante tres meses del año (febrero, abril y noviembre). Esto no sería tan preocupante si el análisis demuestra que los meses de ganancia son suficientes como para sostener las pérdidas de los meses donde la demanda no llega a ser suficiente como para cubrir los costos de la operación del negocio (Anexo 3).

Cabe mencionar que la marcada pérdida durante el mes de noviembre se debe a la inversión de USD\$300 en tres viajes promocionales. Sin embargo, esta pérdida del mes de noviembre podría ser disminuida si el gasto de los viajes promocionales es considerado como parte del capital operativo, parte del costo de inversión, necesario para que arranque la operación del producto turístico.

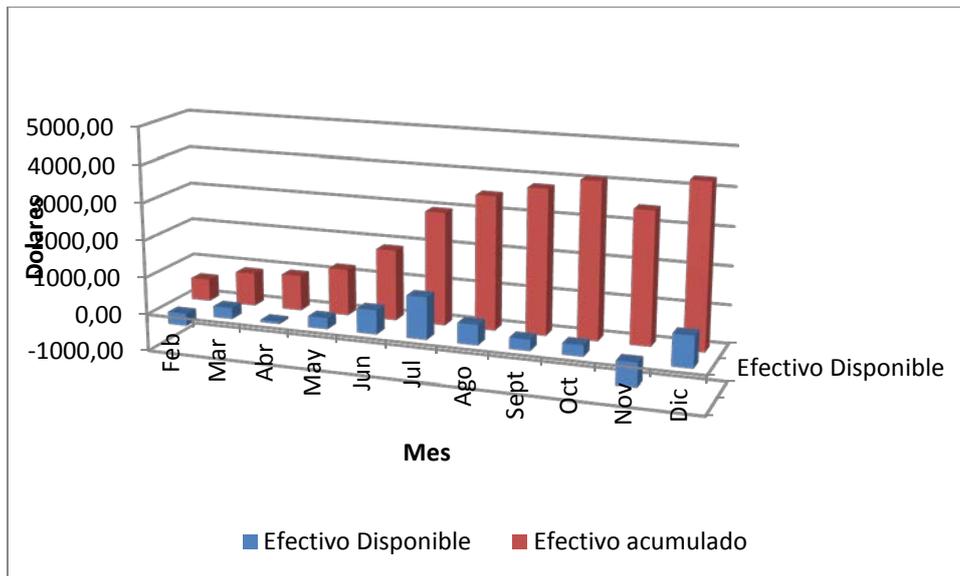


**Grafico 26:** Análisis de ganancias y pérdidas

**Fuente:** Los autores

### 6.4.2. Flujo de Caja

El análisis de flujo de caja es un análisis mucho más estricto que el de pérdidas y ganancias porque permite determinar si el negocio es capaz de generar suficientes ingresos como para sustentar sus gastos más frecuentes, es decir, si tendrá suficiente efectivo mes a mes para cubrir las obligaciones que se generen en dicho mes. A pesar de que el análisis de ganancias y pérdidas demuestra que el producto turístico tendría pérdidas durante dos meses al año, el ejercicio de flujo de caja demuestra que los meses de ganancias son suficientemente solventes como para cubrir las pérdidas durante esos meses. Para este análisis se asumió que el negocio solo tendría fondos provenientes de donación suficientes para cubrir la inversión inicial. El ejercicio demuestra que funcionaría a pérdida durante los meses de febrero y noviembre es pero que a partir de ahí los siguientes meses generarían un ingreso positivo (Anexo 4).



