



**Universidad del Azuay**

**Departamento de Posgrados**

**Diseño de un modelo de negocios para Terra Mía,  
campamento turístico en los alrededores de la ciudad de  
Cuenca.**

**Maestría en comercio, mención emprendimiento e innovación**

**Autora:**

**Cecilia Mejía González**

**Directora:**

**Catalina Serrano Cordero**

**Cuenca – Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a todas aquellas personas que de alguna manera fueron un pilar fundamental para desarrollar el presente proyecto. Aquellas personas como mis padres por su apoyo incondicional, profesores por impartirme sus conocimientos y experiencias y sobre todo a aquel que me brinda sabiduría y paciencia para culminar con éxito aquello que me he propuesto; Dios.

### **AGRADECIMIENTO**

A mis compañeros y amigos con quienes pude intercambiar opiniones y conocimientos. También, a los profesores quienes fueron una guía primordial y por supuesto a mis padres y familiares que estuvieron pendientes del avance en mi formación profesional y sin duda alguna sin el sustento de ellos no hubiera sido posible. Les agradezco sinceramente.

**Resumen:**

El siguiente proyecto de tesis denominado “Diseño de un modelo de negocios para Terra Mía, campamento turístico, en los alrededores de la ciudad de Cuenca” nace de la identificación de la limitada oferta de espacios de recreación y descanso. Por lo tanto, el proyecto planteado tiene como finalidad contar con un estudio factible para la futura creación de una empresa turística y así satisfacer la necesidad latente con un enfoque innovador.

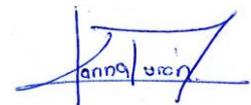
El trabajo tiene una metodología cuantitativa y cualitativa; en donde se ha desarrollado un sustento teórico, estado del arte, análisis de macro, microentorno y segmento de mercado. Igualmente, se ha desarrollado un modelo de negocio y plan de negocios que consta de plan de marketing, operaciones, financiero y recursos humanos. Por último, se desarrolló un plan de validación del modelo de negocios, servucción y prototipo mediante encuestas y entrevistas.

**Palabras clave:** modelo de negocios, plan de negocios, segmento de mercado, campamento turístico, prototipo.

## **Abstract**

The following thesis project entitled "Design of a business model for Terra Mía camping in the surroundings of Cuenca" started from the identification of the limited offer of recreation and relax spaces in the city. Therefore, the proposed project aimed to have a feasible study for the future creation of a tourism company and thus satisfy the latent need with an innovative approach. The project had a quantitative and qualitative methodology. A theoretical basis, state of the art, macro, micro-environment and market segment analysis has been developed. In addition, a business model and business plan with: a marketing, operations, financial and human resources plan had been developed, too. Finally, a validation plan for Terra Mía's business model, prototype and service model were performed through surveys and interviews.

Keywords: business model, business plan, market segment, tourist camping, prototype.



**Karina Durán Andrade**

C.I. 010260367-7

## ÍNDICE

### Índice de contenido

1. Capítulo 1: Referente teórico.....	1
1.1. Sustento teórico.....	2
1.2. Estado del Arte.....	9
2. Capítulo 2: Análisis del entorno.....	11
2.1. Análisis del macroentorno .....	11
2.1.1. Político – económico.....	11
2.1.2. Geográfico – demográfico .....	12
2.1.3. Tecnológico .....	13
2.1.4. Ambiental.....	16
2.2. Análisis del microentorno .....	17
2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	17
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	17
2.2.3. Poder de negociación de los compradores.....	18
2.2.4. Amenaza de ingresos de los servicios sustitutos.....	18
2.2.5. Rivalidad en la industria.....	18
2.3. Estudio de mercado.....	19
2.3.1. Participantes.....	19
2.3.2. Instrumentos.....	20
2.3.3. Análisis de datos .....	20
3. Capítulo 3: Modelo y Plan de negocio.....	35
3.1. Modelo de negocio .....	35
3.2. Plan de Negocios .....	38
3.2.1. Plan de marketing.....	38
3.2.2. Plan de operaciones.....	50
3.2.3. Plan de recursos humanos .....	57
3.2.4. Plan financiero.....	73
4. Capítulo 4: Plan de validación de Terra Mía, campamento turístico .....	78
4.1. Validación del modelo de negocio.....	78

4.2. Modelo de servucción y prototipo.....	83
--	----

### Índice de figuras

Figura 1. Tipología de Alojamiento.....	3
Figura 2. Modelo CANVAS.....	9
Figura 3. Equipamiento tecnológico del hogar en Ecuador.....	13
Figura 4. Hogares con acceso a internet en Ecuador.....	14
Figura 5. Porcentaje de personas que han utilizado una computadora en Ecuador.....	14
Figura 6. Porcentaje de personas que han utilizado un teléfono celular inteligente con respecto al grupo etario.....	14
Figura 7. Porcentaje de personas que han utilizado un teléfono celular inteligente en la ciudad de Cuenca y provincia del Azuay.....	15
Figura 8. Permisos ambientales emitidos por los GAD Provinciales – Número de permisos	16
Figura 9. Pregunta 1. Estado civil.....	21
Figura 10. Pregunta 3. Género.....	21
Figura 11. Pregunta 5. ¿Qué red social utiliza más?.....	22
Figura 12. Pregunta 6. ¿A través de que medios busca información sobre servicios?.....	22
Figura 13. Pregunta 7. ¿A través de que medios le gusta recibir información sobre nuevos servicios?.....	23
Figura 14. Pregunta 8. ¿Realiza actividades al aire libre?.....	23
Figura 15. Pregunta 9. ¿Con quién realiza las actividades al aire libre?.....	24
Figura 16. Pregunta 10. ¿Qué actividades realiza al aire libre?.....	24
Figura 17. Pregunta 11.....	25
Figura 18. Pregunta 12. ¿Cuáles de los siguientes servicios le gustaría que ofrezca un campamento turístico privado?.....	25
Figura 19. Pregunta 13. ¿Con qué frecuencia asistiría a este campamento turístico?.....	26
Figura 20. Pregunta 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por día y por persona?.....	26
Figura 21. Pregunta 1. Estado civil.....	27
Figura 22. Pregunta 2. Edad.....	27
Figura 23. Pregunta 3. Género.....	28
Figura 24. Pregunta 4. Número de hijos.....	28
Figura 25. Pregunta 5. ¿Qué red social utiliza más?.....	29
Figura 26. Pregunta 6. ¿A través de que medios busca información sobre servicios?.....	29
Figura 27. Pregunta 7. ¿A través de que medios le gusta recibir información sobre nuevos servicios?.....	30
Figura 28. Pregunta 8. ¿Realiza actividades al aire libre?.....	30
Figura 29. Pregunta 9. ¿Con quién realiza las actividades al aire libre?.....	31
Figura 30. Pregunta 10. ¿Qué actividades realiza al aire libre?.....	31
Figura 31. Pregunta 11.....	32

Figura 32. Pregunta 12. ¿Cuáles de los siguientes servicios le gustaría que ofrezca un campamento turístico privado? .....	32
Figura 33. Pregunta 13. ¿Con qué frecuencia asistiría a este campamento turístico? .....	33
Figura 34. Pregunta 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por día y por persona? .....	33
Figura 35. Modelo de negocios de Terra Mía.....	37
Figura 36. Ubicación de Terra Mía en Déleg.....	40
Figura 37. Paleta cromática del logotipo. ....	45
Figura 38. Logotipo “Terra Mía” .....	46
Figura 39. Tipografía.....	46
Figura 40. Mockups.....	47
Figura 41. Mapa de procesos de Terra Mía .....	51
Figura 42. Mapa de procesos de alojamiento de Terra Mía .....	53
Figura 43. Mapa de procesos de alimentación de Terra Mía .....	54
Figura 44. Mapa de procesos de entretenimiento de Terra Mía.....	55
Figura 45. Organigrama jerárquico de Terra Mía .....	59
Figura 46. Cuadro de validación de Terra Mía.....	81
Figura 47. Renders de Terra Mía .....	84

### Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de campamentos según su propósito .....	3
Tabla 2. Tipos de campamentos según su duración .....	3
Tabla 3. Tipos de campamentos según el lugar y los servicios disponibles .....	4
Tabla 4. Facilidades de apoyo a la gestión turística.....	7
Tabla 5. Facilidades turísticas de observación y vigilancia .....	7
Tabla 6. Facilidades turísticas de recorrido y descanso.....	7
Tabla 7. Facilidades turísticas de servicio.....	8
Tabla 8. Descripción del segmento de mercado: adultos jóvenes .....	19
Tabla 9. Descripción del segmento de mercado: padres de familia .....	19
Tabla 10. Precio establecido para las entradas a Terra Mía .....	39
Tabla 11. <i>Presupuesto de publicidad para Terra Mía, campamento turístico</i> .....	42
Tabla 12. Inversión inicial para Terra Mía, campamento turístico .....	73
Tabla 13. Estructura Financiera para Terra Mía, campamento turístico .....	73
Tabla 14. Capital de Trabajo requerido para Terra Mía, campamento turístico .....	74
Tabla 15. Estado de resultados proyectados a cuatro años de Terra Mía, campamento turístico.....	74
Tabla 16. <i>Punto de equilibrio de Terra Mía, campamento turístico</i> .....	75
Tabla 17. Ratio de rentabilidad de Terra Mía, campamento turístico.....	76
Tabla 18. Flujo de caja proyectado .....	76
Tabla 19. Variables de soporte físico evaluados.....	83

## Capítulo 1

### 1. Capítulo 1: Referente teórico

#### Introducción

El siguiente proyecto de tesis denominado “Diseño de un modelo de negocios para Terra Mía, campamento turístico, en los alrededores de la ciudad de Cuenca” nace de la idea de generar nuevos espacios de recreación y descanso para las familias cuencanas en un campamento turístico. Tiene como finalidad satisfacer una necesidad latente donde se ofrezca servicio de alojamiento, alimentación y entretenimiento con un enfoque innovador y de experiencia.

Al desarrollar el sustento legal y teórico del proyecto planteado y realizar un análisis comparativo de empresas que brindan un servicio semejante, se plantea como objetivos específicos los siguientes: realizar un análisis de entorno en el que se presenta Terra Mía, desarrollar un modelo y plan de negocio factible para el campamento turístico y construir de un prototipo digital. La metodología que se desarrollara es mixta: cuantitativa y cualitativa donde se analiza la demanda latente mediante datos numéricos obtenidos a través de encuestas digitales.

#### Planteamiento del problema

¿Sabía que no contar con espacios adecuados para el descanso puede causar problemas a tu salud? El ajetreado ritmo de vida que llevamos, el uso excesivo de la tecnología y las largas jornadas laborales que desempeñamos han producido que nos sumerjamos en un mundo de concreto y de cuatro paredes. Sin contar que nos hemos visto obligados a permanecer encerrados en nuestros hogares por motivo de la pandemia. En los estudios realizados por los profesores Westman y Etzion (2001) mencionan varios efectos como consecuencia de no contar con un periodo de descanso como vacaciones, los cuales destacamos la disminución de productividad de desempeño laboral, mayor probabilidad de problemas en la salud y hasta estrés y depresión. Por lo tanto, es importante que existan alternativas de espacios de entretenimiento.

Se podría sostener que la idea más aceptada de espacios de recreación es trasladarse a los principales atractivos de una ciudad o playa. No obstante, el mundo entero se enfrenta a una pandemia que ha generado la restricción de movilización y nuevas disposiciones de distanciamiento social como medida de prevención. Este hecho provocó que las tendencias del mercado cambien. Por ejemplo, en el ámbito de recreación se da la apertura a la creación de espacios para el disfrute y relajación en lugares abiertos y rodeados de naturaleza. Se proyecta que las personas planificarán viajes de mayor frecuencia a corta distancia de su entorno habitual, modificando la costumbre de viajar una sola vez en el año con largas estancias.

En la ciudad de Cuenca existen alternativas de recreación como museos, cines, centros comerciales y parques municipales. Sin embargo, ninguna de estas opciones da respuesta a la necesidad de búsqueda de espacios exclusivos que permitan salir de su entorno habitual, acercamiento a la naturaleza y oportunidad de descansar y pernoctar. Por ende, la creación de un establecimiento como un campamento turístico que cuente con servicios de alojamiento como espacios para armar su propia tienda de acampar, alimentación con gastronomía típica y variada y entretenimiento con actividades al aire libre y excursiones en un bosque; sobre todo, un lugar donde no se debe preocupar por la logística y seguridad, sino solo disfrutar del tiempo libre.

### **Pregunta de investigación:**

¿Cuáles son los elementos organizacionales e infraestructurales necesarios para la creación de un campamento turístico en los alrededores de la ciudad de Cuenca?

## **1.1. Sustento teórico**

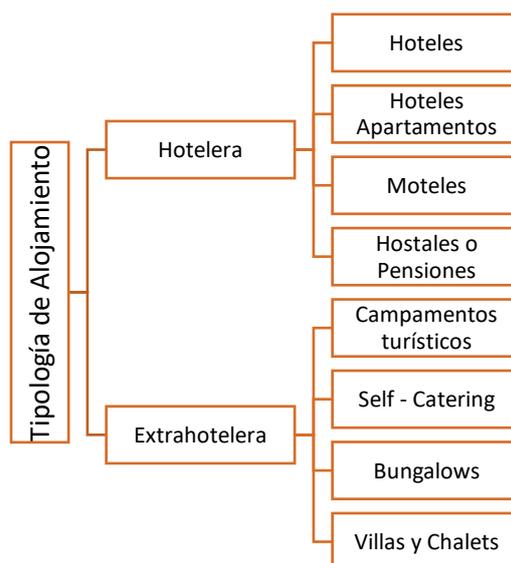
El turismo tiene una participación importante en la matriz productiva del Ecuador, representando el 2.8% del PIB del país, generando aproximadamente 63.320 plazas de empleo de manera directa en establecimientos de alojamiento y servicio de comida, y con ingreso de divisas en el 2019 de 1.408,4 millones de dólares (Ministerio de Turismo, 2020). Dada la importancia de este sector, resulta pertinente emprender con el diseño de un modelo de negocios para la creación de un campamento turístico.

Según el Ministerio de Turismo (2015, p.8) un campamento turístico se define como:

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje para pernoctar en tiendas de campaña; dispone como mínimo de cuartos de baño y aseo compartidos cercanos al área de campamento, cuyos terrenos están debidamente delimitados y acondicionados para ofrecer actividades de recreación y descanso al aire libre.

El término campamento turístico también es conocido como “camping” escrito en el idioma inglés. Camping se define como una actividad al aire libre que generalmente tiene lugar en la naturaleza durante las vacaciones viviendo en una tienda de campaña (Cooper, Fletche, Gilbert, Fyall, y Wanhill, 2008).

La tipología de los campamentos o campings de acuerdo a la clasificación según la oferta turística es extra hotelera, donde su mayor diferencia con la tipología hotelera es que esta última se caracteriza por ofrecer alojamiento ocupando total o parcialmente un inmueble debidamente equipado para el fin, mientras la extra hotelera busca nuevas alternativas de alojamiento como tiendas de acampar, bungalows o casas rurales (Sancho y Buhalis, 1998).

Figura 1. *Tipología de Alojamiento*

Estructura de la oferta hotelera de acuerdo con la tipología de Alojamiento

Fuente: Sancho y Buhalis, 1998, p. 95

Se debe mencionar que, en el Ecuador, los campamentos turísticos no cuentan con categorías como los hoteles, los cuales se clasifican según el número de estrellas (de 1 a 5); sin embargo, se pueden clasificar según su propósito, duración y lugar y servicios disponibles.

Tabla 1. *Tipos de campamentos según su propósito*

Campamento educativo	Creado con un objetivo específico para desarrollar ciertas áreas de la educación.
Campamento espontáneo	Se caracteriza por no ser planificado sino surge del consenso común.
Campamento Investigativo	Su objetivo principal es el de desarrollar un tema investigativo de interés común.
Campamento de disfrute	Para usuarios interesados en realizar actividades de recreación y descanso.
Campamento específico	Se desarrolla mediante una planificación específica.

Descripción de los campamentos según su propósito de creación.

Fuente: Álvarez, 2014, p. 6

Tabla 2. *Tipos de campamentos según su duración*

Campamento fijo	Este campamento cuenta con una infraestructura base.
Campamento volante o rodante	También se lo conoce como itinerante o de travesía. Estos campamentos no cuentan con infraestructura predeterminada.

Descripción de los campamentos según su duración

Fuente: Álvarez, 2014, p. 7

Tabla 3. *Tipos de campamentos según el lugar y los servicios disponibles*

Campamento libre	No cuenta con un lugar predeterminado y no ofrece ningún servicio o instalaciones.
Campamento agreste	Cuenta con un lugar delimitado y privado con infraestructura. Permitido solo para el grupo de personas que lo organizan.
Campamento organizado	La característica principal de este campamento es que el ingreso tiene un costo establecido. El lugar cuenta con infraestructura necesaria para acampar, servicios básicos, entre otros.

Descripción de los campamentos según el lugar y los servicios disponibles.

Fuente: Álvarez, 2014, p. 8

Por otro lado, se debe mencionar el rápido crecimiento de una nueva tendencia en los campamentos turísticos denominado “glamping”, el cual es el acrónimo de las palabras glamur y camping, y tiene como concepto el de ser un campamento de lujo. En el entorno turístico, las actividades al aire libre se han convertido en el escape más popular para los turistas y un desafío para el negocio de los campamentos, por lo tanto, el desarrollo moderno de los campings es una respuesta a la creciente demanda de estancias cómodas en un entorno natural, y al deseo de pasar tiempo en complejos bien cuidados y tecnológicamente avanzados (Cvelić-Bonifačić, Milohnić, y Cerović, 2017).

Para la creación del campamento turístico planteado se debe contar con tres componentes importantes: marketing de servicios, facilidades turísticas y modelo de negocios.

Sin lugar a duda, para las empresas la diferenciación de los servicios ofertados se convierte una parte fundamental, sobre todo cuando es tan grande la competencia en el mercado. El servicio se lo puede definir como aquel acto que realiza entre la interacción de personas desde el punto de vista de Kotler y Keller (2006).

Según el tipo de servicio propuesto se encontraría en la tipología de servicio principal con bienes y servicios secundarios, lo cual significa que se oferta un servicio estrella, el mismo que debe contar también con otros servicios de apoyo para complementarse. Por ejemplo, los usuarios de un campamento adquieren alojamiento, pero durante su estancia también incluye el servicio de alimentación, transporte y actividades recreativas.

A pesar de que los servicios cuentan con una amplia diversificación de características, las que deben ser considerados según Kotler y Keller (2006) en un proyecto de esta índole son: intangibilidad, variabilidad, inseparabilidad y caducidad.

- Intangibilidad

La diferencia entre los productos físicos y los servicios es que, en los servicios, el consumidor no puede identificar fácilmente el producto final con los sentidos. Es decir, no puede saber el

resultado final sin vivir la experiencia, por lo tanto, es importante que el servicio cuente con evidencia de calidad; y para ello requiere de pruebas físicas y presenciales como: espacio físico, personal de servicio, equipo, material de comunicaciones, símbolos y precio.

El marketing de servicio es capaz de transformar los servicios intangibles en ventajas concretas y para esto se debe elaborar una imagen clara de lo que se desea transmitir a los consumidores mediante los siguientes elementos: clave de resultados y clave de contexto. Se define la clave de resultados como el proceso del servicio eficiente y la clave de contexto como los factores humanos y mecánicos que hacen posible el resultado del servicio, siendo el conjunto de estas claves una representación de las experiencias

- Inseparabilidad

Dentro del servicio se encuentran dos elementos importantes que son: quien realiza el servicio y quien lo consume; debido que al servicio no se lo puede almacenar sino es un trabajo paralelo entre acción y el consumo. Esta interacción entre los dos elementos es crucial para el marketing de servicio.

- Variabilidad

El servicio al depender mucho del factor humano se caracteriza por su gran variabilidad a causa de que está en manos de la persona que lo presta, el tiempo y lugar; por lo tanto, se debe tomar en cuenta las siguientes medidas:

- a. Invertir en una buena selección y capacitación del personal
- b. Medir la satisfacción del cliente
- c. Estandarizar la prestación del servicio a través de la organización

- Caducidad

Se podría mencionar que el servicio tiene una ventaja dentro de la caducidad, ya que mientras se produce se va consumiendo; sin embargo, se debe tomar en cuenta que el servicio es fluctuante debido a que cuenta con picos de alta demanda. Para superar este dinamismo se deben tomar en cuenta las siguientes estrategias:

Por parte de la demanda

- *Precio diferencial*: permite que la demanda se traslade a horarios regulares.
- *Fomento de la demanda en horarios no habituales*: se desarrolla estrategias para habilitar el servicio en horarios que no son usualmente utilizados.
- *Servicios complementarios*: se ofrecen alternativas a los clientes con servicios de apoyo.
- *Sistemas de reserva*: permite identificar el nivel de la demanda existente.

Por parte de la oferta

- *Empleados que trabajan medio tiempo*: en los picos de alta demanda se puede contratar a personas que trabajen a medio tiempo o generar un programa de pasantías laborales.
- *Introducción de rutinas de eficacia en horas pico*: determinar cuáles son las actividades primordiales dentro del servicio para lograr la eficiencia durante las horas de alta demanda.
- *Incremento de la participación del consumidor*: permitir al cliente realizar ciertas actividades dentro del servicio generando un agrado para ellos.
- *Compartir tareas*: aliarse con empresas semejantes para compartir gastos.
- *Instalaciones para una futura expansión*: desarrollar estrategias que permitan el crecimiento del negocio.

De igual manera, los autores Lovelock y Wirtz (2009) nos indican que para el éxito de una empresa de servicio debe contar con la siguiente estructura:

a. Creación de un modelo de servicio

Se determinan los conceptos básicos de servicio, canales de distribución, promoción de la propuesta de valor y posicionamiento del servicio en el mercado.

b. Implementación de estrategias de servicio

Es aquella fase donde se desarrollan las estrategias para la creación de lealtad, recuperación del servicio, obtención de la retroalimentación del cliente y el incremento de la calidad del servicio.

Se evidencia que el marketing de servicios permite identificar estrategias claves para dar a conocer nuestro producto o servicio con estándares de calidad bien direccionadas a nuestro nicho de mercado. Por consiguiente, su aplicación posibilita generar un modelo de servicio escalable para el emprendimiento planteado; sin embargo, para brindar estos servicios también se requiere de un soporte físico como las facilidades turísticas.

Las facilidades turísticas se las puede considerar como claves para la calidad y ofrecimiento de los servicios. Gracias a estos elementos o infraestructuras favorece al desarrollo de las actividades con el fin de hacer al destino sea agradable para los usuarios y turistas colaborando con la generación de un producto turístico (Sammarchi, 2001).

Las categorías de facilidades turísticas de acuerdo con el Ministerio de Turismo (2018) son:

a) De apoyo a la gestión turística:

Tabla 4. *Facilidades de apoyo a la gestión turística*

Puntos de información	Lugar donde se brinda información sobre los atractivos turísticos de una manera gratuita.
ITUR	Centro de información turística que se encuentra administrado por el trabajo conjunto de los Gobiernos autónomos descentralizados y entidad de turismo
Centro de interpretación	Tiene como objetivo brindar información sobre el lugar de una manera interactiva y dinámica.
Centro de facilidades turísticas	Su función principal es brindar servicios de apoyo que proporcionan una estadía placentera a través de información turística especializada y servicios de soporte
Centro de recepción de visitantes	Tiene el fin de realizar una distribución adecuada de los visitantes de acuerdo con el flujo y brindar charlas informativas como ubicación y recomendaciones.

Descripción de las categorías de apoyo a la gestión turística

Fuente: Ministerio de Turismo, 2018, p. 53 - 54

b) De observación y vigilancia

Tabla 5. *Facilidades turísticas de observación y vigilancia*

Miradores	Lugar que por su ubicación privilegiada permite a los visitantes una mejor apreciación del lugar.
Torre de avistamiento de aves	Se caracteriza por ser una construcción vertical elevada que generalmente sobrepasa el dosel del bosque y que permite una mejor observación científica de la flora y fauna del lugar.
Torre salvavidas	Es una construcción elevada ubicada en la línea frontal de la playa o laguna donde permiten detectar en caso de existir alguna amenaza.

Descripción de las categorías de observación y vigilancia

Fuente: Ministerio de Turismo, 2018, p. 54 - 55

c) De recorrido y descanso

Tabla 6. *Facilidades turísticas de recorrido y descanso*

Senderos	Rutas de acceso o caminos que unen ciertos puntos que permite la observación del medio natural o cultural de un lugar.
----------	--

Estaciones de sombra y descanso	Estructura diseñada para exteriores con el fin de proporcionar resguardo y descanso.
Área de acampar	Espacio delimitado y acondicionados para la instalación de tiendas de acampar con servicios adicionales.
Refugio de alta montaña	Estructura que brinda el servicio de alojamiento en zonas de alta montaña.

Descripción de las categorías de recorrido y descanso

Fuente: Ministerio de Turismo, 2018, p. 55 - 56

d) De servicio

Tabla 7. *Facilidades turísticas de servicio*

Baterías sanitarias	De uso público
Estacionamientos	Espacio delimitado para el estacionamiento de vehículos con vigilancia.

Descripción de las categorías de servicio

Fuente: Ministerio de Turismo, 2018, p. 56

Consolidar las facilidades mencionadas permite el desarrollo de un producto turístico factible como un campamento, el cual requiere de este soporte físico para brindar los servicios. De igual manera, junto a este soporte físico o facilidades se debe contar con una buena administración de negocio; por lo tanto, el desarrollo de un modelo negocio como instrumento permitirá establecer planes operativos sostenibles con el tiempo.

Los modelos de negocios se caracterizan por ser una herramienta que permite el desarrollo de estrategias creativas e innovadoras dentro de la estructura de una empresa, proporcionando y explotando las oportunidades que brinda el mercado, tomando en cuenta aspectos fundamentales como la adaptación de estas a los constantes cambios del entorno considerando su sustentabilidad a largo plazo (Osterwalder y Pigneur, 2004).

De acuerdo con el modelo CANVAS propuesta por Osterwalder y Pigneur (2004) indica nueve bloques necesarios para la creación de un modelo de negocios.

Figura 2. Modelo CANVAS



Plantilla de modelo de negocio con sus 9 segmentos.

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2004.

## 1.2. Estado del Arte

Como señala Santilli (1966) en su libro denominado *Camping* se menciona que la actividad tuvo su inicio como una manifestación deportiva en Inglaterra en el año 1901. El señor T. Holding fue la persona quien tuvo la iniciativa del primer campamento colocando el nombre de Asociación "Of Cycle" y surgiendo años después nuevas instituciones de campamentos como "The Camping Club" y "Baden Powell". Esta última fue la que impulsó a dar origen a lo que se conoce como el "Scoutismo" cual ya no tenía fin deportivo sino educativo llegando a ser un movimiento mundial. Gracias a estas asociaciones, el camping comenzó a propagarse en todo el mundo.

Ecuador es un país con escenarios naturales inigualables y con mega diversidad de flora y fauna el cual, lo convierte en un lugar privilegiado para el turismo de aventura y, por lo tanto, está presente los campamentos turísticos. Los principales lugares donde se oferta este servicio son en sectores de amortiguamiento de las áreas protegidas del país y también varias iniciativas públicas o privadas.

No obstante, Terra Mía busca diferenciarse por su manera de ofertar su alojamiento y el entretenimiento familiar, por tal motivo, se tomará como modelo a la Hacienda La Morería, Hostería Caballo Campana y Samay Glamping.

La Hacienda la Morería se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, sobre las faldas del Volcán Pasochoa, localizada al Sureste de Quito. Ha sido conceptuada como un lugar en

el que confluyen el maravilloso paisaje andino con las actividades recreativas que oferta como interactuar y compartir con animales de granja, paseos a caballo, y disfrutar de especies únicas como los búfalos y las cebras. Dentro de sus actividades también permite conocer el proceso de elaboración del queso y de la mantequilla. En la Morería Hacienda Temática Steak House Bar y Grill se fusionan el campo y la gastronomía, en un ambiente familiar o de amigos. Se puede disfrutar en familia del contacto con la naturaleza, el aire puro en todo su esplendor y deleitar sus paladares con especialidades a la parrilla (La Morería, 2020).

La Hostería Caballo Campana se encuentra ubicado a 15 minutos de la ciudad de Cuenca. Es una casa de hacienda que data de los años 1919 con galpones, potreros y un horno de ladrillos. Oscar Saldaña Durán, el actual presidente y propietario de Hostería Caballo Campana, detecto la necesidad del público de tener un espacio de recreación familiar sin tener que abandonar la ciudad. A través de los 20 años de existencia, Hostería Caballo Campana ha sufrido muchos cambios y mejoras. Se han construido 18 habitaciones, 3 salones, instalaciones hípicas y deportivas (Hosteria Caballo Campana, 2017).

Samay Glamping ubicada en la ciudad de Quito, sector Tababela, es una marca hotelera enfocada en clientes que buscan nuevas experiencias de alojamiento de un estilo diferente, conectados con la naturaleza, pero con las comodidades de un hotel tradicional. El concepto Samay Glamping es una mezcla de comodidad y confort sumergido en un ambiente natural. Construido con materiales y elementos locales, poniendo mucho énfasis en la sostenibilidad. La empresa se basa en un plan y proceso para que el diseño interior y exterior maravilla al huésped que los visita (Samayglamping, 2019).

## Capítulo 2

### 2. Capítulo 2: Análisis del entorno

#### 2.1. Análisis del macroentorno

##### 2.1.1. Político – económico

Según la Constitución de la República (2008, p.8) indica que Ecuador es un “Estado constitucional, democrático, independiente, intercultural, plurinacional y laico”. En el año 2017 se posiciona al Lcdo. Lenin Moreno como presidente de la República, representando al partido socialista Alianza País. Su gobierno cuenta con enfoque de inclusión, diálogo y unidad ciudadana. En su gobierno ha enfatizado la implementación de políticas para el cumplimiento de su propuesta de campaña denominado “Plan Toda una Vida”, el cual tiene como objetivo modificar las estructuras de desigualdad dentro del país (Secretaría Técnica Plan toda una vida, 2017).

Las principales actividades económicas del Ecuador son: la explotación de recursos no renovables, siendo el más importante el petróleo, la agricultura, ganadería y exportación de algunos productos como el banano, camarón, cacao, rosas, etc., y otras industrias como la construcción, comercio y servicios (Montoya, 2017).

Dentro de la economía del Ecuador existe un sector de importancia como es la industria turística. Siendo tal su participación, que la contribución económica directa del turismo al PIB fue en el año 2015 de 1.334.934 de dólares. En enero del 2020, el número de visitantes extranjero que ha recibido el país fue de 150.426 personas y el sector representa el 6.1% de plazas de trabajo directo en la economía (Ministerio de Turismo, 2020).

A nivel nacional existe registrado 24.720 establecimientos entre las siguientes categorías: alimentos y bebidas, alojamiento, centros de turismo comunitario, interpretación, recreación y transporte turístico. En la provincia del Azuay se han registrado en el año 2018, 9 establecimientos de recreación turística de los cuales, en el cantón Cuenca existen 3 pertenecientes a las categorías de termas y balnearios y 1 a bolera. En cuanto a al alojamiento, en la provincia del Azuay se han registrado 312 establecimiento de los cuales, en el cantón Cuenca cuenta con: 14 casas de huéspedes, 143 hostales, 7 hosterías y 95 hoteles. Hasta el año 2018, no se ha registrado ningún establecimiento en la categoría como campamento turístico en la provincia del Azuay; sin embargo, a nivel nacional presenta un total de 24 establecimientos registrados en dicha categoría (Ministerio de Turismo, 2018).

Por otro lado, la pandemia provocada por la enfermedad del Covid-19 a principios del año 2020 ha causado un impacto devastador para la economía mundial. La Comisión Económica

de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (2020) ha proyectado una caída del 5,3% del PIB en Latino América y el aumento del desempleo en un 11.5%.

Según Kretchmer (2020) indica que la Organización Mundial de Turismo proyecta que en el año 2020 se ha afectado el sector turístico a nivel mundial con una disminución del 60 - 80% de ingresos, siendo las aerolíneas las más afectadas. No obstante, indica que el deber de recuperar la industria depende en gran medida del modo en que los gobiernos alivien las restricciones de movilidad y la reapertura de forma gradual de las fronteras.

Otros especialistas en la industria turística indican que lo antes mencionado es el punto de partida para reconstruir una nueva forma del conocido turismo en masa y mucho más sostenible para el planeta; será la oportunidad de viajar responsablemente. Se espera que la demanda interna se recupere más rápido que la demanda internacional, y que los viajes de placer, especialmente las visitas familiares, deberían recuperarse antes que los viajes de negocios.

A pesar de estas cifras negativas, dentro del artículo *Lessons from China: This is how COVID-19 could affect globalization* de la revista *World Economic Forum* menciona que los mercados emergentes serán los que lleven a la superación de esta crisis y las empresas deberán llevar estrictos protocolos de bioseguridad para que puedan retomar nuevamente sus actividades. Adicional, organismos internacionales se cuestionan la dependencia excesiva que tienen los países con las cadenas de suministros mundiales; por lo que recomienda la Unión Europea que aquellos bienes que se puedan producir dentro de los propios países se deberían realizar, y así no depender tanto de las importaciones ( Du, Delis, Douch, y Shepotylo, 2020).

### **2.1.2. Geográfico – demográfico**

Ecuador es un país ubicado al noroeste de América del Sur. Su extensión es de 256.370 kilómetros cuadrado y se encuentra dividido en cuatro regiones: Costa, Sierra, Oriente y archipiélago de Galápagos, en las que se distribuyen 24 provincias y 221 cantones (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2017). Cada una de estas regiones cuentan con sus propias costumbres, tradiciones, cultura, música, gastronomía y etnias. Cabe destacar que el país se encuentra atravesado de norte a sur por la cordillera de los Andes.

El castellano es el idioma oficial del Ecuador; sin embargo, existen otras lenguas usadas por pueblos nativos como el kichwa y shuar, que son idiomas oficiales para relaciones interculturales. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) la población proyectada del Ecuador para el 2020 es de 17.510.643; en donde 8.665.937 es población masculina y el 8.844.706 es población femenina. La religión católica es la que más predomina con un 80.4%, seguido por la evangélica 11.3%, testigos de Jehová 1.29% y una minoría de otras religiones. Así mismo, la edad media de los ecuatorianos es de 28 años y, la esperanza de vida bordea los 75 años.

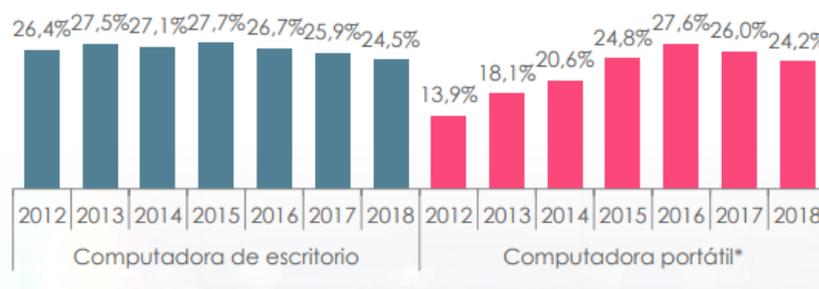
Ubicado en el sur de la sierra ecuatoriana se encuentra la provincia del Azuay con una población de 712.127 habitantes. Su capital es la ciudad de Cuenca con una población de 505.585 habitantes, siendo con mayor proporción la población femenina con 266.088 y una población masculina de 239.497. Según datos obtenidos del censo en el año 2010 indica que la población cuencana se concentra en edades jóvenes con una edad promedio de 29 años y existe un incremento de la población en edad productiva comparada con censos anteriores (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010). Los hombres participan en mayor proporción dentro de la población económicamente activa. En su mayoría con 41.6% la población es casada, seguida por soltera con 39.7% y unión libre al 9%. El total de número de hogares en la ciudad es de 133.857 con una población adulta joven de 127.234.

La principal actividad económica en Cuenca es el comercio, reparación automotores y motocicletas con 15.102 establecimientos económicos, seguida de industrias manufactureras con 5.469 establecimientos y transporte y almacenamiento con 4.994. Según la Encuesta de Condiciones de Vida 2014, el 57,1% de los cuencanos posee una cuenta en redes sociales, siendo Facebook la red más usada con el 98,3%. El 44.3% de la población practica algún deporte con un promedio de 8 días al mes y prefiere hacerlo en áreas verdes y espacios públicos. Usa internet un promedio de 6 horas por semana e invierte 13 horas a la semana para realizar pasatiempos como leer, ver TV, escuchar música o descansar (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2017).

### 2.1.3. Tecnológico

La tecnología y telecomunicaciones se ha vuelto indispensable en la vida cotidiana del ser humano. A nivel nacional, en el año 2018 el equipamiento tecnológico aumentó en un 10.3 puntos porcentuales a comparación del año 2012 dentro de los hogares ecuatorianos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018).

Figura 3. *Equipamiento tecnológico del hogar en Ecuador*

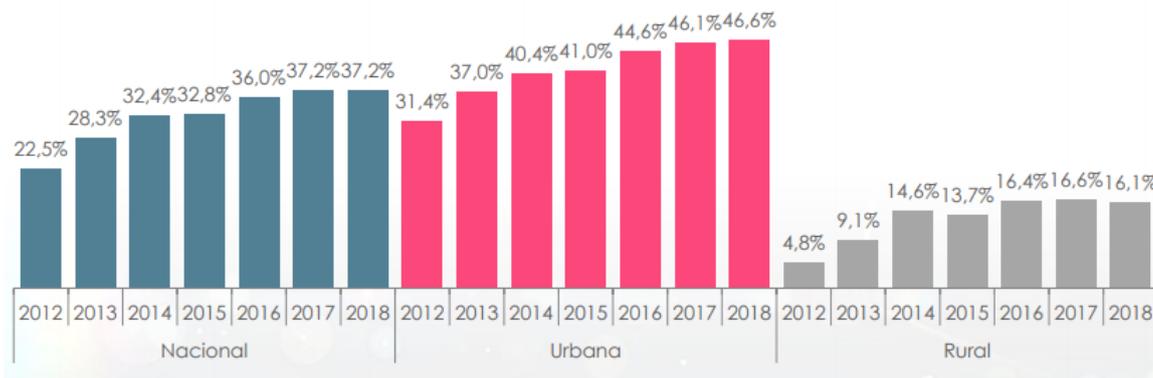


Índice de equipamiento tecnológico de los ecuatorianos según el año.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018, p.5

De la misma manera, el porcentaje de hogares con acceso a internet incrementó en 14.7 puntos porcentuales a nivel nacional a comparación del año 2012.