**Grafico 27:** Análisis de flujo de caja

**Fuente:** Los autores

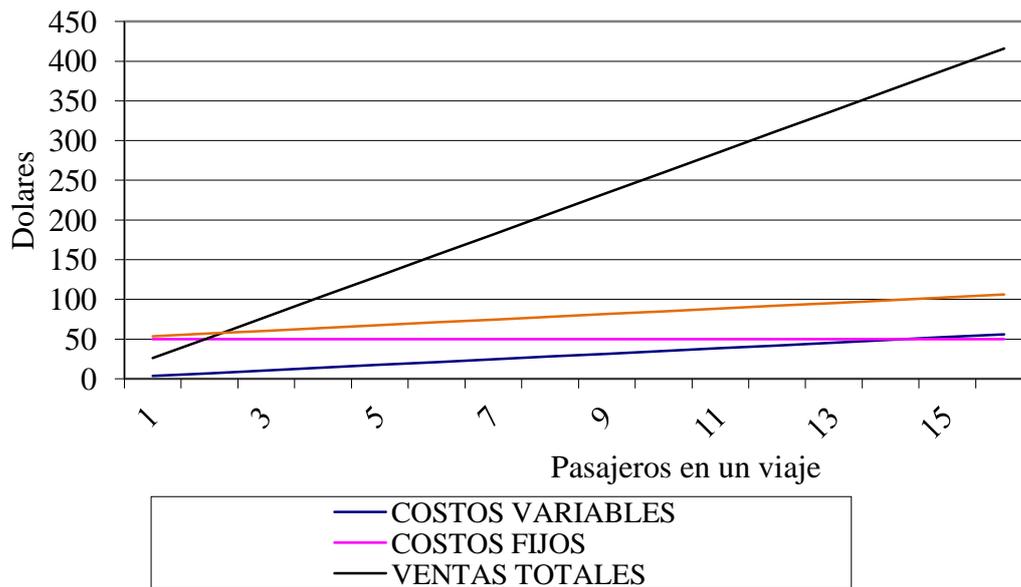
Es optimista obtener una proyección final o efectivo acumulado de de un saldo a favor de USD\$4288,94.

### 6.4.3. Análisis de punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio permite fijar parámetros mínimos bajo los cuales la empresa puede funcionar. Es decir, las ventas mínimas que la empresa debe realizar para lograr cubrir sus costos tanto operativos como administrativos. Por debajo de estas ventas, la empresa está generando pérdidas y es preferible no operar. Para este caso en particular se realizaron dos análisis de punto de equilibrio por separado para determinar por un lado cual es el número mínimo de pasajeros que debe tener una visita para que los costos operativos sean cubiertos (punto de equilibrio variable), y por otro lado, cual es el número mínimo de visitas que debe realizar durante un mes para lograr cubrir tanto costos operativos como administrativos (punto de equilibrio total). En ambos casos el análisis se realizó de forma gráfica, para que sea más sencilla su comprensión.

#### 6.4.3.1. Punto de equilibrio variable

El siguiente gráfico fue realizado considerando exclusivamente los gastos operativos que genera una visita turística. Este ejercicio se realizó con el fin de saber cuál es el número mínimo de pasajeros que debe tener una visita para cubrir los gastos incurridos por la empresa por dicha visita, sin necesariamente alcanzar a cubrir los gastos administrativos de la empresa. Para este caso, el número mínimo de turistas requerido es de tres pax por visita.