Figura 4. Hogares con acceso a internet en Ecuador

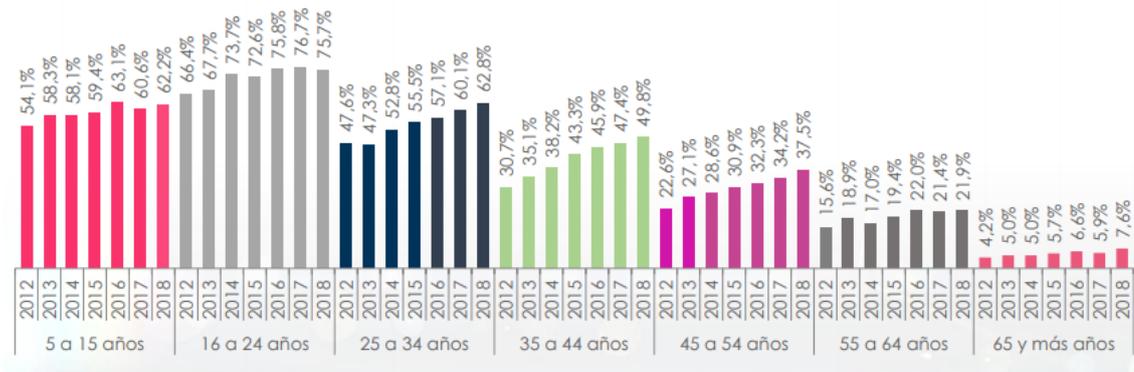


Índice de hogares con acceso a internet de los ecuatorianos según el año

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018, p.6

De acuerdo con los grupos etarios, se puede visualizar el porcentaje de personas que han utilizado una computadora en periodo de un año.

Figura 5. Porcentaje de personas que han utilizado una computadora en Ecuador



Índice de ecuatorianos que han utilizado al menos una vez una computadora en un año.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018, p.7

Figura 6. Porcentaje de personas que han utilizado un teléfono celular inteligente con respecto al grupo etario

Grupos de edad	2012	2018	Variación significativa dic12/dic18
5 a 15 años	1,2%	11,8%	Si
16 a 24 años	11,4%	63,2%	Si
25 a 34 años	13,3%	70,2%	Si
35 a 44 años	5,8%	49,2%	Si
45 a 54 años	5,8%	49,2%	Si
55 a 64 años	4,0%	34,8%	Si
65 y más años	0,5%	13,9%	Si

Índice de personas que han utilizado un teléfono celular inteligente.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2019, p.19

El gobierno ecuatoriano planteó un programa de “internet para todos”; el cual pretendía dotar de conectividad a zonas no atendidas del país para el año 2020. El objetivo era que el 100% del país cuente con cobertura 3G y que, de las 1.024 parroquias, puedan acceder a tecnología 4G. Además, de instalar 1.450 puntos de Wifi gratuito; sin embargo, esta propuesta fue postergada por causa de la presente pandemia (Presidencia de la República del Ecuador, 2020).

Es de particular importancia el tema de la tecnología y telecomunicaciones ahora más que nunca por las nuevas necesidades suscitadas en el confinamiento obligado, debido a que las actividades cotidianas se trasladaron a cada uno de los hogares. Tal es el caso que, el acceso a internet y la adopción de tecnología es primordial para ayudar a la población a beneficiarse de la teleeducación, telemedicina y teletrabajo (Rowling, 2020). Sin embargo, este cambio de modalidad ejerce mayor rigurosidad en los esfuerzos para contrarrestar a las amenazas cibernéticas que han aumentado significativamente en este último trimestre del año 2020 (Blauner y De Moura, 2020).

A nivel nacional, el porcentaje de la población que cuenta con un teléfono celular activo (personas de 5 años y más que cuenten con dispositivo electrónico) es del 59% en el año 2018; de los cuales, el 41,4% cuenta con teléfonos inteligentes. Con respecto al grupo de edades, con mayor porcentaje de uso de teléfonos celulares inteligentes es de 16 a 34 años (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2019).

En el cantón Cuenca tiene un 10,9% de su población con analfabetismo digital, es decir, que no han utilizado Internet, computadora o teléfono celular en el 2016. En ese mismo año, el 69,4% de personas residentes en Cuenca usó internet. El 52.4 % de la población cuencana cuenta con una computadora o laptop, el 8.9% cuenta con una Tablet o ipad, el 16.6% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2017). La penetración los celulares inteligentes en la ciudad de Cuenca es del 87.84%.

Figura 7. *Porcentaje de personas que han utilizado un teléfono celular inteligente en la ciudad de Cuenca y provincia del Azuay*

¿El (los) teléfono(s) celular(es) que tiene (...) es/son SMARTPHONE?	
SI	
CUENCA	87,84%
AZUAY	80,11%

Índice de personas que han utilizado un teléfono celular inteligente.

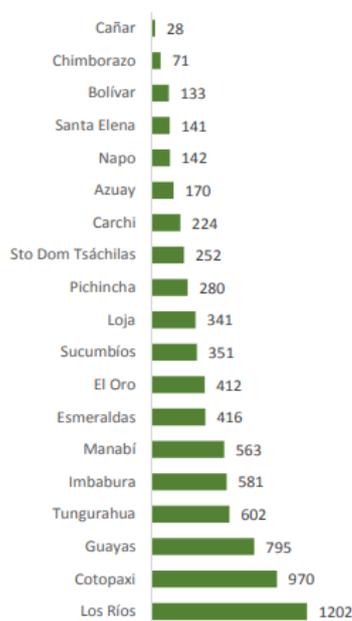
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2019, p.19

#### 2.1.4. Ambiental

El Ecuador es un país lleno de riqueza natural, por lo cual, el gobierno para conservar este recurso reconoce el derecho a la naturaleza en la Constitución de la República en el artículo 71 (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Adicionalmente, el país cuenta con un Sistema Nacional de Áreas Protegidas, que consta de once parques nacionales, tres reservas marinas, nueve reservas ecológicas, cinco reservas biológicas, cinco reservas de producción de flora y fauna, diez refugios de vida silvestre, seis áreas naturales de recreación y una reserva geobotánica (Ministerio del Ambiente, 2020).

Del mismo modo, para la protección del entorno natural, cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) provinciales del Ecuador tienen como funciones el gestionar y resguardar al medio ambiente. Dentro de estas funciones, los gobiernos emiten certificados ambientales a aquellas empresas o industrias que realizan actividades de alto impacto como muestra el siguiente gráfico (Pilataxi, 2019).

Figura 8. *Permisos ambientales emitidos por los GAD Provinciales – Número de permisos*



Número de permisos ambientales emitidos con respecto a cada provincia en el año 2018

Fuente: Pilataxi, C., 2019, p. 8

Por otra parte, el confinamiento ha hecho que exista una disminución de uso de electricidad del 2.5% a nivel mundial en el primer trimestre de 2020, en comparación con el mismo período del año pasado y las emisiones globales de CO2 fueron del 5% más bajas. La Agencia Internacional de Energía pronostica que las emisiones podrían caer un 8% durante todo el año, lo que representaría los niveles más bajos desde el año 2010 (Willige, 2020).

Adicionalmente, ha crecido el uso de las fuentes de energía renovable debido a que las compañías eléctricas han aumentado la participación de la energía eólica y solar. Se espera que la electricidad renovable aumente casi un 5% para el año 2020. Sin embargo, los expertos recomiendan a los países aprovechar esta oportunidad para que se adopte un enfoque más ecológico y no regresar a las “viejas costumbres” del consumo desenfrenado.

## **2.2. Análisis del microentorno**

### **2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Se considera como competidores directos a los hoteles, hostales, hosterías y casa rurales con respecto al campamento turístico planteado en la ciudad de Cuenca. Sin embargo, el distanciamiento social y la sensación constante de inseguridad que se vive por la enfermedad del Covid-19, muchos de estos negocios han tenido que cerrar sus puertas e incluso algunos de ellos no podrán volver a abrir.

A pesar de ello, las nuevas tendencias del turismo se orientan hacia los mercados domésticos. Como se ha venido planteando, la demanda se orientará a aquellos lugares menos poblados, evitando espacios con mayor afluencia de personas y de preferencia aquellos que se encuentren rodeados por la naturaleza.

Por todo lo mencionado anteriormente, el ingreso al mercado dependerá de varias condiciones como son:

- Contar con el capital necesario para comenzar el proyecto
- Establecer protocolos estrictos de bioseguridad
- Identificación de la marca
- Establecer la diferenciación del servicio
- Contar con acceso de insumos
- Identificar los canales y relación con el cliente.

### **2.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores necesarios para el proyecto planteado se concentran en la ciudad de Cuenca, donde se tiene mayores alternativas, disponiendo de una ventaja al no recurrir otras ciudades. Del mismo modo, se ha realizado una lista de aquellos proveedores que por compras concurrentes brinden mayores beneficios como créditos, descuentos de acuerdo con el volumen de compra, alianzas estratégicas con beneficio para las partes y, sobre todo, garantizar la bioseguridad y diferenciación en los insumos.

Por otro lado, la mayor parte de empresas que retoman sus actividades se han planteado una reingeniería de su producción creando insumos sustitutivos, el cual es beneficio para nuestro servicio debido a una valoración del costo de cambio, podemos ampliar e innovar el proyecto.

### **2.2.3. Poder de negociación de los compradores**

Los potenciales clientes de Terra Mía, campamento turístico, son adultos jóvenes y familias que residen en la ciudad de Cuenca. Hasta el momento, al ser el único espacio de esta índole que ofrece un servicio privado de camping, el poder de negociación de los compradores es baja. Lo que si se debe tomar a consideración es que existen productos sustitutivos como son los hoteles y hostales que cuentan con mayor tiempo en el mercado y experiencia; por lo tanto, se debe lograr que los consumidores identifiquen la marca y los relacione con la calidad y beneficios.

### **2.2.4. Amenaza de ingresos de los servicios sustitutivos**

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta. Sin embargo, se debe considerar que por la crisis presentada puede que aquellas empresas que por motivos de fuerza mayor tuvieron que cerrar, resurjan con una propuesta de valor más sólida y diferenciada y, por su experiencia se ganen al mercado.

Cabe considerar, que para sobresalir entre los productos sustitutivos es necesario analizar la amenaza y tomar estrategias como superar la calidad del servicio, aumentar la publicidad del campamento y los canales de venta.

### **2.2.5. Rivalidad en la industria**

En la provincia del Azuay existen registrado 310 establecimientos de hospedaje en el año 2018 de acuerdo con el catastro turístico siendo estos: hoteles, hostales, hosterías y casa de huéspedes; es decir, la rivalidad en el mercado es amplia (Ministerio de Turismo, 2018). Sin embargo, no existe empresas que cuenten con las mismas características planteadas como un campamento turístico privado. Por lo tanto, las estrategias a considerar en el proyecto sería el posicionamiento en el mercado y generar un valor agregado sólido.

## 2.3. Estudio de mercado

La investigación del emprendimiento requiere una metodología cuantitativo exploratorio. La intención de utilizar esta metodología es la recolección de datos para probar la pregunta de investigación “¿Cuáles son los elementos organizacionales e infraestructurales necesarios para la creación de un campamento turístico en los alrededores de la ciudad de Cuenca?” con base de análisis estadístico.

### 2.3.1. Participantes

El primer acercamiento que se tuvo con el lanzamiento de una primera encuesta preliminar determinó el posible público objetivo al que va dirigido el proyecto, los cuales son: adultos jóvenes y padres de familia.

Tabla 8. *Descripción del segmento de mercado: adultos jóvenes*

Tipo de Variable	Descripción de la variable
Geografía	Zona: cantón Cuenca
	Tamaño de la zona: Nacional
	Densidad: 614 539 habitantes
	Clima: primaveral todo el año, entre 7 a 22°C
Demografía:	Edad: entre 25 años a 33 años
	Sexo: masculino / femenino
	Tamaño de familia: sin hijos
	Estado civil: todos
	Profesión: cualquier profesión
	Nivel de estudios: tercer nivel en adelante
	Religión: indiferente
Nacionalidad: ecuatorianos	
Economía:	Nivel de ingresos: medio - medio alto
Psicográfica:	Clase socioeconómica: medio – medio alto - alto
	Estilo de vida: Interesados en experimentar actividades al aire libre en contacto con la naturaleza sin sacrificar su comodidad.
	Personalidad: Exploradores, Deportistas, ecologistas, naturalistas, amantes a la recreación al aire libre y convencionales.

Descripción de las variables a considerar al momento de aplicar la encuesta al segmento de mercado de adultos jóvenes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. *Descripción del segmento de mercado: padres de familia*

Tipo de Variable	Descripción de la variable
Geografía	Zona: cantón Cuenca

	Tamaño de la zona: Nacional
	Densidad: 614 539 habitantes
	Clima: primaveral todo el año, entre 7 a 22°C
Demografía:	Edad: entre 25 años en adelante
	Sexo: masculino / femenino
	Tamaño de familia: más de 1 hijo
	Estado civil: todos
	Profesión: cualquier profesión
	Nivel de estudios: tercer nivel en adelante
	Religión: indiferente
	Nacionalidad: ecuatorianos
Economía:	Nivel de ingresos: medio - medio alto - alto
Psicográfica:	Clase socioeconómica: medio – medio alto - alto
	Estilo de vida: Vive una rutina – Preferencia por actividades recreativas al aire libre con hijos.
	Personalidad: Amantes a la recreación al aire libre y convencionales.

Descripción de las variables a considerar al momento de aplicar la encuesta al segmento de mercado de padres de familia

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2. Instrumentos

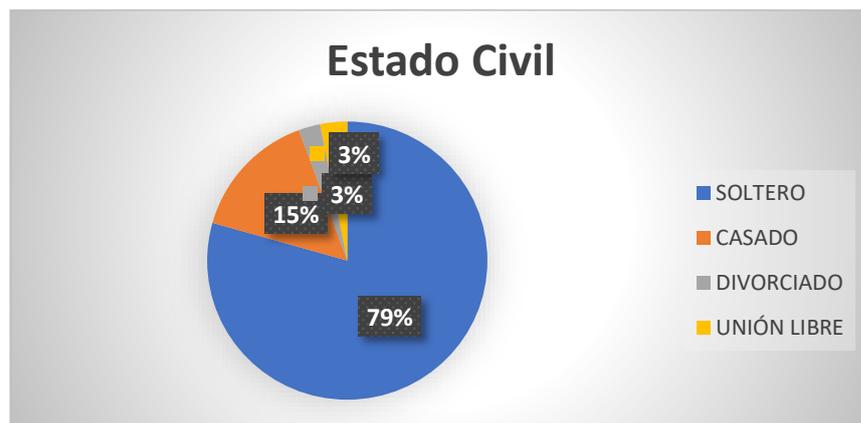
La encuesta que se utilizó para el estudio de mercado del proyecto Terra Mía, campamento turístico fue de elaboración propia (anexo 1). Este cuestionario se realizó en la herramienta de formularios Google donde se encuestó a 160 participantes de cada segmento utilizando el método de muestreo de bola de nieve, que consiste en encontrar personas interesadas para que las mismas designen o recomienden a otras con los mismos intereses y así obtener más datos para el estudio.

### 2.3.3. Análisis de datos

Una vez recolectados los datos y tabulados estadísticamente mediante la herramienta Microsoft Excel, se procedió a analizar la información la cual se presentará mediante gráficas e interpretación de estas.

- **Resultados del segmento jóvenes adultos entre 25 a 33 años sin hijos**

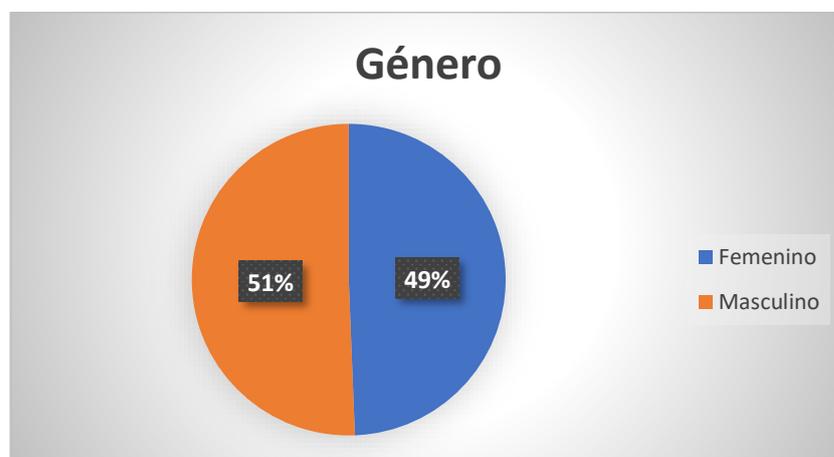
#### Parte 1. Preguntas demográficas

Figura 9. *Pregunta 1. Estado civil*

Representación gráfica de la pregunta 1 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Del número total de participantes, la gran mayoría fueron soltero/as con un total de 126 personas encuestadas.

Figura 10. *Pregunta 3. Género*

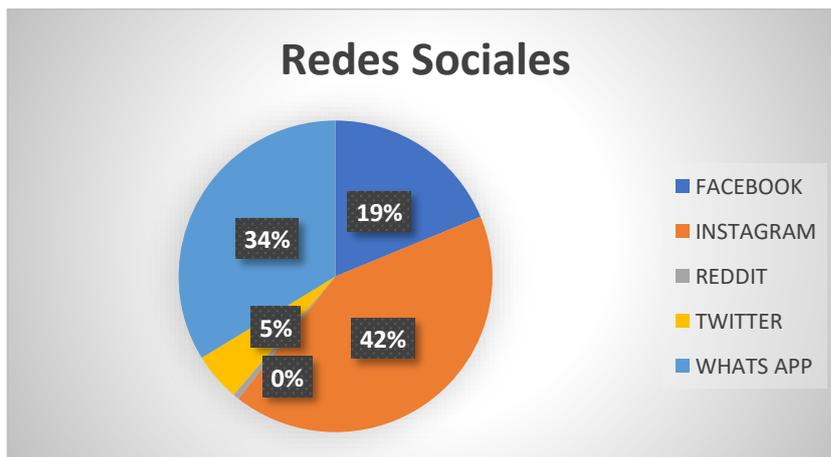
Representación gráfica de la pregunta 3 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al género de los participantes, la muestra fue equilibrada con 81 personas de género masculino y 79 personas de género femenino.

## Parte 2. Búsqueda de información de productos o servicios

Figura 11. *Pregunta 5. ¿Qué red social utiliza más?*

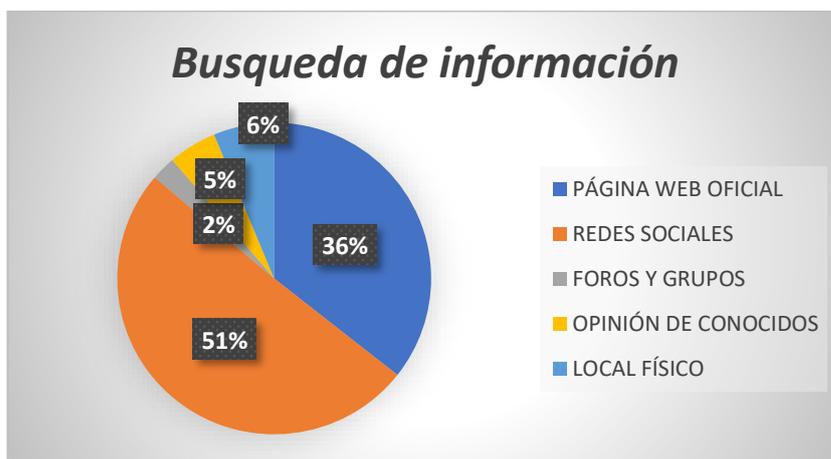


Representación gráfica de la pregunta 5 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la red social más utilizada, se observó que los adultos jóvenes utilizan más la red social de Instagram y WhatsApp, información que será necesaria al momento de elaborar el plan de marketing.