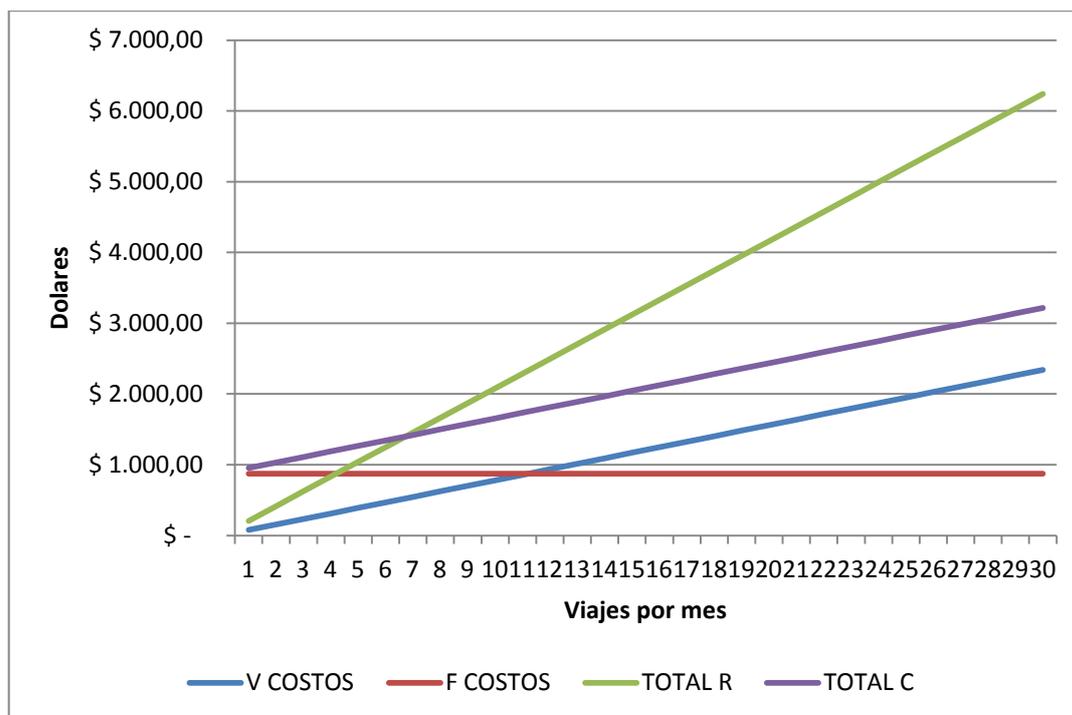


**Grafico 28:** Punto de equilibrio variable

**Fuente:** Los autores

#### 6.4.3.2. Punto de equilibrio total

El siguiente análisis pretende contestar la interrogante de cuál es el número mínimo de visitas que se deben realizar durante el mes para lograr cubrir los costos administrativos y operativos. Si la empresa funcionara por debajo de este número, sería un indicativo de que existirá un déficit durante dicho mes que debe ser cubierto ya sea con las ganancias del mes siguiente o mediante la adquisición de deuda a corto plazo. De acuerdo a este análisis se determinó que el número mínimo de siete visitas por mes. Funcionar por debajo de este número es contraproducente para la empresa.



**Grafico 29:** Punto de equilibrio total

**Fuente:** Los autores

## 6.5. EVALUACIÓN A CINCO AÑOS

Para finalizar la evaluación de este producto turístico, se realizó una proyección financiera a cinco años considerando un crecimiento moderado del 20% en el ingreso de turistas y una inflación real del 5% anual. Con estos supuestos, la empresa podría tener un crecimiento anual promedio de ingresos netos del 46%, lo cual generaría ingresos de USD\$102,917.87 (Anexo 5) y una ganancia neta acumulada de USD\$183,843.39. Cabe mencionar que este es un ejercicio teórico cuya realización depende del apoyo que reciba el grupo de mujeres durante los primeros años para que adquieran las destrezas necesarias para el manejo del negocio. Por otro lado, este ingreso debería ser invertido en reposición de equipos y en mejoras al servicio, como por ejemplo la adquisición de un vehículo propio o la contratación de mayor personal. También, es necesario evaluar si el crecimiento del 20% en la afluencia de turistas es un supuesto que se acerca a la realidad de la zona. De ser así, este podría ser un negocio rentable para la comunidad y para el grupo de mujeres.

## **7. RECOMENDACIONES.**

Las siguientes son recomendaciones generales que permitirían obtener un balance más alentador en el análisis financiero:

1. El gasto administrativo más fuerte para la empresa es el sueldo del Coordinador general / agente de ventas. Se recomienda buscar un mecanismo de contratación más flexible para disminuir este gasto durante los meses de baja demanda.
2. En este análisis se asume que, por la naturaleza del proyecto, la inversión de bienes se hará a través de una donación.
3. La proyección a tres y cinco años podría considerar la compra de un vehículo propio que provea el servicio de transporte para intentar abaratar el costo operativo.
4. Es alentador ver que a pesar de que el análisis financiero se realizó bajo suposiciones bastante conservadoras e incluso severas, el ejercicio arroja un balance final positivo de USD\$4288,94.
5. De acuerdo al ejercicio financiero, este es un negocio viable que podría generar fuentes de ingreso directas y dinamizar la economía interna de las comunidades de la reserva marina. Sin embargo, el éxito de esta propuesta depende mucho del apoyo directo que se brinde al grupo de mujeres durante los primeros años de vida del negocio.
6. Es importante apoyar al grupo de mujeres con una inversión inicial y con capacitación constante con el fin de que logren ser independientes al cabo de dos o tres años de vida del negocio.

## 8. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, B. 1998. Complete Business Plan with software. Adams Media Corporation, Massachusetts.
- Ayala M. y G. Robayo. 2001. Situación Actual del Turismo en el área de Punta Galera-Cabo San Francisco. Instituto de Ecología Aplicada (ECOLAP)– Universidad San Francisco de Quito (USFQ).
- ECOLAP. 2009. "Desarrollo de un Sistema de Manejo de Visitantes SIMAVIS Laguna de Cuicocha y sus sitios turísticos de influencia" Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas. Informe Final. Volumen III; Etapa Propositiva. Zonificación Aplicada. Quito-Ecuador.
- ECOLAP. 2008. "Revisión y determinación de la carga aceptable de la red de sitios de visita ecoturísticos, actualización del sistema de monitoreo turístico y ordenamiento del sistema de itinerarios del Parque Nacional Galápagos". Galápagos-Ecuador.
- ECOLEX. 2009. Análisis de Amenazas, Oportunidades y Limitaciones para la Conservación. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) – Corporación de Gestión y Derecho Ambiental ECOLEX – Chemonics International.
- Félix, F. 2003. Guía de campo para la observación de ballenas jorobadas en la costa de Ecuador. Fundación Ecuatoriana para el Estudio de Mamíferos Marinos (FEMM). Guayaquil, Ecuador. 28 Pp.
- Fernández, H. 2010. Situación Actual del turismo en la Zona Costera contigua a la Reserva Marina Galera – San Francisco. USAID Costas y Bosques Sostenibles. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) - Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) 42pp.+27 Tablas+15 Fotos +5 Mapas + 2 Anexos.
- INEC. Censo de Población y Vivienda 2001 en Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE). (establecido en 1996 por el Frente Social con la colaboración del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo BID).
- Instituto NAZCA de Investigaciones Marinas. 2006. Áreas Prioritarias para la Conservación de la Biodiversidad Marina en Ecuador Continental. Informe Preliminar. Ecuador.
- Izurieta, J.C., D. Cajiao. 2009. Plan de Negocios: producto turístico en la comunidad de Salango en el Parque Nacional Machalilla. Ministerio del Ambiente, Ministerio de Turismo, Global Sustainable Alliance, Conservación Internacional. Quito, Ecuador.
- Jorgensen, P.M. & S. León-Yáñez (eds.). 1999. Catalogue of the vascular plants of Ecuador. Monogr. Syst. Bot. Missouri Bot. Gard. 75: i–viii, 1–1182.
- Luna, S. y F. Campos (eds). 2008. Estudio de Alternativas de Manejo para la declaración de la Reserva Marina Galera-San Francisco. Ministerio del

Ambiente, Conservación Internacional, The Nature Conservancy y Corporación Instituto NAZCA de Investigaciones Marinas. Quito.

- Ministerio de Ambiente del Ecuador. 2010. Estrategia de Promoción y Mercadeo Turístico de las Áreas Protegidas Marino Costeras del PANE. Conservación Internacional-Ecuador. Guayaquil, Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. 2009. Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador- PIMTE 2014. Tourism & Leisure Advisory Services. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. 2003. Encuesta de Turismo Interno (junio 2002- julio 2003) – Sistema de Estadísticas Turísticas del Ecuador.
- Organización de Estados Americanos (OEA). 2006. Metodología para inventario de atractivos turísticos publicada por la Gerencia Nacional de Recursos del Ministerio de Turismo del Ecuador.
- Organización Mundial del Turismo. 2009. Barómetro Mundial de Turismo, UNWTO, September 2009 - interim update.
- Organización Mundial del Turismo. 1995. Manual Técnico No. 1: Conceptos, definiciones y clasificación de las estadísticas del turismo. Madrid, España.
- Peñafiel A., Patricio (Coord.). 2003 s/f. “Plan de Vida y Desarrollo de Muisne”. Comité Ejecutivo de Gestión Local (CEGEL), CEFODI, FUNDECOL, FEPP, Ilustre Municipio de Muisne. - CEGEL, Muisne.
- Perrone, A., D. Cajiao y M. Burgos. 2009. Turismo de naturaleza en la zona marino costera del Ecuador continental. Conservación Internacional Ecuador, Ministerio del Ambiente del Ecuador, Ministerio de Turismo del Ecuador. Guayaquil, Ecuador.
- Pozo Solís, A. 2007. Metodología para el Mapeo de Actores Sociales, Lima.
- Proaño, F. 2009. Cartografía Submarina de la Reserva Marina Galera-San Francisco. Estudio realizado en el marco de la elaboración del Plan de Manejo de la Reserva Marina Galera-San Francisco por el Instituto NAZCA de Investigaciones Marinas. Ecuador.
- Reck, G. 2004. Programa de Capacitación Avanzada a Distancia para Guías Naturalistas del Parque Nacional Galápagos PROCAD. Métodos de Manejo de Visitantes y monitoreo ambiental en Áreas Protegidas. Quito-Ecuador.
- Rodríguez, A., J.C. Izurieta. 2005. Laguna de Cube y Dogola: plan de negocios y mercadeo. Ministerio de Ambiente del Ecuador, Fundación Jatun Sacha, Conservación Internacional, Fundación Kaimán. Quito, Ecuador.
- Rodríguez, A., K. Lindberg, P.A. Garzón, A. Corral, C. Baus, A. Drumm, S. Cazar, y E. Falconí. 2008. Valoración económica del turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas: un estudio de caso de siete sitios de visita en áreas protegidas del Ecuador continental. The Nature Conservancy, Conservación Internacional, Ministerio del Ambiente del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Solberg, S. 2007. “Diagnóstico preliminar de la actividad turística en la zona sur de la provincia de Esmeraldas con especial énfasis en los cantones de

Muisne y Atacames”. Sun Mountain International y Fundación Agua. Documento preparado como insumo para el “Estudio de alternativas de manejo para apoyar la creación de una reserva marino-costera en la provincia de Esmeraldas”. Ecuador.