Figura 12. *Pregunta 6. ¿A través de que medios busca información sobre servicios?*

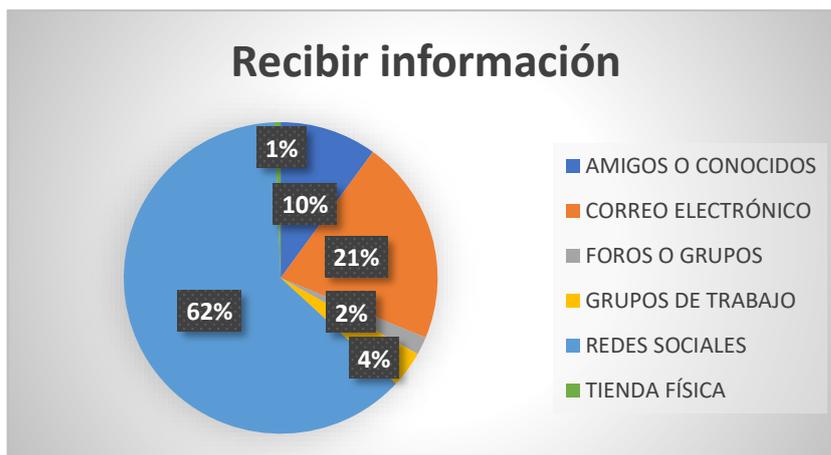


Representación gráfica de la pregunta 6 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Al momento de buscar información sobre bienes y servicios, se evidencia que las redes sociales constituyen el principal medio por el cual buscan información de servicios el segmento de adultos jóvenes.

Figura 13. *Pregunta 7. ¿A través de que medios le gusta recibir información sobre nuevos servicios?*



Representación gráfica de la pregunta 7 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la fuente de información, se pudo evidenciar que la mayoría de las personas encuestadas (99 personas) prefieren recibir información sobre nuevos servicios mediante la interacción con las redes sociales.

### Parte 3. Preferencia de actividades al aire libre

Figura 14. *Pregunta 8. ¿Realiza actividades al aire libre?*

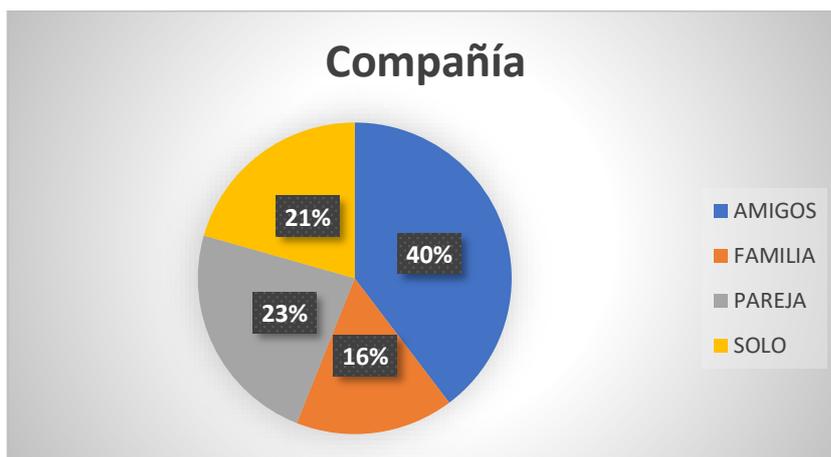


Representación gráfica de la pregunta 8 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Con esta pregunta se confirma que en este segmento de mercado prefieren realizar actividades aire libre.

Figura 15. *Pregunta 9. ¿Con quién realiza las actividades al aire libre?*



Representación gráfica de la pregunta 9 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Al momento de preguntar a los encuestados sobre con quien prefieren realizar las actividades, aproximadamente la mitad de los encuestados (64 personas) aseguraron que prefieren realizar este tipo de actividades con amigos.

Figura 16. *Pregunta 10. ¿Qué actividades realiza al aire libre?*



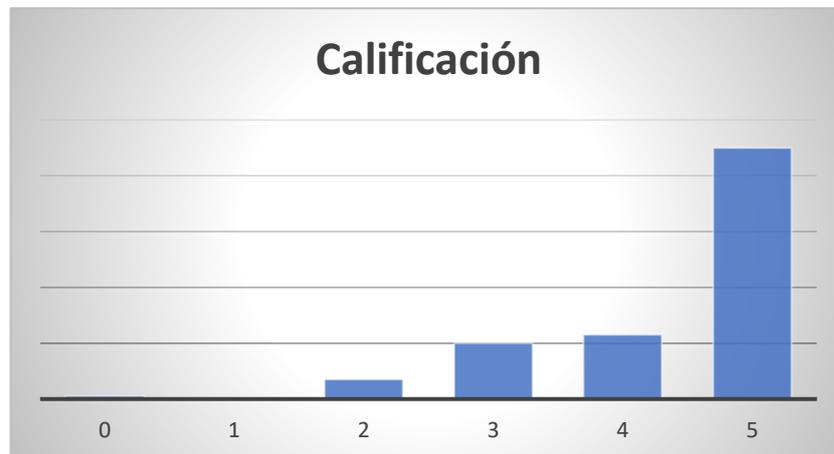
Representación gráfica de la pregunta 10 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne a las preferencias entre las diversas actividades recreativas que pueden realizarse en un campamento, se confirmó que la mayoría de los participantes prefieren realizar caminatas (88 personas).

Figura 17. *Pregunta 11.*

*Califique del 0 al 5 qué tan interesado estaría en acampar con amigos o familia en un lugar privado con todas las facilidades y cercano a la ciudad de Cuenca. Siendo 0 nada interesado y 5 muy interesado*

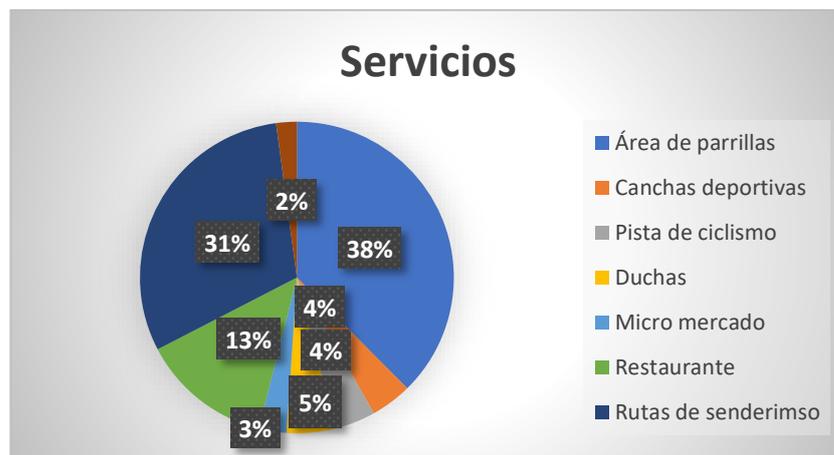


Representación gráfica de la pregunta 11 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la expectativa e interés generado por la idea de un campamento turístico, la mayoría de los encuestados (102 personas) calificaron como una posibilidad viable el asistir al mismo.

Figura 18. *Pregunta 12. ¿Cuáles de los siguientes servicios le gustaría que ofrezca un campamento turístico privado?*



Representación gráfica de la pregunta 12 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Al momento de cuestionar a los participantes sobre los servicios que les gustaría contar en un campamento turístico privado, se evidenció que las rutas de senderismo y un área de parrilladas y fogata son los servicios más solicitados, por lo que estos se deben potencializar al momento de ofertar y publicitar este emprendimiento.

Figura 19. *Pregunta 13. ¿Con qué frecuencia asistiría a este campamento turístico?*



Representación gráfica de la pregunta 13 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Del total de 160 participantes de la encuesta, la mitad afirman que su visita al campamento sería de forma eventual; por lo tanto, se debe estar trabajando en una propuesta de valor que conecte con las alegrías, dolores y problemas de los clientes con el fin de lograr un fuerte vínculo emocional con el campamento y así generar una frecuencia de visitas más constantes, así como también extender el mercado objetivo.

Figura 20. *Pregunta 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por día y por persona?*



Representación gráfica de la pregunta 13 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que el precio se puede determinar del margen de utilidad sobre los costos, se debe verificar cuánto estaría dispuesto a pagar nuestro cliente, y se pudo observar que no existe una gran diferencia si el mismo prefiere cancelar un valor de hasta \$5 como hasta \$10.

- Resultados del segmento padres de familia de 25 años en adelante con más de un hijo.

**Parte 1. Preguntas demográficas**

Figura 21. *Pregunta 1. Estado civil*

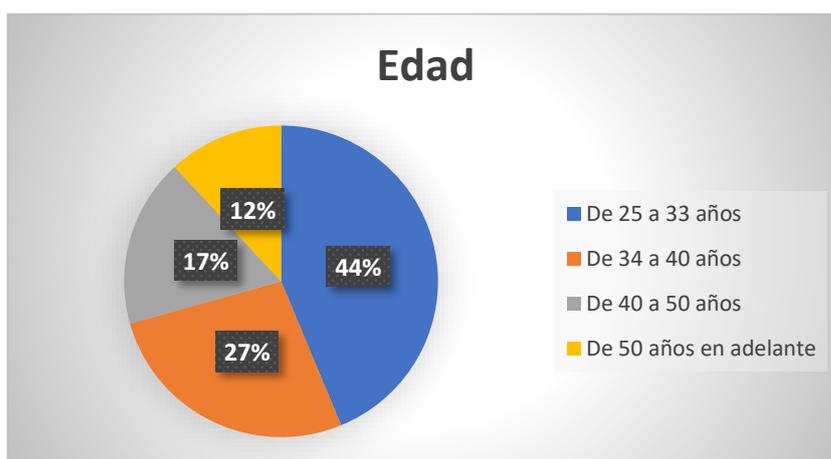


Representación gráfica de la pregunta 1 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

De los 160 participantes de la encuesta, la gran mayoría (112 personas) son casadas.

Figura 22. *Pregunta 2. Edad*

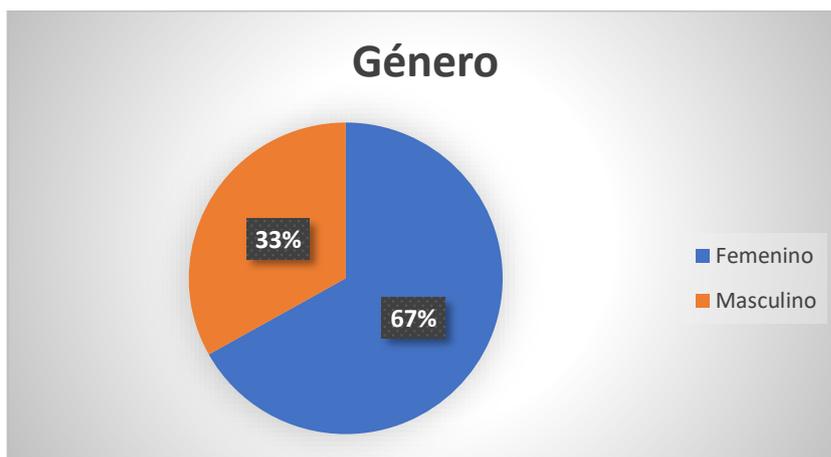


Representación gráfica de la pregunta 2 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

De los 160 participantes de la encuesta, 70 personas tuvieron entre 25 a 33 años.

Figura 23. Pregunta 3. Género



Representación gráfica de la pregunta 3 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al género de los participantes, en contraposición con las encuestas realizadas a personas sin hijos, la gran mayoría (107 personas) fueron de género masculino.

Figura 24. Pregunta 4. Número de hijos



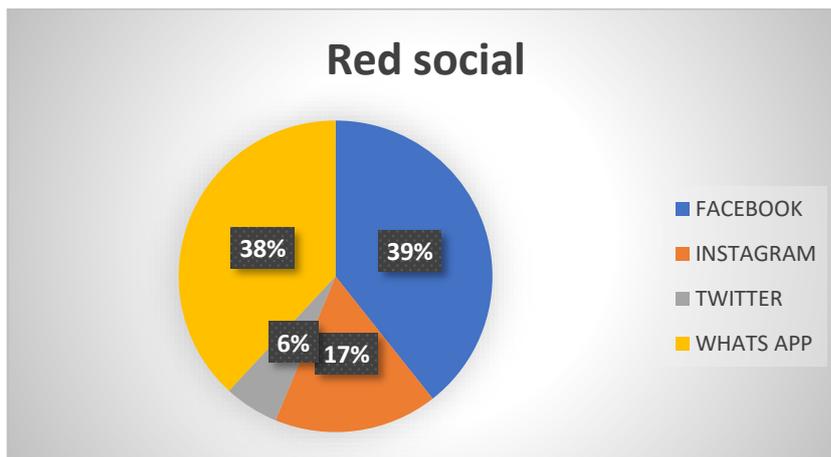
Representación gráfica de la pregunta 4 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

En mayor porcentaje, el segmento de mercado tiene entre 1 hijo/a (62 personas) y 2 hijo/as (66 personas).

## Parte 2. Búsqueda de información de productos o servicios

Figura 25. Pregunta 5. ¿Qué red social utiliza más?

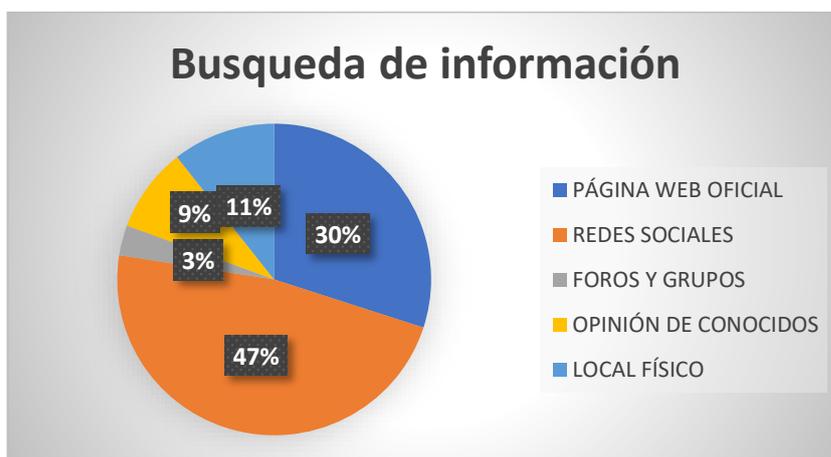


Representación gráfica de la pregunta 5 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Al momento de preguntar sobre la red social más utilizada por nuestros se evidenció que tanto Facebook (62 personas) como WhatsApp (61 personas), que estuvieron por encima de cualquier otra red social.

Figura 26. Pregunta 6. ¿A través de que medios busca información sobre servicios?

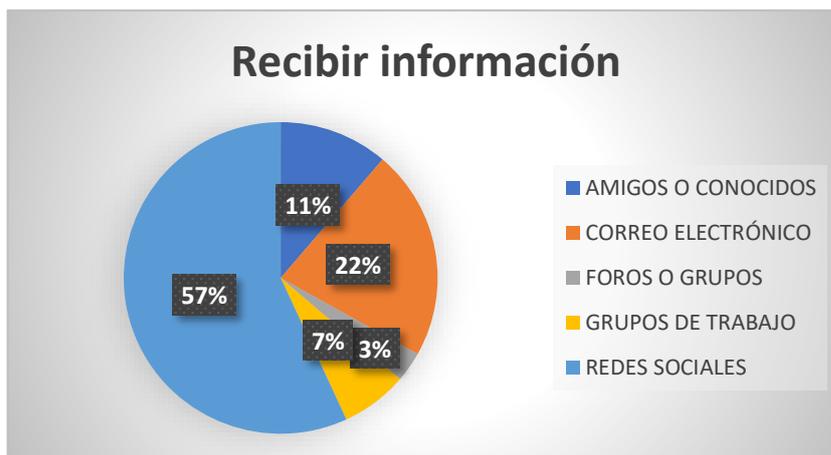


Representación gráfica de la pregunta 6 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Al igual que con los resultados de los adultos jóvenes, al momento de buscar información sobre servicios, los padres de familia prefieren hacerlo por las redes sociales (75 personas).

Figura 27. *Pregunta 7. ¿A través de que medios le gusta recibir información sobre nuevos servicios?*



Representación gráfica de la pregunta 7 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, se confirma que este segmento de mercado prefiere recibir información sobre nuevos servicios mediante la interacción en las redes sociales (91 personas).

### Parte 3. Preferencia de actividades al aire libre

Figura 28. *Pregunta 8. ¿Realiza actividades al aire libre?*



Representación gráfica de la pregunta 8 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Del total de 160 participantes, la gran mayoría (138 personas) confirman que prefieren realizar actividades al aire libre.

Figura 29. *Pregunta 9. ¿Con quién realiza las actividades al aire libre?*



Representación gráfica de la pregunta 9 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Del total de participantes de esta encuesta, la mayoría (88 personas) prefieren hacer actividades al aire libre con su familia.

Figura 30. *Pregunta 10. ¿Qué actividades realiza al aire libre?*



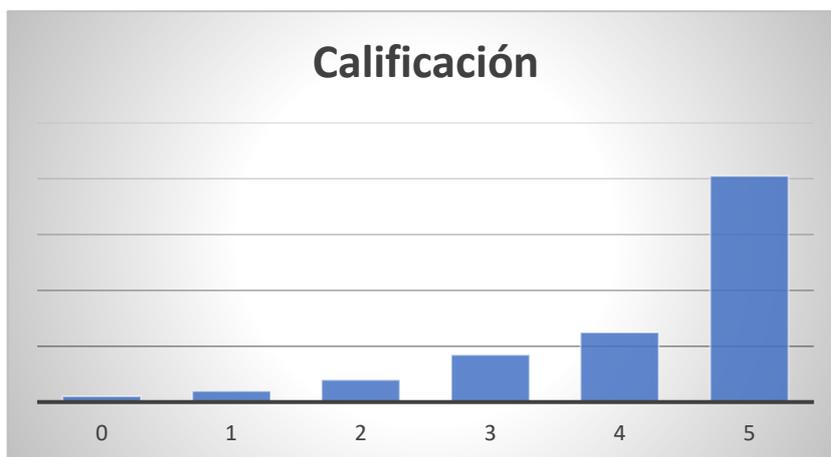
Representación gráfica porcentual de la pregunta 10 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Al preguntar a los participantes sobre las principales actividades recreativas que prefieren realizar al aire libre, se observó que la mayoría de encuestados (88 personas) prefieren las caminatas como actividad a realizar al aire libre.

Figura 31. *Pregunta 11.*

*Califique del 0 al 5 qué tan interesado estaría en acampar con amigos o familia en un lugar privado con todas las facilidades y cercano a la ciudad de Cuenca. Siendo 0 nada interesado y 5 muy interesado*



Representación gráfica porcentual de la pregunta 11 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

El 59% de los encuestados califican con la puntuación máxima de aceptación de asistir al emprendimiento planteado.

Figura 32. *Pregunta 12. ¿Cuáles de los siguientes servicios le gustaría que ofrezca un campamento turístico privado?*



Representación gráfica porcentual de la pregunta 12 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera que con el análisis del segmento de adultos jóvenes, contar con rutas de senderismo (38 personas) y un área de parrilladas y fogatas (50 personas) son de los mayores enfoques dentro del emprendimiento, ya que un gran número de participantes optarían por este servicio al acudir a un campamento.

Figura 33. *Pregunta 13. ¿Con qué frecuencia asistiría a este campamento turístico?*



Representación gráfica porcentual de la pregunta 13 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

El estudio y tabulación de datos obtenidos en las encuestas indican que la mayoría de los participantes asistirían al emprendimiento planteado de manera eventual (69 personas); por lo que cabe recalcar, se debe estar trabajando en una propuesta de valor que maximice la demanda a través de estrategias que optimicen la oferta y la frecuencia en las visitas de los consumidores.