- Spalding, D. Marcos, Helen E. Fox, Gerald R. Allen, Nick Davidson *et al.* "Marina" Eco-regiones del mundo: una bioregionalización costeras y de plataforma de las áreas. Vol. *Bioscience*. 57 N ° 7, julio/ agosto de 2007, pp. 573-583.
- USAID-Ecuador. 2010. Análisis Situacional del Turismo, tomando como base las condiciones socio-ambientales de la Reserva Marina Galera–San Francisco. USAID Costas y Bosques Sostenibles. Prosperity, Livelihoods and Conserving Ecosystems (PLACE) IQC. Elaborado por Lilí Torres, Salvador Cazar y Soledad Luna. Presentado por el Instituto Nazca de Investigaciones Marinas, con el apoyo de Conservación Internacional a Chemonics International Inc. Subcontrato/Donación No. #, Contrato USAID EPP-I-00-06-00013-00 #377.
- USAID-Ecuador. 2010. Evaluación de la oferta turística de la Reserva Marina Galera-San Francisco. USAID Costas y Bosques Sostenibles. Prosperity, Livelihoods and Conserving Ecosystems (PLACE) IQC. Elaborado por Salvador Cazar, Lilí Torres y Soledad Luna. Presentado por el Instituto Nazca de Investigaciones Marinas, con el apoyo de Conservación Internacional a Chemonics International Inc. Subcontrato/Donación No. #, Contrato USAID EPP-I-00-06-00013-00 #377.
- USAID-Ecuador. 2010. Caracterización del perfil de la demanda actual y potencial de la Reserva Marina Galera San Francisco. USAID Costas y Bosques Sostenibles. Prosperity, Livelihoods and Conserving Ecosystems (PLACE) IQC. Elaborado por Salvador Cazar, Lilí Torres y Soledad Luna. Presentado por el Instituto Nazca de Investigaciones Marinas, con el apoyo de Conservación Internacional a Chemonics International Inc. Subcontrato/Donación No. #, Contrato USAID EPP-I-00-06-00013-00 #377.
- Zárate P. 2007. Informe Anual 2007 de la Convención Interamericana para la Protección y Conservación de las Tortugas Marinas (Ecuador).

## **Fuentes electrónicas:**

- Playa Estero de Plátano. Disponible en: <http://www.ecostravel.com/ecuador/hoteles/esmeraldas/playa-galera.php>, (Accedido el 10 de noviembre de 2010).
- Swellwatch. Mapa de Ecuador. Disponible en: [http://forecasts.swellwatch.com/#place=-1.5818302639606454\\_-82.92480499999999\\_6\\_2039\\_height\\_none\\_Sat.\\_-1](http://forecasts.swellwatch.com/#place=-1.5818302639606454_-82.92480499999999_6_2039_height_none_Sat._-1) (Accedido el 9 de noviembre de 2010).
- Seaweed. Mapa de Ecuador. Condiciones oceanográficas para la práctica del surf. Disponible en: <http://magicseaweed.com/Northern-Ecuador-Surfing/139/> (Accedido el 9 de noviembre de 2010)

## ANEXOS. CUADROS FINANCIEROS

### ANEXO 1. CUADRO DE ESTIMACION DEL NUMERO DE PASAJEROS MENSUAL POR TIPO DE VISITA

MESES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>Días posibles de operación</b>	15	4		8		30	31	30			4	31
<b>% de días operables (solo para salidas normales)</b>	50%	100%	0%	100%	0%	40%	65%	40%	0%	0%	100%	52%
<b>Días efectivos</b>	8	4	0	8	0	12	20	12	0	0	4	16
<b>% de ocupación</b>	50%	50%	100%	50%	100%	50%	50%	50%	100%	100%	50%	50%
<b>salidas bajo pedido</b>			3		3				3	3		
<b>salidas con menos de 6 pax</b>	1					2	2	2				2
<b>TOTAL TOURS</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>18</b>
<b>NUMERO DE PERSONAS TARIFA NORMAL</b>												
<b>Adultos</b>	38	19	0	38	0	58	96	58	0	0	19	77
<b>Niños y adultos mayores</b>	26	13	0	26	0	38	64	38	0	0	13	51
<b>Subtotal</b>	<b>64</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>64</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>160</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>128</b>
<b>NUMERO DE PERSONAS EN TOUR BAJO PEDIDO</b>												
<b>Adultos</b>	0	0	48	0	48	0	0	0	48	48	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NUMERO DE PERSONAS EN TOUR 6 PAX</b>												
<b>Adultos</b>	6	0	0	0	0	12	12	12	0	0	0	12
<b>Subtotal</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL PAX</b>	<b>70</b>	<b>32</b>	<b>48</b>	<b>64</b>	<b>48</b>	<b>108</b>	<b>172</b>	<b>108</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>32</b>	<b>140</b>

ANEXO 2. Cuadro de activos fijos y depreciación

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	CON IVA	CANTIDAD NECESARIA	VALOR TOTAL	Anos de vida útil	valor al final del periodo de uso	depreciación anual	depreciación mensual
<b>botas caucho T32-T34</b>	\$ 4,30	\$ 4,82	\$ 4,00	\$ 19,26	\$ 3,00	\$ 1,93	\$ 5,78	\$ 0,48
<b>botas caucho T36-T40</b>	\$ 5,20	\$ 5,82	\$ 22,00	\$ 128,13	\$ 3,00	\$ 12,81	\$ 38,44	\$ 3,20
<b>chalecos salvavidas</b>	\$ 55,00	\$ 61,60	\$ 20,00	\$ 1.232,00	\$ 5,00	\$ 123,20	\$ 221,76	\$ 18,48
<b>poncho de aguas</b>	\$ 4,80	\$ 5,38	\$ 20,00	\$ 107,52	\$ 1,00	\$ 10,75	\$ 96,77	\$ 8,06
<b>Binoculares</b>	\$ 72,00	\$ 80,64	\$ 10,00	\$ 806,40	\$ 10,00	\$ 80,64	\$ 72,58	\$ 6,05
<b>Kayaks</b>	\$ 620,00	\$ 694,40	\$ 10,00	\$ 6.944,00	\$ 10,00	\$ 694,40	\$ 624,96	\$ 52,08
		\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Radios</b>	\$ 110,00	\$ 123,20	\$ 4,00	\$ 492,80	\$ 3,00	\$ 49,28	\$ 147,84	\$ 12,32
<b>botiquines primeros auxilios</b>	\$ 27,60	\$ 30,91	\$ 3,00	\$ 92,74	\$ 1,00	\$ 9,27	\$ 83,46	\$ 6,96
		\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Vasos</b>	\$ 2,81	\$ 3,15	\$ 24,00	\$ 75,53	\$ 5,00	\$ 7,55	\$ 13,60	\$ 1,13
<b>Cuchillo</b>	\$ 1,80	\$ 2,02	\$ 24,00	\$ 48,38	\$ 5,00	\$ 4,84	\$ 8,71	\$ 0,73
<b>Tenedor</b>	\$ 1,19	\$ 1,33	\$ 24,00	\$ 31,99	\$ 5,00	\$ 3,20	\$ 5,76	\$ 0,48
<b>cuchara</b>	\$ 1,19	\$ 1,33	\$ 24,00	\$ 31,99	\$ 5,00	\$ 3,20	\$ 5,76	\$ 0,48
<b>cuchara pequeña</b>	\$ 1,02	\$ 1,14	\$ 24,00	\$ 27,42	\$ 5,00	\$ 2,74	\$ 4,94	\$ 0,41
<b>plato hondo</b>	\$ 7,16	\$ 8,02	\$ 24,00	\$ 192,46	\$ 5,00	\$ 19,25	\$ 34,64	\$ 2,89
<b>plato tendido</b>	\$ 6,74	\$ 7,55	\$ 24,00	\$ 181,17	\$ 5,00	\$ 18,12	\$ 32,61	\$ 2,72