Figura 34. *Pregunta 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por día y por persona?*



Representación gráfica porcentual de la pregunta 13 del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al costo del campamento, la mayoría de los participantes (90 personas) estarían dispuestos a pagar hasta \$5. Esto nos indica el grado de aceptación de nuestro público objetivo.

## Conclusión

Dentro de este orden de ideas, se puede concluir que los países de todo el mundo se encuentran en constante cambio por la presente situación provocada por la pandemia del Covid19, la cual ha afectado al mundo en los ámbitos tanto económico, político, cultural, tecnológico y ambiental, sin ser Ecuador una excepción. Nuestro país ha venido arrastrando problemas políticos y económicos desde hace varios años y con la presente crisis, este se ve obligado a tomar medidas que proporcionen a las empresas una forma sustentable de mantenerse en funcionamiento. Por lo tanto, se deben aprovechar estos cambios de tendencias en el mercado, tomándolos como una oportunidad para desarrollar el emprendimiento planteado.

Estas nuevas tendencias en el ámbito de la recreación refuerzan la conveniencia de apertura espacios para el disfrute y relajación en lugares abiertos y rodeados de naturaleza, los cuales se sustentan en la proyección a futuro de que las personas planificarán viajes cortos y con una mayor frecuencia, a diferencia de la muy arraigada costumbre de viajar una sola vez en el año a lugares demasiado distantes durante varios días. Cabe destacar, que la amenaza de entrada de nuevos competidores a este mercado de acuerdo con nuestro análisis es baja; sin embargo, se cuenta con una gran amenaza de productos sustitutos puesto cuentan con posicionamiento en el mercado y experiencia, por lo que se debe hacer énfasis en las características de innovación que claramente diferenciarán este proyecto de muchos otros.

Toda esta información nos permite esbozar con mucho detalle nuestro “buyer persona”, confirmando que tanto los adultos jóvenes de 25 a 33 años y padres de familia son nuestro público objetivo y que prefieren las actividades recreativas como caminatas, ciclismo y camping. Los servicios que se deben potenciar dentro del campamento son las áreas asignadas para parrilladas y fogatas, y del mismo modo las rutas de senderismo para generar experiencias. Pudimos confirmar que a dicho público objetivo le gusta recibir información sobre nuevos servicios a través de las redes sociales y correo electrónico. En cuanto al precio, estarían dispuestos a pagar hasta \$5; sin embargo, no quita la opción de que con un lanzamiento de una propuesta de valor que atienda sus dolores y alegrías pueda llegar a ser hasta \$10 el precio por entrada.

## Capítulo 3

### 3. Capítulo 3: Modelo y plan de negocio

Para la creación de Terra Mía se necesita dos elementos importantes que son el modelo de negocios y el plan de negocio. Teniendo en cuenta que según Osterwalder y Pigneur (2004) define al modelo de negocio como aquella herramienta que permite crear, entregar y capturar valor de una empresa; mientras que el plan de negocios se ha creado para ayudar a los emprendedores a visualizar y plasmar mejor sus ideas, aterrizándolas correctamente y darles una guía para darle a la empresa mayores probabilidades de éxito.

#### 3.1. Modelo de negocio

La propuesta de valor de Terra Mía, campamento turístico, es crear un espacio exclusivo que genere experiencias de diversión caracterizados por la combinación entre la naturaleza y confort, con una gran variedad de servicios de entretenimiento para escoger.

Los segmentos de clientes son aquellas personas aventureras que disfrutan realizar actividades al aire libre.

La relación con el cliente será de autoservicio, es decir, todas las actividades y servicios a ofrecer tendrán la modalidad de hágalo usted mismo con todas las facilidades y personal capacitado. Por otro lado, también se generará una comunicación indirecta mediante comunidades en redes sociales y blogs donde se resolverá dudas, inquietudes y exponer experiencias de los clientes.

El canal por donde se brinda el servicio será en el lugar mismo, Terra Mía, campamento turístico.

Si planteamos en nuestra propuesta de valor que será un espacio exclusivo con la combinación entre naturaleza y confort necesitamos como actividad clave el diseño y mantenimiento del lugar y personas profesionales en el área como paisajistas.

Si hablamos de un servicio de calidad, es necesario brindar a nuestro personal capacitaciones constantes en el área de atención al cliente y entretenimiento.

Las alianzas claves serán:

- Los socios necesarios que crean en la propuesta de emprendimiento y deseen invertir
- Las tiendas deportivas que donen sus equipos como tiendas de acampar y ganen un porcentaje del alquiler
- La academia para estar en constante desarrollo e innovación del lugar y saber cuáles son sus dolores y como generarles alegrías.

La estructura de costos se conforma de costos fijos como: gastos operacionales, nómina, mantenimiento y publicidad; y costos variables; gastos en materia prima de alimentos y bebidas.

La estructura de ingresos se conforma por entradas por persona vendidas, alimentos, bebidas, y alquiler de equipos deportivos.

Figura 35. Modelo de negocios de Terra Mía



Fuente: Elaboración propia

## 3.2. Plan de Negocios

### 3.2.1. Plan de marketing

El plan de marketing es una herramienta que ayudará a crear diversos canales para llegar estratégicamente a nuestro mercado definido y crear un flujo constante de clientes hacia Terra Mía, campamento turístico.

#### **Antecedentes de la empresa**

Terra Mía será un campamento turístico privado para el disfrute y entretenimiento familiar dirigido para adultos jóvenes de 25 a 34 años y padres de familia con niños. Se ubicará en el cantón Déleg a 35 minutos de la ciudad de Cuenca con una extensión de 5 hectáreas en la que contamos con diferentes zonas las cuales son:

**Zona de camping:** donde los campistas pueden armar su tienda de acampar o alquilarla cabañas preestablecidas.

**Zona de restaurante:** lugar para adquirir alimentos

**Zona de canchas deportivas:** futbol, basquetbol y voleibol.

**Zona de bosque primario:** para disfrutar de senderismo, trekking y ciclismo

**Zona de granja:** granja interactiva con animales de corral.

Terra Mía se plantea diferenciarse por brindar a sus clientes el disfrute de actividades al aire libre con las comodidades con servicios complementarios como wifi, baños y duchas, amenidades y tiendas de acampar cómodas y amplias.

Al ser un proyecto nuevo, no cuenta con antecedentes ni trayectoria alguna

#### **Marketing mix**

- **Productos y servicios**

Terra Mía ofrecerá diferentes servicios como el camping en el cual los campistas pueden armar su tienda de acampar o alquilar, también cuentan con canchas deportivas: futbol, basquetbol y voleibol, una zona de bosque primario para disfrutar del senderismo, trekking y ciclismo, zona de granja: granja interactiva con animales de corral y para finalizar la zona de restaurante.

- **Precio**

El precio se determinará por paquetes y entradas unitarias de la siguiente manera:

Tabla 10. Precio establecido para las entradas a Terra Mía

Descripción	Precio
Entrada adultos (full day)	\$8.00
Entrada niños (full day) <b>*Niños se considera de 3 años hasta los 13 años</b>	\$5.00
Paquete familiar (2 adultos y 2 niños) full day	\$22.00
Paquete con alojamiento (2 adultos)	\$25.00
Paquete con alojamiento familiar (2 adultos y 2 niños)	\$45.00

Elaboración propia

- **Promoción de ventas**

Es una herramienta o variable de la mezcla de promoción (comunicación comercial) y consiste en incentivos de corto plazo a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, con el propósito de incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.

Se utilizarán los siguientes tácticas de ventas:

- Descuentos en fechas y ocasiones especiales.
- Ofertas especiales por la apertura.
- Concursos en redes sociales.
- Activaciones.

**Descripción y aplicación de cada medio elegido**

- Descuentos en fechas y ocasiones especiales como pueden ser los cumpleaños, bodas, grados, despedidas, etc.
- Ofertas especiales por la apertura: si van cinco personas, el sexto no paga, si van dos padres y su hijo paga la mitad.
- Concursos en redes sociales para que la gente interactúe y así crecer nuestra fan page y que pueda ser cada vez más reconocido el lugar (Giveaways).
- Concursos: concursos en redes sociales en la que los participantes pueden ganar acampada en grupo o un tour gratis en el lugar con todo pagado.
- Las actividades se realizarán en días festivos y feriados, como en San Valentín, carnaval, fiestas de fundación, navidad. Así se potenciará la relación con el usuario.

**Selección del mix de medios para cada una de las etapas de ciclo de vida de la empresa**

Por la etapa de introducción de la empresa se propone un mix de publicidad y venta personal con el objetivo de aumentar las ventas en el corto plazo, así como la participación del mercado en el largo plazo.

En la etapa de crecimiento donde ya existe una cartera de clientes creada y fidelizada es momento de diferenciarse de la competencia y mostrar al público al que está dirigido que lo que ofrece el campamento es lo mejor. Una buena estrategia sería la de utilizar publicidad persuasiva. Consiste en convencer al futuro cliente de que este servicio es lo mejor que puede encontrar en el mercado, de esta forma además de tener a los clientes ya fidelizados lograr captar a aquellos que estaban indecisos entre este campamento y la competencia.

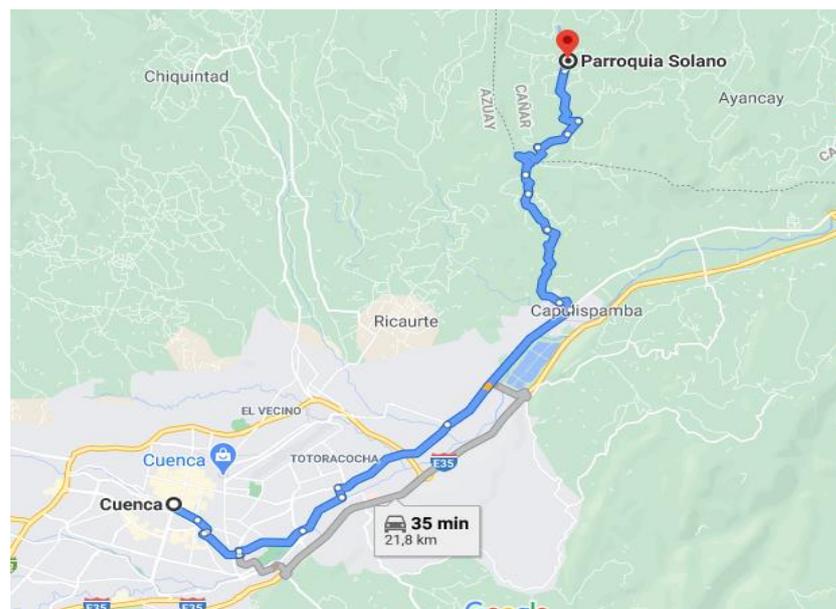
En esta etapa de madurez el campamento y sus ventas se mantienen estables y puede sobrevivir en este modo durante algún tiempo. Una estrategia de marketing como publicidad recordatoria sería una buena elección para esta ocasión. Los clientes ya conocen, ya saben la calidad del servicio que ofrece, solo hay que recordarles que siguen ahí.

Para la etapa de declive, existen estrategias de marketing para enfrentarse a esta situación y evitar así la retirada del servicio. Por ejemplo: Analizando los cambios que se dan en el mercado y adaptarlos a lo que el consumidor pide. De esta forma poder sustituir el servicio, sin tener que empezar de nuevo desde la etapa de introducción.

- **Plaza**

El campamento turístico Terra Mía estará ubicado en el cantón Déleg, parroquia Solano exactamente a 35 minutos de la ciudad de Cuenca, mide 5 hectáreas. Es una propiedad de herencia familiar.

Figura 36. *Ubicación de Terra Mía en Déleg.*



Fuente: Google Maps, 2021

### ***Planificación de Comunicación Integradas del Marketing***

- **Identificación del público objetivo**

La población objeto de estudio está conformado por hombres y mujeres cuyas edades se encuentran entre 25 a 34 años y familias con niños a quienes le gusta los campamentos y actividades al aire libre.

- **Relación de marca y consumidores**

Terra Mía proporciona a los consumidores diversión, entretenimiento y seguridad. Además, brinda una cálida acogida a todos sus visitantes.

- **Determinación de objetivos**

- a) Establecer un posicionamiento de marca en cuencanos y la población ecuatoriana en general.
- b) Generar un crecimiento de visitantes de un 70% en el primer semestre para generar un crecimiento económico y seguir mejorando las instalaciones.
- c) Incrementar el porcentaje de ventas de visitantes de otros países en al menos un 30% en el próximo semestre.
- d) Incursionar en las ventas on-line con un margen de éxito sostenible.

- **Diseño de comunicaciones**

- a) Promocionar a Terra Mía como la primera empresa en brindar un servicio de camping privado en el Azuay.
- b) Mostrar que en Terra Mía se pueden realizar varias actividades recreativas con un precio accesible.
- c) Comunicar a todos nuestros usuarios todas las medidas de seguridad con las que contamos para así generar confianza.

- **Contenido del mensaje**

Para la empresa de Terra Mía se encontró que es necesario generar confianza en nuestros usuarios y darles algún tipo de garantía al momento de pisar nuestras instalaciones, darles esa sensación de libertad y comodidad: “La aventura de tu vida”

- **Estructura del Mensaje**

El mensaje de la empresa Terra Mía está estructurado en base a esta manera de llegar al público:

Precio: ofreceremos los mejores servicios a precios accesibles para todos los usuarios

Exclusividad: brindamos exclusividad a nuestros usuarios dándoles experiencias que no encuentran en ningún otro lado.

Diferenciación: algo único que la ciudad no ha experimentado nunca y que en nuestras instalaciones las vas a encontrar.

- **Fuente del mensaje**

Terra Mía ocupará personas reconocidas en el senderismo y amantes de las acampadas en la ciudad de Cuenca para que incentiven a las personas a que tengan que visitar Terra Mía.

- **Selección de Canales**

Los canales principales de Terra Mía serán las redes sociales y cuñas publicitarias en la radio ya que nuestro público objetivo son personas de 25 a 34 años y ellos son los consumidores principales de redes sociales.

Promoción:

- Descuentos en fechas y ocasiones especiales como feriados o cumpleaños.
- Ofertas especiales por la apertura.
- Concursos en redes sociales para que la gente interactúe y así crecer nuestras fanpages (Giveaways).

- **Presupuesto**

Tabla 11. *Presupuesto de publicidad para Terra Mía, campamento turístico*

Canal	Costo	Tiempo
<b>Redes sociales</b>	\$150 por mes	12 meses
<b>Vallas publicitarias en radio</b>	\$400 por mes	12 meses
<b>Total</b>	\$550 por mes	12 meses

Elaboración propia

### ***Diseño de branding***

El branding de Terra Mía se va a proyectar al público mediante representaciones gráficas y ciertos elementos visuales del branding, como: marca, logotipo, símbolo, alfabeto, colores, nombre comunicativo, entre otros que proporcionan una expresión física para el mercado al que está dirigido.

A continuación, se detallan los elementos que componen el branding de Terra Mía:

- **Marca**

En un mundo tan competitivo, distinguirse e identificarse entre el resto, es uno de los objetivos de todas las marcas y demostrar una personalidad de calidad dentro del mercado, persuadirlo y lograr que adquiera nuestros servicios.

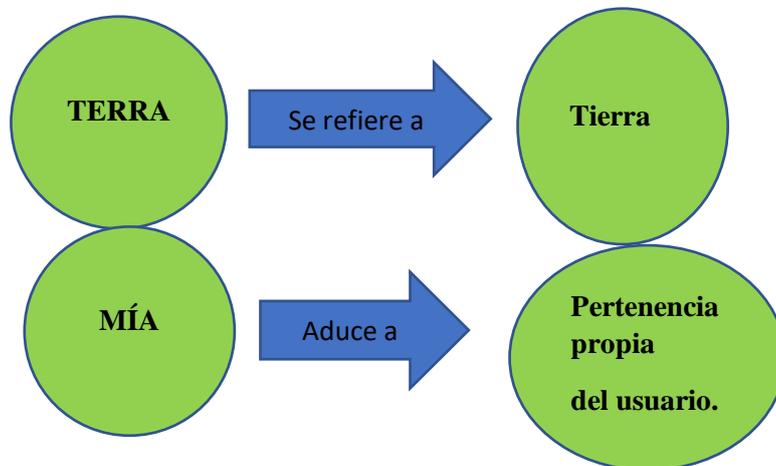
Con respecto a la imagen de Terra Mía se debe proyectar cualidades del servicio. Considerando que será la imagen del emprendimiento en todo tipo de publicidad, en

los diferentes medios a usar: brochures, página web, redes sociales, marca de agua, etc. Se espera generar experiencias y causar valor intrínseco.

- **Nombre de la marca**

El nombre es la identidad verbal en la marca, mismo con el que se dará a conocer, permanecer y deberá ser recordada.

“Terra Mía” fue creado bajo las siguientes características.



Existen varias formas para dar estilo al nombre de la marca, en efecto, se eligió:

**Descriptivo:** “**Terra**” tierra en italiano, ese lugar en el que se nace y forma parte. “**Mía**”: forma del posesivo, indica que el nombre al que acompaña pertenece, se relaciona, está asociado.

Es decir, “Terra Mía” pretende que el cliente se apodere del lugar, sea como su tierra, se sienta en la calidez de su casa y vuelva cuando guste.

Característica	Aplicación
Que sea corta, fácil de recordar y pronunciar.	“Terra Mía”
Fácil de recordar.	Es un nombre de 3 sílabas.
Diferente a marcas competidoras.	Con relación al nombre, es la única a nivel local y nacional, en cuanto a otros sectores: en Cuenca existe una tienda de mobiliario de diseño con ese nombre, en Guayaquil un restaurante y en Quito un negocio relacionado a arquitectura.

**Elementos de la Marca:**

Dentro de los varios elementos que inciden en el valor de una marca, referente a este proyecto se ha visto convincente destacar seis elementos. En las siguientes líneas se describen:

- 1) **Fácil de recordar.** - En el caso puntual de Terra Mía, la marca se encuentra formada por: dos tiendas de acampar, una fogata, una montaña de fondo en un ambiente nocturno verde, que relaciona directamente con el servicio de “campamento” que oferta.
- 2) **Significativo.** - Los elementos que constan en la marca tienen la capacidad de transmitir diversos significados, pudiendo ser de contenido persuasivo o descriptivo.  
Información general: De la categoría del producto, es importante determinar los elementos de la marca si tienen un significado descriptivo y sugiere algo acerca de la categoría de producto, si es probable que el consumidor identifique correctamente la categoría en base de cualquier elemento de la marca (Basantes y Paz, 2014).  
Información específica: Acerca de los atributos y beneficios particulares de la marca, es fundamental determinar si el elemento posee un significado persuasivo y denota algo acerca del tipo particular del producto, su atributo o beneficios clave (Basantes y Paz, 2014).
- 3) Sobre estos conceptos, Terra Mía en información general, sí describe la categoría de servicio a través de un paisaje nocturno en segundo plano y en primer plano dos tiendas de acampar. El color verde de estos símbolos denota la naturaleza; teniendo en cuenta que es un servicio cuyo público objetivo son personas de la ciudad, entonces, dichos elementos de forma emocional conectan con lo que se pretende. En cuanto a lo específico, las letras del nombre indican el significado de pertenencia, confianza y seguridad de la marca.
- 4) **Capacidad de agradar.** - Se trata de potenciar el conjunto de elementos de la marca para que sean fáciles de recordar, es decir, que sean significativos. Con la capacidad de “agradar” se logran múltiples ventajas ya que el común de los consumidores no suele analizar mucha información cuando toman la decisión del servicio. Los elementos descriptivos y persuasivos reducen el trabajo de las comunicaciones de marketing para construir conciencia y articular asociaciones con el valor de la marca, en especial cuando existen pocas asociaciones relacionadas al producto. En síntesis, los elementos gráficos de la marca se vuelven fáciles de identificar visualmente entre los futuros clientes, de esta forma consiguen relacionar la actividad comercial de la empresa.
- 5) **Adaptable.** - Como se mencionó con antelación, los constantes cambios que surgen en el mercado, “Terra Mía” bajo su esencia debe estar pendiente a estos cambios e ir adaptándose para no ser desplazada de las innovaciones.
- 6) **Protegable.** - Una forma de proteger la marca es en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales para que un individuo tenga legalmente derecho de exclusividad sobre

la misma. Legitimar este proceso podría traer bastantes beneficios ya que si la marca no está registrada se puede perderla o varios pueden usarla.