<b>Taza</b>	\$ 4,16	\$ 4,66	\$ 24,00	\$ 111,82	\$ 5,00	\$ 11,18	\$ 20,13	\$ 1,68
<b>plato pequeño</b>	\$ 2,68	\$ 3,00	\$ 24,00	\$ 72,04	\$ 5,00	\$ 7,20	\$ 12,97	\$ 1,08
<b>pocillo ceviche</b>	\$ 3,16	\$ 3,54	\$ 24,00	\$ 84,94	\$ 5,00	\$ 8,49	\$ 15,29	\$ 1,27
<b>pocillo ají con tapa</b>		\$ 0,00	\$ 3,00	\$ 0,00	\$ 5,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>cuchara para servir</b>	\$ 2,79	\$ 3,12	\$ 2,00	\$ 6,25	\$ 5,00	\$ 0,62	\$ 1,12	\$ 0,09
<b>cuchara para servir perforada</b>	\$ 2,79	\$ 3,12	\$ 2,00	\$ 6,25	\$ 5,00	\$ 0,62	\$ 1,12	\$ 0,09
<b>pinza para servir</b>	\$ 3,84	\$ 4,30	\$ 2,00	\$ 8,60	\$ 5,00	\$ 0,86	\$ 1,55	\$ 0,13
<b>recipiente hermético para transporte mediano</b>	\$ 33,00	\$ 36,96	\$ 2,00	\$ 73,92	\$ 5,00	\$ 7,39	\$ 13,31	\$ 1,11
<b>recipiente hermético para transporte grande</b>	\$ 38,44	\$ 43,05	\$ 2,00	\$ 86,11	\$ 5,00	\$ 8,61	\$ 15,50	\$ 1,29
		\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
		\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>termo para comida caliente</b>	\$ 233,20	\$ 261,18	\$ 1,00	\$ 261,18	\$ 5,00	\$ 26,12	\$ 47,01	\$ 3,92
<b>termo para comida fría</b>	\$ 233,20	\$ 261,18	\$ 2,00	\$ 522,37	\$ 5,00	\$ 52,24	\$ 94,03	\$ 7,84
<b>transportador líquidos TERM</b>	\$ 257,89	\$ 288,84	\$ 1,00	\$ 288,84	\$ 5,00	\$ 28,88	\$ 51,99	\$ 4,33
		\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Toldos para comedor desmontable</b>	\$ 63,00	\$ 70,56	\$ 3,00	\$ 211,68	\$ 3,00	\$ 21,17	\$ 63,50	\$ 5,29
<b>Mesas de plástico (9)</b>	\$ 29,60	\$ 33,15	\$ 9,00	\$ 298,37	\$ 5,00	\$ 29,84	\$ 53,71	\$ 4,48
<b>Sillas de plástico (24)</b>	\$ 16,34	\$ 18,30	\$ 24,00	\$ 439,22	\$ 5,00	\$ 43,92	\$ 79,06	\$ 6,59
<b>Manteles de mesas</b>	\$ 13,50	\$ 15,12	\$ 9,00	\$ 136,08	\$ 1,00	\$ 13,61	\$ 122,47	\$ 10,21
<b>Total</b>				\$ 13.019,45			\$ 1.990,35	\$ 165,86

### ANEXO 3. Análisis de pérdidas y Ganancias

	MES											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
VENTAS	1870,00	830,00	1680,00	1660,00	1680,00	2920,00	4580,00	2920,00	1680,00	1680,00	830,00	3750,00
VENTAS BEBIDAS	70,00	32,00	48,00	64,00	48,00	108,00	172,00	108,00	48,00	48,00	32,00	140,00
OTRAS FUENTES	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	660,00	296,00	324,00	592,00	324,00	884,00	1616,00	1024,00	324,00	324,00	296,00	1320,00
COSTO BEBIDAS	35,00	16,00	24,00	32,00	24,00	54,00	86,00	54,00	24,00	24,00	16,00	70,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	695,00	312,00	348,00	624,00	348,00	938,00	1702,00	1078,00	348,00	348,00	312,00	1390,00
COMISION POR VENTAS (20%)	374,00	166,00	336,00	332,00	336,00	584,00	916,00	584,00	336,00	336,00	166,00	750,00
GANANCIA BRUTA	1871,00	384,00	1044,00	768,00	1044,00	1506,00	2134,00	1366,00	1044,00	1044,00	384,00	1750,00
<b>MARGEN DE GANANCIA BRUTA</b>	<b>100,05%</b>	<b>46,27%</b>	<b>62,14%</b>	<b>46,27%</b>	<b>62,14%</b>	<b>51,58%</b>	<b>46,59%</b>	<b>46,78%</b>	<b>62,14%</b>	<b>62,14%</b>	<b>46,27%</b>	<b>46,67%</b>
<b>COSTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS</b>												
SALARIOS	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
BENEFICIO DE SALARIOS	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
SERVICIOS (AGUA LUZ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TELEFONO	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
ACCESORIOS OFICINA	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
VENTAS Y PROMOCIONES	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	320,00	20,00
LEGAL Y CONTABLE	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DEPRECIACION	165,86	165,86	165,86	165,86	165,86	165,86	165,86	165,86	165,86	165,86	165,86	165,86
IMREVISTOS	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>875,86</b>	<b>875,86</b>	<b>875,86</b>	<b>875,86</b>	<b>875,86</b>	<b>875,86</b>	<b>875,86</b>	<b>875,86</b>	<b>875,86</b>	<b>875,86</b>	<b>1175,86</b>	<b>875,86</b>
<b>NETO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>995,14</b>	<b>-491,86</b>	<b>168,14</b>	<b>-107,86</b>	<b>168,14</b>	<b>630,14</b>	<b>1258,14</b>	<b>490,14</b>	<b>168,14</b>	<b>168,14</b>	<b>-791,86</b>	<b>874,14</b>
<b>MARGEN DE GANANCIA OPERACIONAL</b>	<b>53,22%</b>	<b>0,00%</b>	<b>10,01%</b>	<b>0,00%</b>	<b>10,01%</b>	<b>21,58%</b>	<b>27,47%</b>	<b>16,79%</b>	<b>10,01%</b>	<b>10,01%</b>	<b>0,00%</b>	<b>23,31%</b>
IMPUESTO A LA UTILIDAD	248,78	0,00	42,03	0,00	42,03	157,53	314,53	122,53	42,03	42,03	0,00	218,53
<b>GANANCIA DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>746,35</b>	<b>-491,86</b>	<b>126,10</b>	<b>-107,86</b>	<b>126,10</b>	<b>472,60</b>	<b>943,60</b>	<b>367,60</b>	<b>126,10</b>	<b>126,10</b>	<b>-791,86</b>	<b>655,60</b>

#### ANEXO 4. Análisis de flujo de caja

	MES											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>FUENTES</b>												
BALANCE INICIAL	21019,45	912,22	586,22	878,18	936,18	1228,15	1866,61	2976,08	3509,54	3801,51	4093,48	3467,48
VENTAS DIRECTAS	1940,00	862,00	1728,00	1724,00	1728,00	3028,00	4752,00	3028,00	1728,00	1728,00	862,00	3890,00
PRESTAMOS CP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL FUENTES</b>	1940,00	862,00	1728,00	1724,00	1728,00	3028,00	4752,00	3028,00	1728,00	1728,00	862,00	3890,00
<b>USOS</b>												
COSTO DE VENTAS	695,00	312,00	348,00	624,00	348,00	938,00	1702,00	1078,00	348,00	348,00	312,00	1390,00
ROL PAGOS Y RELACIONADOS	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
GASTOS NO ROL	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	590,00	290,00
COMPRA BIENES	13019,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROMOCIONALES	6000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CONSTITUCION EMPRESA	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMISION POR VENTAS	374,00	166,00	336,00	332,00	336,00	584,00	916,00	584,00	336,00	336,00	166,00	750,00
TOTAL USOS ANTES DE IMP	21798,45	1188,00	1394,00	1666,00	1394,00	2232,00	3328,00	2372,00	1394,00	1394,00	1488,00	2850,00
IMPUESTOS	248,78	0,00	42,03	0,00	42,03	157,53	314,53	122,53	42,03	42,03	0,00	218,53
<b>TOTAL USOS DESPUES</b>	-											
<b>IMPUESTOS</b>	20107,24	-326,00	291,97	58,00	291,97	638,47	1109,47	533,47	291,97	291,97	-626,00	821,47
<b>FIN EFECTIVO</b>	912,22	586,22	878,18	936,18	1228,15	1866,61	2976,08	3509,54	3801,51	4093,48	3467,48	4288,94

ANEXO 5. Proyección de crecimiento a cinco años

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>FUENTES</b>					
BALANCE INICIAL	0,00	3288,94	10704,75	32477,61	80925,52
VENTAS DIRECTAS	26998,00	32397,60	38877,12	46652,54	55983,05
PRESTAMOS CP					
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>26998,00</b>	<b>35686,54</b>	<b>49581,87</b>	<b>79130,15</b>	<b>136908,57</b>
<b>USOS</b>					
COSTO DE VENTAS	8443,00	8865,15	9308,41	9773,83	10262,52
ROL PAGOS Y RELACIONADOS	5040,00	5292,00	5556,60	5834,43	6126,15
GASTOS NO ROL	3780,00	3969,00	4167,45	4375,82	4594,61
COMPRA BIENES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROMOCIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CONSTITUCION EMPRESA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMISION POR VENTAS	5216,00	5476,80	5750,64	6038,17	6340,08
TOTAL USOS ANTES DE IMP	22479,00	23602,95	24783,10	26022,25	27323,36
IMPUESTOS	1230,06	4667,78	3025,92	4659,99	6667,33
<b>TOTAL USOS DESPUES</b>					
<b>IMPUESTOS</b>	<b>3288,94</b>	<b>7415,81</b>	<b>21772,86</b>	<b>48447,91</b>	<b>102917,87</b>
<b>FIN EFECTIVO</b>	<b>3288,94</b>	<b>10704,75</b>	<b>32477,61</b>	<b>80925,52</b>	<b>183843,39</b>