Entre los beneficios de registrar la marca son: que se vuelve un activo intangible, tener exclusividad de esta por diez años, otorgar licencias y con esto ganar dinero, etc. (Aguirre, 2018)

**7) Diseño.** - Para la creación del logotipo de Tierra Mía, se usaron tres colores principales: negro, verde y blanco. A continuación, se los describe:

**Negro.** - Este color representa confianza, seguridad y madurez.

**Verde.** - Representa directamente la naturaleza y el crecimiento.

**Blanco.** - El blanco representa simplicidad, pureza, verdad.

Figura 37. *Paleta cromática del logotipo.*



Fuente: (Pintado et al., 2011)

Según la semiótica de los colores que se ha elegido, se puede decir que Terra Mía a pesar de que es un emprendimiento nuevo en el mercado, representa seguridad y confianza respecto al color negro. En cambio, el verde a parte de relacionare emocionalmente con naturaleza, también simboliza el crecimiento al que se proyecta. La presencia del blanco, aunque parece ser una base para resaltar los otros colores, también expresa de los valores fundamentales dentro del emprendimiento, la pureza.

Figura 38. Logotipo “Terra Mía”



Fuente: (Pintado et al., 2011)

En la imagen se puede ver en un color verde claro con las tiendas de acampar y como fondo un clima nocturno también en color verde, relacionado de manera directa con la actividad del emprendimiento y las connotaciones antes expresadas.

En cuanto a la tipografía es clara y legible para atraer la atención del público con fuente “ALVANIA” de color negro.

Figura 39. Tipografía

**ALVANIA**

**A B C D E F G H I J K L M**  
**N O P Q R S T U V W X Y Z**

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 0**

Fuente: (Pintado et al., 2011)

El tercer elemento de este logotipo es el slogan:

**“La aventura de tu vida”**

La frase expresa diversión y libertad en el servicio. Hace que el usuario imagine un lugar donde pueda distraerse y divertirse sin límites. Son palabras fáciles para quedarse en la mente del cliente e identificar al emprendimiento.

- **Identidad de marca**

A través de todos estos elementos, Terra Mía busca ingresar en la mente del consumidor, distinguirse por una personalidad sólida, confiable y cercana; valores para tener mayor credibilidad deben plasmarse en cada detalle del servicio que oferte, de manera que cuando el cliente vea la imagen de la marca, evoque por su propia experiencia lo que es y hace.

- **Mockups**

Figura 40. *Mockups*



# Mockups

Aplicación móvil



# Mockups





Fuente: (Pintado et al., 2011)

### 3.2.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones también se lo conoce como plan operativo o plan de producción, en el cual se diseña todos los aspectos relacionados con la producción de los productos o servicios que ofrece una empresa (Caurín, 2017).

Al respecto es necesario describir los servicios que presentará Terra Mía, campamento turístico privado:

#### **Servicios de descanso y entretenimiento en un lugar tradicional para las personas que deseen salir de la ciudad de Cuenca**

Para alcanzar este servicio es necesario detallar la ubicación de Terra Mía. Se encuentra en el cantón San Bartolomé de Déleg, cantón de la provincia de Cañar. Tiene una temperatura promedio anual de 13,45°C. Su nombre de la palabra Cañari que equivale a la Kichwa pampa que significa “Llanura” y está conformado por las parroquias Déleg y Solano (Prefectura del Cañar, 2019).

Déleg posee un gran potencial turístico con atractivos naturales y culturales, y forma parte del corredor turístico cultural-arqueológico de las provincias de Cañar y Azuay. Convergen aquí elementos históricos, naturales, gastronómicos, festivos y recreativos (Prefectura del Cañar, 2019).

Por su parte el campamento turístico Terra Mía está ubicado en este cantón, exactamente a 35 minutos de la ciudad de Cuenca y mide 5 hectáreas. Es una propiedad de herencia familiar.

Como se dijo al inicio de este capítulo, al estar el campamento en un lugar tradicional, lleno de naturaleza y distante de la ciudad de Cuenca, desde ahí genera una primera experiencia de descanso en los visitantes.

#### **Servicios al interior de Terra Mía:**

- Cuenta con un amplio parqueadero para vehículos junto a su respectiva seguridad.
- En cuanto a las instalaciones de la casa Terra Mía, estarán equipadas adecuadamente de forma cálida y tradicional, acorde al lugar, pues al interior de esta se prestará los servicios de: restaurante, servicios de baño y ducha.

#### **Servicios de entretenimiento**

De este servicio se desglosan los siguientes:

- **Zona de camping:** Donde los campistas pueden armar su propia tienda de acampar o alquilarla (Terra Mía, también presta el servicio de alquiler de tiendas de acampar).

- **Zona de Restaurante:** Lugar para hacer parrilladas o comprar platos típicos de la gastronomía del austro: tortillas de choclo, cuy con papas, empanadas con morocho, llapingachos, etc.; al igual que bebidas tradicionales.
- **Zona de canchas deportivas:** Fútbol, basquetbol y voleibol, con amplios espacios.
- **Zona de bosque primario:** Para disfrutar de senderismo, realizar caminatas, fotografías o simplemente detenerse a respirar en medio de la naturaleza.
- **Zona de granja:** Una granja donde niños (especialmente) y adultos podrán conocer e interactuar con animales de corral como: pollos, patos y conejos. Será un espacio signado con senderos donde los niños podrán alimentarlos.
- **Zona de batalla:** Las bondades del lugar se prestan para una zona idónea para jugar paintball.

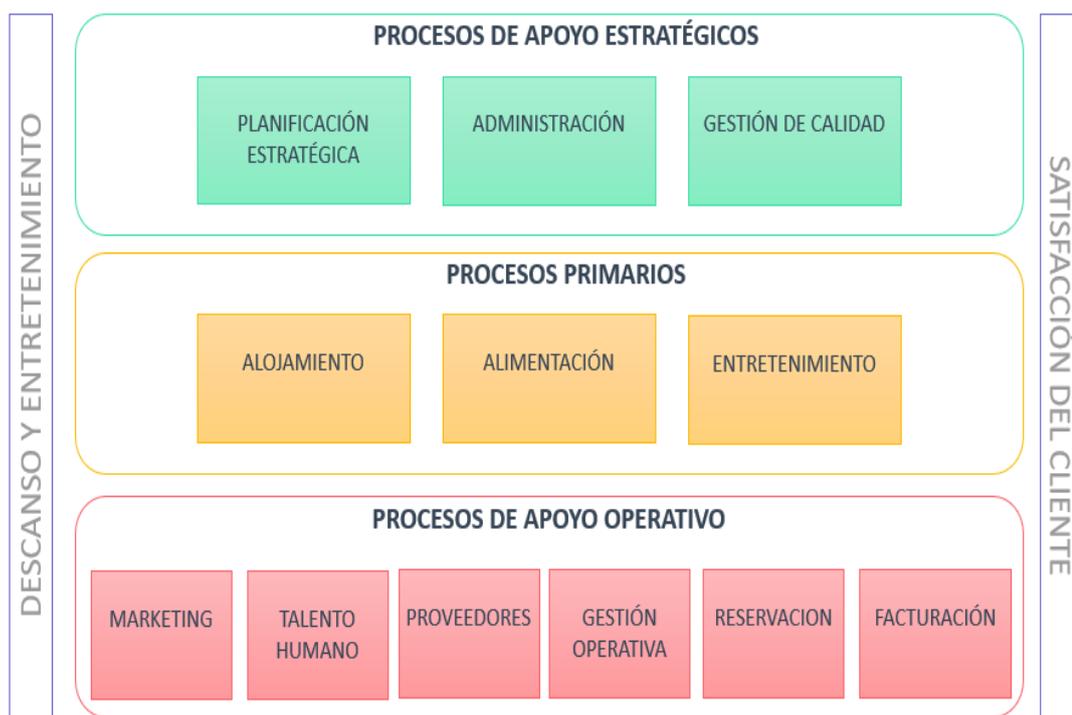
**Entretenimiento para niños con profesionales:**

A parte de la granja interactiva, Terra Mía cuenta con juegos de diversión, también con profesionales que se encargarán de crear actividades exclusivas para ellos, en el caso de que sus padres lo permitan.

Entre estas actividades constan:

- Caritas pintadas con una temática de la naturaleza.
- Mini tour por el bosque y senderos.
- Improvisación de cuentos al aire libre.

Figura 41. Mapa de procesos de Terra Mía



Elaboración propia

Con el fin de distinguirse en el mercado y llegar a futuros clientes con servicios de alta calidad, Terra Mía, ofrecerá todos sus servicios de manera personal y flexibilización de los procesos.

1. Servicios de manera personal. - Al ser un espacio nuevo y de estructura familiar se pretende ofrecer calidez y respeto, en todo tipo de acción. Con intención de que los visitantes no solo ingresen a una casa sino vivan y sientan una experiencia de hogar y vuelvan a él cuando lo requieran.
2. Trata de aplicar un enfoque adaptativo al proceso productivo, pues se busca ingresar en un nuevo público objetivo al que, a través de nuevas tendencias y ciertas variantes, se puede asegurar fidelidad.

Como se mencionó anteriormente Terra Mía, ofrecerá servicios de descanso y entretenimiento, al respecto, la clasificación en lo que son operaciones consta de:

### **Diseño de servicios**

Terra Mía, creará y diseñará servicios de una forma personalizada donde los diferentes públicos puedan beneficiarse:

- 1) **Servicio de camping personal.** - Con o sin reserva, Terra Mía, recibe a personas que deseen realizar una visita particular.
- 2) **Servicio de camping familiar (social).** - Para las familias se diseñará paquetes que incluye alojamiento y uso de las instalaciones las cuales se puede hacer con reserva o no dependiendo la disponibilidad.
- 3) **Servicio de camping institucional.** – para grupos de instituciones educativas o empresas se elaborarán paquetes diferenciados a menor costo por el volumen de personas.

### **Diseño de procesos**

Los servicios creados para Terra Mía han sido en base a al marco de procesos. Al ser un emprendimiento nuevo en el mercado, al inicio de sus funciones estará en una etapa de constante análisis de todos los servicios que oferte, desde el mínimo detalle, debido a que será de gran importancia conocer el feedback (retroalimentación) de nuestro público hacia los servicios. Dicha información servirá para mantener la misma línea de servicios, modificarlos o en definitiva cambiarlos (en tiempos determinados).

Figura 42. Mapa de procesos de alojamiento de Terra Mía

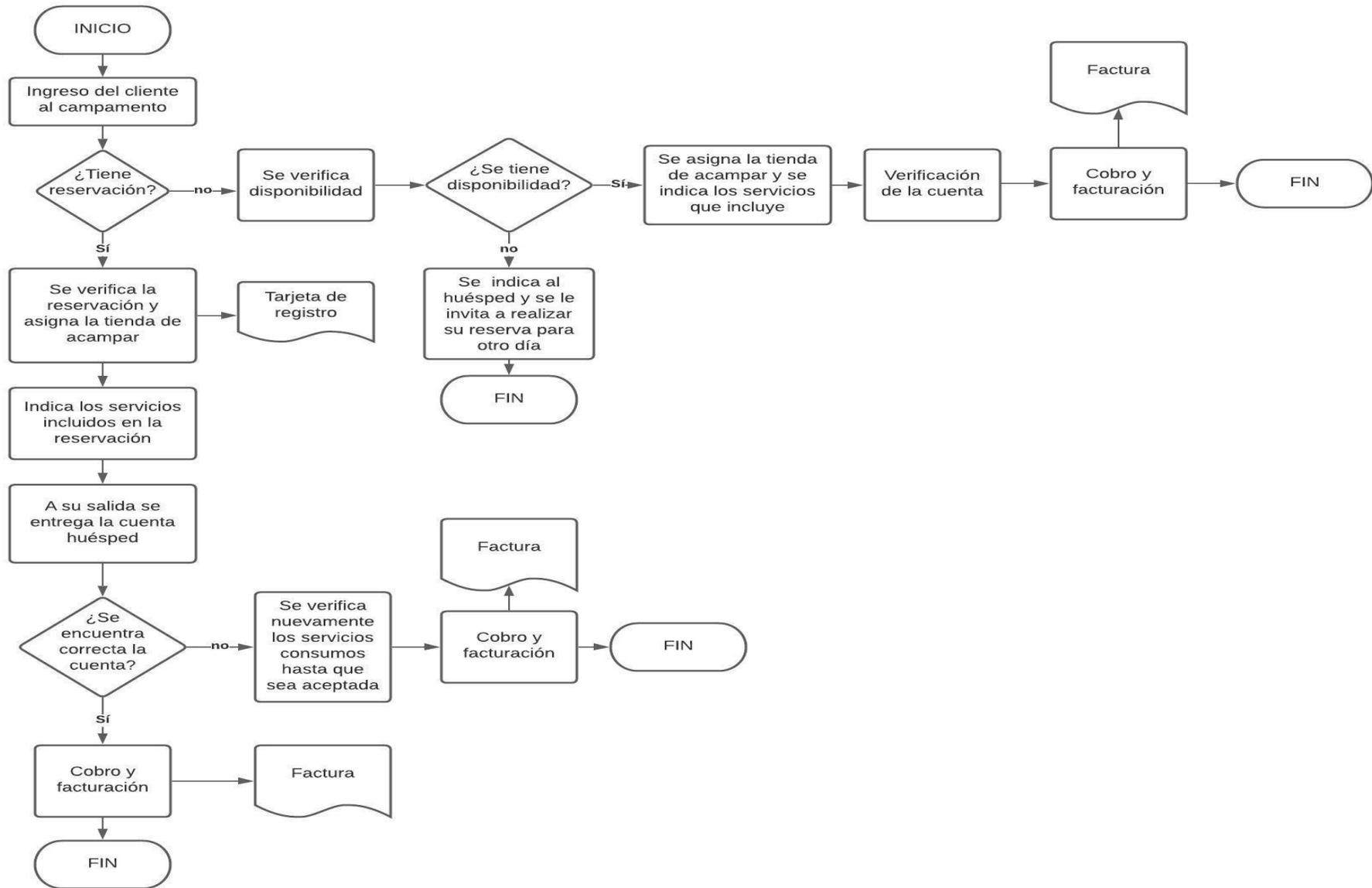
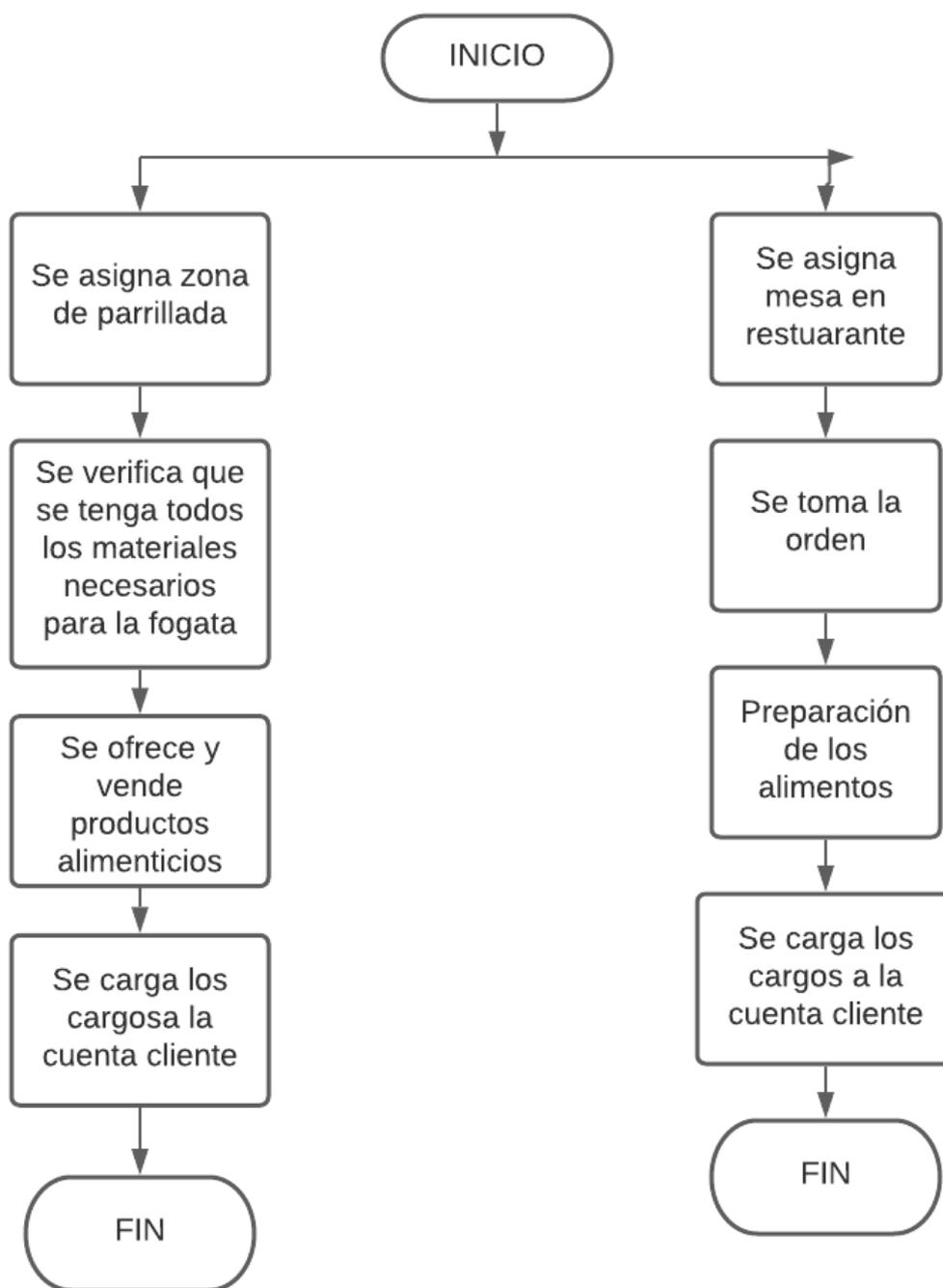
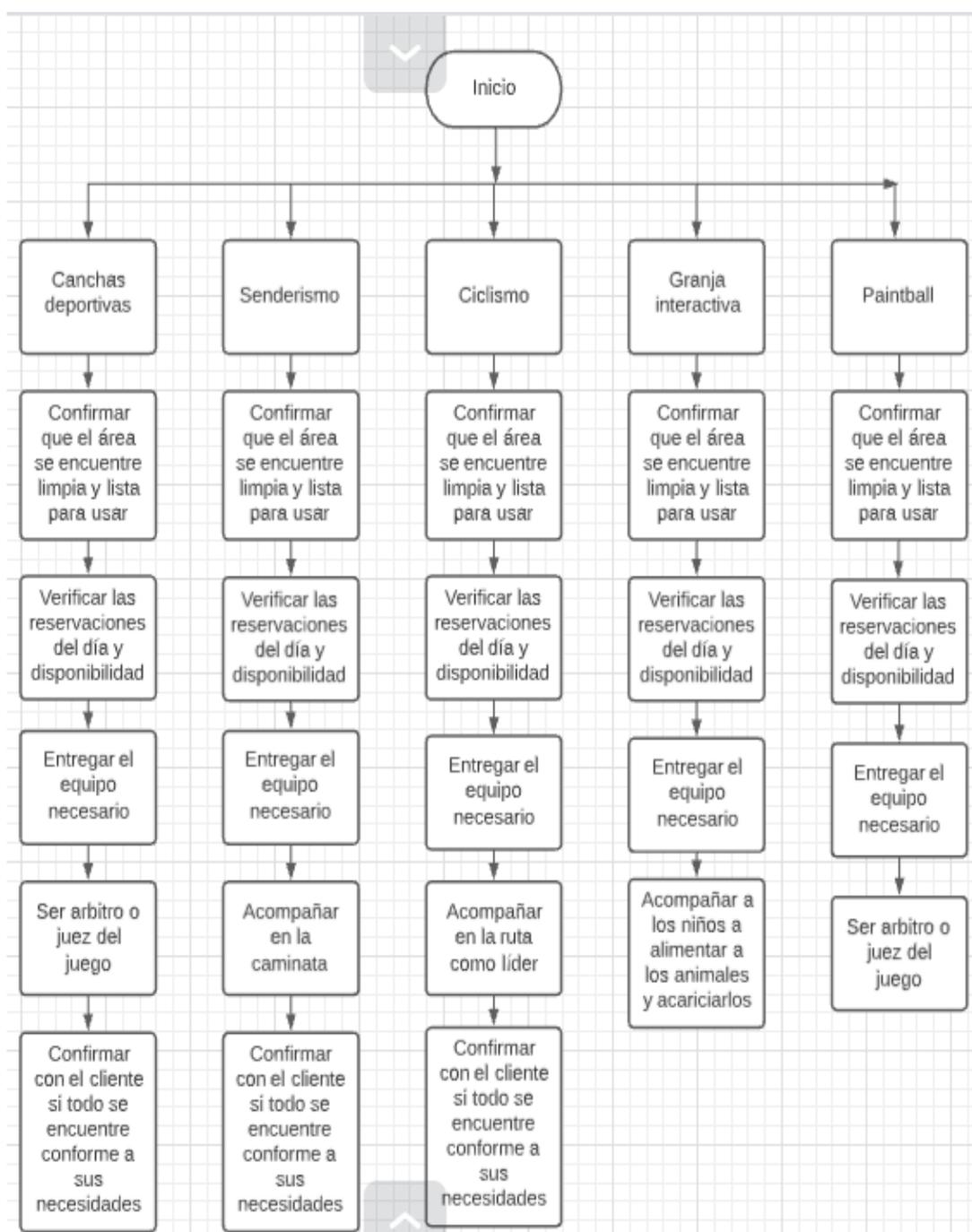


Figura 43. Mapa de procesos de alimentación de Terra Mía



Elaboración propia

Figura 44. Mapa de procesos de entretenimiento de Terra Mía



Elaboración propia

### Administración del campamento

En cuanto a la administración del campamento, como toda empresa deberá contar con un representante legal, mismo que será el administrador. En cuanto a colaboradores el campamento contará con un reducido personal, pero multidisciplinario. Se requiere que el personal a más de conocimientos y destrezas de su área, tengan una cultura familiar, para su servicio al cliente y sean proactivos.

Con el fin de ofrecer confiabilidad a los campistas dentro de las instalaciones, se sugiere contratar una póliza de seguro, a más de contar con el área de primeros auxilios con personal capacitado en caso de emergencia.

### 3.2.3. Plan de recursos humanos

El recurso más importante al crear una empresa de servicio como es el caso Terra Mía, campamento turístico es el recurso o talento humano. Resulta de gran importancia la estructura de personal dentro la organización para analizar y determinar todos los elementos como la cultura organizacional, su diseño, organigrama, manual de funciones y políticas. En el plan de la empresa debe constar tanto la estrategia de recursos humanos, que irán aplicándose y cobrando sentido con el crecimiento de la empresa.

#### Cultura y diseño organizacional

La cultura organizacional en una empresa corresponda a normas, hábitos y valores que son compartidos a todas las personas que trabajan dentro de esta (Díaz, 2016).

En efecto, es necesario presentar la misión y visión, los valores, del campamento turístico privado, Terra Mía:

#### Misión

Brindar servicio de alojamiento y entretenimiento en la ciudad de Cuenca para turistas nacionales y extranjeros que buscan nuevas alternativas de hospedaje, ofreciendo un servicio diferenciado responsable con la población local y el entorno natural.

#### Visión

Para el año 2030, ser una empresa turística posicionada en el mercado a nivel provincial, con capacidad de adaptación a las nuevas exigencias del consumidor, logrando el empoderamiento del talento humano.

#### Valores

- **Responsabilidad:** Buscamos el cumplimiento y compromiso de nuestras obligaciones
- **Respeto:** Buscamos una interacción empresa – colaboradores y clientes, basados en principios de buena conducta.
- **Creatividad:** Capacidad de adecuarnos a las nuevas tendencias del mercado
- **Honestidad:** Grupo de trabajo fundamentado en un comportamiento donde predomine la sinceridad y coherencia del servicio brindado hacia los huéspedes.
- **Conciencia ambiental:** Trabajamos por un desarrollo sostenible y en armonía con el medio ambiente.

#### Objetivo General:

Implementar un campamento turístico en la ciudad de Cuenca, generando una nueva alternativa de alojamiento que cubra las exigencias del mercado, y una vez activo el

proyecto genere un desarrollo turístico en la zona, así como una rentabilidad económica.

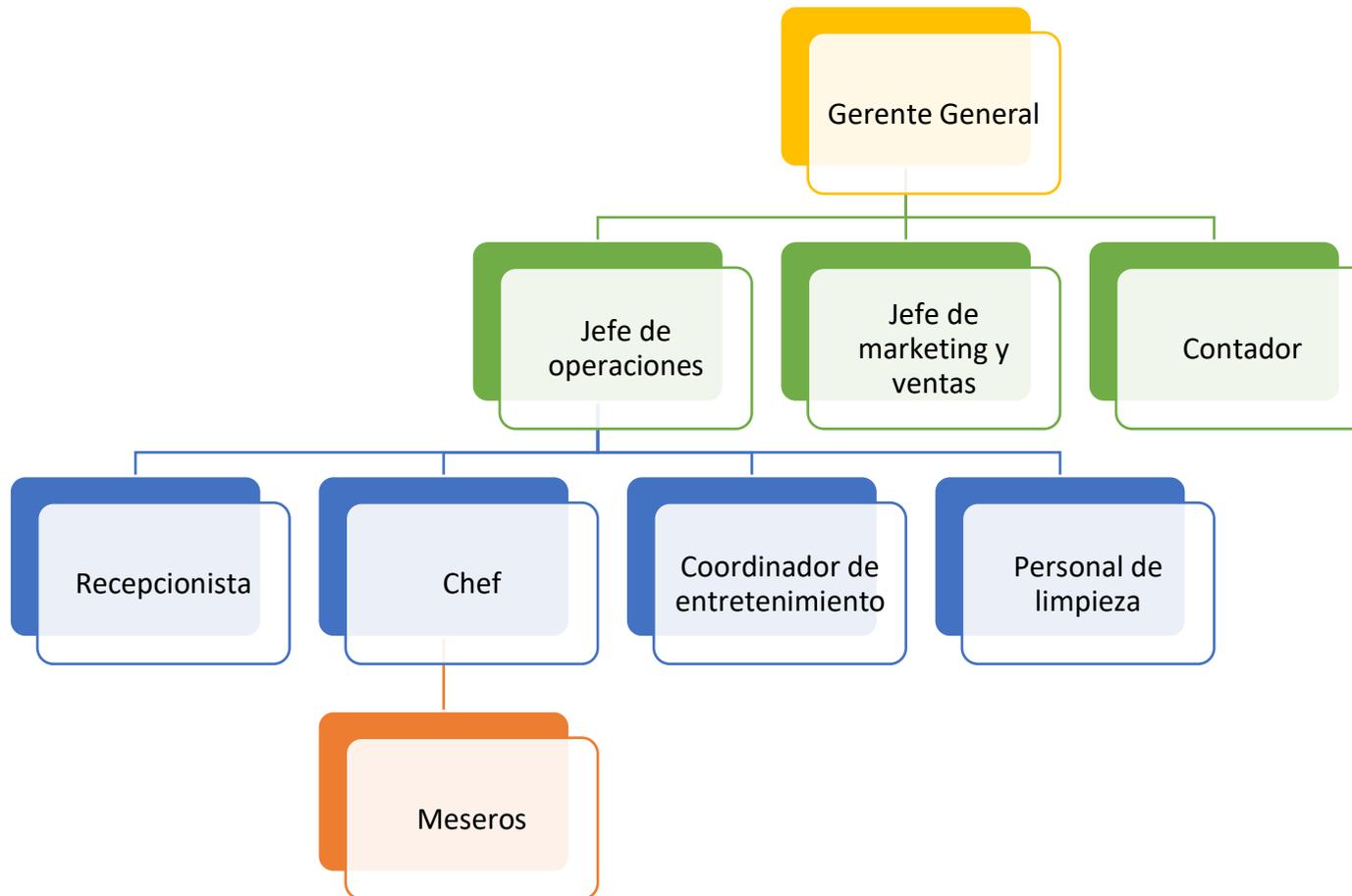
**Objetivos Específicos:**

- Contratar el 95% del personal, con un perfil profesional bien definido en cualquiera de los niveles que se requiera, durante el primer semestre de funcionamiento.
- Generar estrategias de promoción en un 50%, a través de operadoras turísticas y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, en un periodo de tiempo de un año.
- Incrementar el nivel de ventas en un 10% cada año, a través del uso de estrategias de marketing, por un periodo de cinco años.

La idea es que esta cultura organizacional sea coherente y permita al trabajador identificarse con lo que se transmite socialmente. Es justo por esa razón por lo que es clave a la hora de reclutar nuevos empleados (Bizneo, 2015).

Con el fin de que los colaboradores de Terra Mía se integren en la cultura organizacional, el primer filtro se hará en el proceso de reclutamiento, posterior a ello se realizarán capacitaciones constantes con el fin de que plasme en él y en los públicos los valores. La aplicación de una cultura organizacional no es solo por crear una imagen superficial frente a terceros sino para que nuestro equipo de trabajo tenga confianza, seguridad y una oportunidad de crecer profesionalmente.

Figura 45. Organigrama jerárquico de Terra Mía



## Personal humano

Al ser una empresa dedicada al alojamiento y entretenimiento que recién inicia sus funciones, se considera oportuno contar con siete profesionales, distribuidos de la siguiente forma:

### a) Gerente general

MANUAL DE FUNCIONES						
Descripción y especificaciones del cargo						
<b>Elaboración:</b>		Gerente general				
<b>Autorización:</b>		Gerente general				
<b>Identificación del cargo</b>						
Título del cargo:		Gerente general				
Área funcional		Área de dirección				
Departamento:						
<b>Horario de trabajo</b>						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
X	X	X	X	X		
<b>Relaciones internas:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar al equipo necesario para la realización del servicio turístico.</li> <li>Conciliar intereses profesionales.</li> <li>Supervisar y orientar el trabajo de todos los miembros de la empresa.</li> <li>Transmitir la información y entrenamiento necesario para el desarrollo de las actividades;</li> <li>Incentivar la cooperación de sus empleados;</li> <li>desarrollar acciones motivadoras y crear estímulos laborales;</li> <li>promover un buen ambiente de trabajo;</li> <li>promover un buen ambiente de trabajo;</li> <li>Definir funciones de cada empleado.</li> </ul>				
<b>Habilidades y Capacidades:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación oral y escrita clara, articulada y expresiva con empleo de gramática y vocabulario adecuados</li> <li>Planificación de corto, mediano y largo plazo</li> <li>Análisis y juzgamiento con base en datos</li> <li>Análisis y juzgamiento con base en datos</li> <li>Capacidad para solucionar conflictos</li> <li>Capacidad de relacionarse públicamente con clientes potenciales y reales</li> <li>Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales</li> <li>Innovador. Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones</li> </ul>				
<b>Funciones Generales:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer y mantener red de contactos con asociaciones de prestadores de servicios turísticos, instituciones públicas y privadas.</li> </ul>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en conjunto con empresas del sector turístico</li> <li>• Definir necesidades y gestionar prioridades de movilización de recursos</li> <li>• Planificar y desarrollar nuevos servicios y productos turísticos</li> <li>• Establecer cronogramas, plazos y presupuestos.</li> </ul>
<b>Materiales a utilizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador / laptop</li> <li>• Teléfono / celular</li> <li>• Fotocopiadora / escáner</li> </ul>
<b>Obligaciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser aquel que representa a la empresa de manera responsable.</li> <li>• Establecer estrategias de desarrollo para la empresa</li> <li>• Administrar la empresa para alcanzar la mayor rentabilidad y beneficios.</li> <li>• Supervisar la presentación del personal adecuada.</li> <li>• Ser líder del equipo y enfocar a todos a conseguir las metas planteadas.</li> <li>• Utilizar los bienes y la información en beneficio de la empresa.</li> </ul>
<b>Posibles riesgos:</b>	El Gerente general es aquella persona que supervisa todo el personal y el buen funcionamiento de la empresa. Su trabajo no tiene ningún riesgo.
<b>Compromiso</b>	
Yo _____ con número de CI _____ me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápite anteriores, de acuerdo con las políticas instituidas por la empresa.	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma	

## b) Jefe de operaciones

MANUAL DE FUNCIONES						
Descripción y especificaciones del cargo						
<b>Elaboración:</b>	Gerente general					
<b>Autorización:</b>	Gerente general					
<b>Identificación del cargo</b>						
Título del cargo:	Jefe de operaciones					
Área funcional	Área de camping					
Departamento:	Operativos					
<b>Horario de trabajo</b>						
<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>
Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo
<b>Relaciones internas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar responsabilidades a cada equipo de trabajo</li> <li>• Capacitar a todo el personal en atención al cliente.</li> </ul>					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar turnos de trabajo.</li> <li>• Solucionar problemas.</li> </ul>
<b>Habilidades y Capacidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez en la solución de problemas, principalmente relacionados a la atención al cliente.</li> <li>• Innovador con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.</li> <li>• Utilizar programas básicos de computación e internet; sistemas informáticos aplicados.</li> <li>• Habilidad lingüística.</li> </ul>
<b>Funciones Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir prioridades para atender las solicitudes especiales en cada área.</li> <li>• Determinar los equipos necesarios para operar en cada área de trabajo.</li> <li>• Realizar seguimiento del desempeño del equipo de trabajo</li> <li>• Delegar responsabilidades a cada colaborador del equipo de trabajo</li> </ul>
<b>Materiales a utilizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador / laptop</li> <li>• Teléfono / celular</li> <li>• Fotocopiadora / escáner</li> </ul>
<b>Obligaciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el trabajo del equipo en cada área.</li> <li>• Supervisar la realización de convenios con instituciones del ámbito turístico.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las expectativas de los clientes respecto al servicio otorgado.</li> <li>• Supervisar que el servicio entregado sea igual al servicio ofertado.</li> </ul>
<b>Posibles riesgos:</b>	El jefe de operaciones se encarga de velar la calidad de trabajo de todas las áreas de trabajo por lo tanto su trabajo no tiene ningún riesgo.
<b>Compromiso</b>	
Yo _____ con número de CI _____ me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápite anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa.	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma	

## c) Recepcionista

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Descripción y especificaciones del cargo</b>	
<b>Elaboración:</b>	Gerente general
<b>Autorización:</b>	Gerente general
<b>Identificación del cargo</b>	
Título del cargo:	Recepcionista
Área funcional	Área de camping

Departamento:		Operativo				
<b>Horario de trabajo</b>						
<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Domin go</b>
Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativ o
<b>Relaciones internas:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar tareas con otros departamentos para la gestión y atención al cliente.</li> <li>• Estar al tanto de la información sobre eventos o situaciones que se estén desarrollando en los diferentes ambientes del establecimiento.</li> <li>• Dar soluciones efectivas a conflictos presentados.</li> </ul>				
<b>Habilidades y Capacidades:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura y escritura, con capacidad de comunicación oral simple, de forma sintética y caligrafía legible</li> <li>• Comunicación verbal clara y articulada, inclusive por teléfono, con manejo de gramática y vocabulario adecuados.</li> <li>• Capacidad de relacionarse con los clientes.</li> <li>• Interpretación de lenguaje corporal</li> <li>• Habilidad lingüística</li> </ul>				
<b>Funciones Generales:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar información sobre las ciudades principales azogues, cuenca y cañar, el establecimiento y sus servicios.</li> <li>• Aclarar dudas al huésped sobre cambios de moneda extranjera.</li> <li>• Informar al huésped sobre condiciones de seguridad, precios, tarifas y horarios.</li> <li>• Brindar la información sobre transporte y servicio de emergencia médica.</li> </ul>				
<b>Materiales a utilizar:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador / laptop</li> <li>• Teléfono / celular</li> <li>• Fotocopiadora / escáner</li> <li>• Datafono</li> <li>• Papelería</li> </ul>				
<b>Obligaciones específicas:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de ingreso (check in) y salida (check out) del huésped.</li> <li>• Procedimientos de seguridad relacionados con el control de acceso a las habitaciones y demás áreas de circulación social.</li> <li>• Medios de acceso a información de servicio de atractivos turísticos, lugares para comprar, sus condiciones de seguridad, costos, horarios y reservas.</li> <li>• Reglas de etiqueta y protocolo.</li> <li>• Manejo de pagos en cheque, efectivo, tarjeta de crédito u otros.</li> <li>• Dominio de la estructura tarifaria.</li> <li>• Servicios de hotelería, funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento.</li> </ul>				

<b>Posibles riesgos:</b>	El recepcionista se encarga de dar información y vender el producto de alojamiento por lo tanto su trabajo no tiene ningún riesgo.
<b>Compromiso</b>	
Yo _____ con número de CI _____ me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa.	
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Firma	

## d) Chef

MANUAL DE FUNCIONES						
Descripción y especificaciones del cargo						
<b>Elaboración:</b>	Gerente general					
<b>Autorización:</b>	Gerente general					
<b>Identificación del cargo</b>						
Título del cargo:	Chef					
Área funcional	Área de camping					
Departamento:	Operativo					
<b>Horario de trabajo</b>						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo
<b>Relaciones internas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y reportar las actividades al Jefe de Alimentos y Bebidas</li> </ul>					
<b>Habilidades y Capacidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos.</li> <li>• Diferenciar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.</li> <li>• Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita.</li> <li>• Capaz de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo.</li> <li>• Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo y con temperaturas elevadas.</li> <li>• Iniciativa para prevenir y solucionar problemas.</li> <li>• Reflejos rápidos, coordinación motriz fina.</li> <li>• Detallista. metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.</li> <li>• Atento, cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.</li> <li>• Controlador, asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.</li> </ul>					

<b>Funciones Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisar de que esté limpia el área de trabajo.</li> <li>● Definir el nivel de stock en el día.</li> <li>● Solicitar, recibir y verificar nueva mercadería.</li> <li>● Coordinar la realización de inventario de la maquinaria, utensilios y productos.</li> <li>● Definir el menú.</li> <li>● Coordinar las actividades en el departamento.</li> <li>● Supervisar al equipo y aplicar normas de higiene y seguridad.</li> <li>● Recibir la orden de servicio.</li> <li>● Realizar preparación, cocción, montaje y presentación del plato.</li> <li>● Salir pocas veces al restaurante para interactuar con los comensales.</li> <li>● Ayudar en la limpieza del área de trabajo</li> </ul>
<b>Materiales a utilizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utensilios de cocina</li> <li>● Microondas / horno / freidora / refrigeradora / amasadora</li> <li>● Computadora / impresora</li> </ul>
<b>Obligaciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Usar uniforme completo.</li> <li>● Cumplir con el horario de trabajo.</li> <li>● Efectuar investigación de mercado y evaluar nuevos productos y proveedores.</li> <li>● Analizar reportes, estadísticas y desempeño de la cocina.</li> <li>● Cuidar equipos, maquinaria e instalaciones.</li> <li>● Elaborar horarios de trabajo normal dentro del departamento.</li> <li>● Analizar costos y rentabilidad del menú</li> </ul>
<b>Posibles riesgos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Caídas en el área de trabajo</li> <li>● Golpes y cortes con las herramientas de trabajo.</li> <li>● Incendios</li> <li>● Contacto Térmico</li> <li>● Exposición a sustancias nocivas.</li> <li>● Sobreesfuerzo</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	
Yo _____ con número de CI _____ me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa.	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma	

## e) Meseros

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Descripción y especificaciones del cargo</b>	
<b>Elaboración:</b>	Gerente general
<b>Autorización:</b>	Gerente general

<b>Identificación del cargo</b>						
Título del cargo:		Meseros				
Área funcional		Área de camping				
Departamento:		Operativo				
<b>Horario de trabajo</b>						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo
<b>Relaciones internas:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y reportar las actividades con chef y jefe de operaciones</li> </ul>				
<b>Habilidades y Capacidades:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura y escritura legible para anotación de pedidos y llenado de formularios.</li> <li>• Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.</li> <li>• Integración para ejecutar trabajo en equipo.</li> <li>• Interpretación de lenguaje corporal, en particular gestual.</li> <li>• Memoria de corto plazo para recordar detalle de pedido específico.</li> <li>• Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.</li> <li>• Atento, cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.</li> </ul>				
<b>Funciones Generales:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que esté limpio el área de trabajo.</li> <li>• Realizar montaje de mueblería, mantelería, vajilla, cristalería, cubertería, y menaje menor.</li> <li>• Inventariar y reportar bebida, cubiertos, vajilla y utensilios.</li> <li>• Identificar una mesa adecuada a la preferencia del cliente.</li> <li>• Presentar el menú o carta.</li> <li>• Anotar pedidos.</li> <li>• Aconsejar y orientar al cliente en la elección e incentivar el consumo.</li> <li>• Servir los platos según las políticas de servicio establecidas.</li> <li>• Entregar y retirar pedidos en la cocina y monitorear su progreso.</li> <li>• Solucionar problemas.</li> <li>• Generar la cuenta del cliente.</li> <li>• Recibir y entregar pagos.</li> <li>• Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.</li> <li>• Limpieza del área de trabajo.</li> </ul>				
<b>Materiales a utilizar:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comanda / lápiz</li> <li>• Vajilla, cristalería, cubertería y menaje</li> <li>• Mueblería, mantelería</li> </ul>				

<b>Obligaciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar uniforme completo.</li> <li>• Cumplir con el horario de trabajo.</li> <li>• Investigar la opinión del cliente sobre productos y servicios.</li> <li>• Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de los alimentos y en la sanidad de los utensilios utilizados.</li> </ul>
<b>Posibles riesgos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caídas en el área de trabajo.</li> <li>• Golpes y cortes con las herramientas de trabajo.</li> <li>• Incendios o quemaduras</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	
Yo _____ con número de CI _____ me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa.	
_____	
Firma	

f) **Coordinador de entretenimiento**

MANUAL DE FUNCIONES						
Descripción y especificaciones del cargo						
<b>Elaboración:</b>	Gerente general					
<b>Autorización:</b>	Gerente general					
<b>Identificación del cargo</b>						
Título del cargo:	Coordinador de entretenimiento					
Área funcional	Área de camping					
Departamento:	Operativo					
<b>Horario de trabajo</b>						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo
<b>Relaciones internas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y reportar las actividades con jefe de operaciones</li> </ul>					
<b>Habilidades y Capacidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajo en equipo.</li> <li>• Buen manejo de las relaciones públicas.</li> <li>• Alto conocimiento de actividades deportivas.</li> <li>• Conocimiento de dos idiomas como el inglés y español</li> <li>• Óptimas condiciones físicas.</li> </ul>					
<b>Funciones Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitar actividades deportivas a realizarse</li> <li>• Elabora guiones de información turística</li> <li>• Guiar y conducir a los campistas en las diferentes actividades</li> <li>• Realizar un informe de las actividades realizadas</li> <li>• Aseo de materiales y equipos de trabajo</li> <li>• Revisar que esté limpio el área de trabajo</li> <li>• Programar las actividades a realizar en el área infantil.</li> </ul>					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a verificar y asegurar material y equipos necesarios para las actividades programadas</li> <li>• Registrar novedades, alteraciones de itinerarios y/o servicios, quejas y sugerencias de los pasajeros, informes o evaluaciones sobre el viaje;</li> <li>• Registrar la entrada y salida de los pasajeros en los diferentes servicios turísticos.</li> <li>• Brindar información sobre las actividades</li> <li>• Controlar el manejo de los equipos</li> <li>• Realizar un cronograma de actividades infantiles y deportivos</li> <li>• Verificar que los padres de los niños estén de acuerdo con el servicio brindado.</li> </ul>
<b>Materiales a utilizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micrófono, radio, papelería, esferos, equipos para las actividades a realizar</li> </ul>
<b>Obligaciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo Personal</li> <li>• Cuidado de uniforme</li> <li>• Uniforme completo</li> <li>• Respeto y consideración con todo el personal</li> <li>• Manejo adecuado del vocabulario</li> <li>• Cumplimiento con el horario establecido</li> <li>• Cuidado del menaje y equipos en general</li> </ul>
<b>Posibles riesgos:</b>	El coordinador de entretenimiento es aquella persona que conduce y dirige a los campistas en recorridos turísticos y actividades de entretenimiento. Su trabajo presenta riesgos al trabajar en un ambiente externo y en constante movimiento.
<b>Compromiso</b>	
Yo _____ con número de CI _____ me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa.	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma	

## g) Personal de limpieza

MANUAL DE FUNCIONES						
Descripción y especificaciones del cargo						
<b>Elaboración:</b>	Gerente general					
<b>Autorización:</b>	Gerente general					
<b>Identificación del cargo</b>						
Título del cargo:	Personal de limpieza					
Área funcional	Área de camping					
Departamento:	Operativo					
<b>Horario de trabajo</b>						
<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Dom ingo</b>

Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo	Rotativo
						Rotativo
<b>Relaciones internas:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar conjuntamente con el jefe de operaciones para solventar cualquier situación conflictiva.</li> <li>• Escuchar y comunicar al supervisor las impresiones y opiniones del huésped.</li> <li>• Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.</li> <li>• Mantener la comunicación con los demás departamentos.</li> </ul>				
<b>Habilidades y Capacidades:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones rápidas bajo presión</li> <li>• Comunicarse claramente de manera verbal</li> <li>• Manipular objetos con firmeza y coordinación motriz</li> <li>• Manejo de formularios.</li> <li>• Manipular objetos de limpieza con rapidez y cuidado</li> </ul>				
<b>Funciones Generales:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar ante emergencias.</li> <li>• Utilizar los bienes y la información en beneficio de la empresa</li> <li>• Confirmar la integridad de las instalaciones, el abastecimiento de agua en el baño, la ausencia de algún elemento que perjudique la presentación final de la habitación.</li> </ul>				
<b>Materiales a utilizar:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspiradora</li> <li>• Enceradora</li> <li>• Equipos de limpieza</li> <li>• Desinfectantes</li> <li>• Menaje</li> <li>• Equipos de comunicación</li> <li>• Aire acondicionado / calefactores</li> <li>• Secador de cabello</li> </ul>				
<b>Obligaciones específicas:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpia, aspirar, lavar, pulir, remover manchas simples de sanitarios, pisos, minibar, ventanas, paredes, muebles, espejos, cuadros, barrederas, equipos y demás elementos de la habitación y área social, aplicando procedimientos o estándares mínimos.</li> <li>• Realizar el montaje de cama extra.</li> <li>• Arreglar y ordenar menaje de acuerdo con los requerimientos del huésped;</li> <li>• Coordinar con el departamento de reservas el estado de las tiendas de acampar</li> <li>• Confirmar la integridad de las instalaciones, el abastecimiento de agua en el baño, la ausencia de algún elemento que perjudique la presentación final de la tienda de acampar.</li> <li>• Verificar el funcionamiento de interruptores, luz, televisión, radio, teléfono, control remoto, TV, aire acondicionado, ventana, puerta, gaveta, ducha, televisión por cable, radio despertador, visillo, cortinas pesadas, persianas, caja de seguridad u otros.</li> </ul>				
<b>Posibles riesgos:</b>		El personal de limpieza se encarga de la limpieza de las tiendas de acampar y espacios del campamento por lo que su trabajo tiene riesgos al contacto de químicos, sobre esfuerzos				

	y caídos en pisos mojados por lo que se recomienda el uso de las mascarillas y objetos de precaución.
<b>Compromiso</b>	
Yo _____ con número de CI _____ me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa.	
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Firma	

h) Jefe de marketing y ventas

MANUAL DE FUNCIONES						
Descripción y especificaciones del cargo						
<b>Elaboración:</b>	Gerente general					
<b>Autorización:</b>	Gerente general					
<b>Identificación del cargo</b>						
Título del cargo:	Jefe de marketing y ventas					
Área funcional	Área de camping					
Departamento:	Administrativo					
<b>Horario de trabajo</b>						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
X	X	X	X	X		
<b>Relaciones internas:</b>	Coordinar y reportar las actividades al Gerente General					
<b>Habilidades y Capacidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de liderazgo</li> <li>Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>Buen manejo de las relaciones publicas</li> <li>Conocimiento de todo el establecimiento, servicios y productos que ofrece</li> <li>Conocimiento de dos idiomas como el inglés y español</li> <li>Capacidad de resolver problemas</li> <li>Innovación e iniciativa</li> </ul>					
<b>Funciones Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fija los precios de las tiendas, productos y servicios, dependiendo de las temporadas</li> <li>Elabora costos y presupuestos de ventas</li> <li>Distribuye entre el personal a su cargo las distintas labores</li> <li>Definir incentivos de ventas</li> <li>Supervisa el personal a su cargo</li> </ul>					
<b>Materiales a utilizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora, impresora, papelería, esferos, grapadora, archiveros, factureros, data fast.</li> </ul>					

<b>Obligaciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aseo Personal</li> <li>● Cuidado de uniforme</li> <li>● Uniforme completo</li> <li>● Respeto y consideración con todo el personal</li> <li>● Manejo adecuado del vocabulario</li> <li>● Cumplimiento con el horario establecido</li> <li>● Cuidado del menaje y equipos en general</li> </ul>
<b>Posibles riesgos:</b>	El jefe de marketing y ventas es aquella persona encargada de gestionar todos los procesos relativos a precios de productos y servicios de la empresa. Su trabajo no tiene ningún riesgo.
<b>Compromiso</b>	
Yo _____ con número de CI _____ me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa.	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma	

i) Contador

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>						
<b>Descripción y especificaciones del cargo</b>						
<b>Elaboración:</b>	Gerente general					
<b>Autorización:</b>	Gerente general					
<b>Identificación del cargo</b>						
Título del cargo:	Contador					
Área funcional	Área de camping					
Departamento:	Administrativo					
<b>Horario de trabajo</b>						
<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>
X	X	X	X	X		
<b>Relaciones internas:</b>	Coordinar y reportar las actividades al Gerente General					
<b>Habilidades y Capacidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad de liderazgo</li> <li>● Habilidad numérica y lógica</li> <li>● Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>● Buen manejo de las relaciones publicas</li> <li>● Conocimiento de dos idiomas como el inglés y español</li> <li>● Capacidad de resolver problemas</li> <li>● Capacidad para tomar decisiones</li> </ul>					
<b>Funciones Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestiona los libros y documentos legales del campamento</li> <li>● Se encarga de la liquidación de impuestos y tasas</li> <li>● Propone al gerente las sanciones e incentivos del personal</li> <li>● Supervisa los resultados</li> </ul>					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva una gestión documental de los clientes y proveedores</li> <li>• Registra toda la operación económica del campamento</li> <li>• Formula los estados financieros</li> <li>• Elabora inventarios</li> </ul>
<b>Materiales a utilizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora, impresora, papelería, archiveros, estantería, esferos.</li> </ul>
<b>Obligaciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo Personal</li> <li>• Cuidado de uniforme</li> <li>• Uniforme completo</li> <li>• Respeto y consideración con todo el personal</li> <li>• Manejo adecuado del vocabulario</li> <li>• Cumplimiento con el horario establecido</li> <li>• Cuidado del menaje y equipos en general</li> </ul>
<b>Posibles riesgos:</b>	El contador es aquella persona que registrar y presentar todos los movimientos contables de la empresa. Su trabajo no tiene ningún riesgo.
<b>Compromiso</b>	
Yo _____ con número de CI _____ me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa.	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma	

### Políticas de recursos humanos

Las estrategias de recursos humanos están encaminadas al establecimiento del clima laboral, el crecimiento de la empresa y a la selección del personal. A cargo del quien dirija la empresa está llevar la batuta de estos preceptos pudiendo ser en un manual de procedimientos donde también se promueva y valore el trabajo de cada uno de los colaboradores de Terra Mía. En cuanto al comportamiento esperado, se regirá por los siguientes valores:

- Entrega en el espacio de desempeño.
- Generar respeto hacia la naturaleza y su entorno.
- Liderazgo, promoviendo innovación constante en todos los servicios.
- Respeto y escucha activa a los diversos públicos.

### 3.2.4. Plan financiero

El plan financiero es un documento que recoge toda la información cuantificada y desarrollada de la empresa. Se utiliza como una herramienta para estudiar la viabilidad económica y financiera de un nuevo modelo de negocio en periodos de tiempo. Es de gran importancia desarrollar para crear empresas nuevas, o que vayan a dar sus primeros pasos y para aquellas compañías que quieran mantenerse y mejorar sus resultados.

#### Inversiones

La inversión inicial necesaria para crear Terra Mía, campamento turístico es de \$34.180,00. Prácticamente el 58.51% de ese monto estará destinada al diseño y construcción del campamento.

Tabla 12. *Inversión inicial para Terra Mía, campamento turístico*

CUADRO DE INVERSIONES CAPEX		
Activo	Costo total \$	Porcentaje (%)
Muebles y enseres	\$ 11.300,00	33,06 %
Equipo de computo	\$ 2.400,00	7,02 %
Mobiliario	\$ 480,00	1,40 %
Diseño y construcción de terreno	\$ 20.000,00	58,51 %
<b>TOTAL</b>	<b>\$34.180,00</b>	<b>100 %</b>

Elaboración propia

#### Estructura financiera

La financiación de los activos previamente mencionados se realizará a través del aporte de capital propio de los socios accionistas. Este aporte representa el 75% del total de activos a financiar y el 25% restante de los activos se financiará mediante la contratación de deuda no bancaria de largo plazo con terceros.

Tabla 13. *Estructura Financiera para Terra Mía, campamento turístico*

Estructura de Financiamiento	Monto (\$)	Porcentaje (%)
Aporte del capital - Accionistas	\$25.635,00	75 %
Préstamo tercero	\$8.545,00	25 %
Capital accionistas + Préstamos	\$34.180,00	100 %

Elaboración propia

#### Capital de trabajo

El capital de trabajo se ha calculado sobre la base del ciclo productivo de la empresa. Se ha estimado un plazo de 30 días para las cuentas por cobrar debido a que este es el tiempo promedio de pago de las empresas turísticas. Los días promedio de inventario fueron establecidos en un promedio de 30 días tomando en consideración los diferentes productos

perecibles que se almacenarán. Al ser una empresa nueva en el mercado se llegará a una negociación con nuestros proveedores de plazos promedios de pago de 30 días hasta ganar su confianza. El capital de trabajo neto de financiamiento espontáneo será de \$609.90 en el primer año. En la siguiente tabla se presentan los plazos promedios implícitos en el ciclo operativo de la empresa y los requerimientos asociados al capital de trabajo.

Tabla 14. *Capital de Trabajo requerido para Terra Mía, campamento turístico*

CUADRO DE CAPITAL DE TRABAJO OPEX					
Cuenta	Días	2021	2022	2023	2024
<b>Activo Circulante</b>		<b>\$ 7.206,40</b>	<b>\$ 8.287,36</b>	<b>\$ 10.359,20</b>	<b>\$ 13.984,92</b>
Ctas por cobrar	30	\$ 6.206,40	\$ 7.137,36	\$ 8.921,70	\$ 12.044,30
Inventarios	30	\$ 1.000,00	\$ 1.150,00	\$ 1.437,50	\$ 1.940,63
<b>Pasivo a corto plazo</b>		<b>\$ 6.596,50</b>	<b>\$ 10.378,90</b>	<b>\$ 17.628,50</b>	<b>\$ 30.315,30</b>
Ctas por pagar	30	\$ 1.000,00	\$ 1.150,00	\$ 1.437,50	\$ 1.940,63
Imp. Por pagar	360	\$ 5.596,50	\$ 9.228,90	\$ 16.191,00	\$ 28.374,68
<b>Capital de trabajo</b>		<b>\$ 609,90</b>	<b>-\$ 2.091,54</b>	<b>-\$ 7.269,30</b>	<b>-\$ 16.330,38</b>

Elaboración propia

### Estados financieros proyectados

En el Estado de Resultados se aprecian utilidades positivas y crecientes en todos los años proyectados. En lo que refiere a la política de dividendos se ha establecido un criterio de retención de utilidades únicamente para financiar eventuales requerimientos de capital de trabajo en virtud del aumento proyectado en la producción y ventas. Cabe destacar que el capital de trabajo se aporta a medida que este es requerido por la propia operación de modo que a efectos de la evaluación se lo ha incluido en el transcurso de los años. En virtud de lo anterior, es necesario retener utilidades desde le segundo año para financiar el fondo de capital de trabajo requerido por el aumento de producción y venta. En el apartado correspondiente a indicadores de actividad y desempeño se aprecian los porcentajes de utilidades distribuidas a los accionistas.

Tabla 15. *Estado de resultados proyectados a cuatro años de Terra Mía, campamento turístico*

ESTADO DE RESULTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas Entradas	\$ 62.064,00	\$ 71.373,60	\$ 89.217,00	\$ 120.442,95
Ventas Restaurante	\$ 46.800,00	\$ 53.820,00	\$ 67.275,00	\$ 90.821,25
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 108.864,00</b>	<b>\$ 125.193,60</b>	<b>\$ 156.492,00</b>	<b>\$ 211.264,20</b>
Costo de productos vendidos	\$ 12.000,00	\$ 13.800,00	\$ 17.250,00	\$ 23.287,50

<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 96.864,00</b>	<b>\$ 111.393,60</b>	<b>\$ 139.242,00</b>	<b>\$ 187.976,70</b>
Gastos operativos	\$ 30.600,00	\$ 30.600,00	\$ 30.600,00	\$ 30.600,00
Costos fijos	\$ 41.400,00	\$ 41.400,00	\$ 41.400,00	\$ 41.400,00
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 24.864,00</b>	<b>\$ 39.393,60</b>	<b>\$ 67.242,00</b>	<b>\$ 115.976,70</b>
Depreciación	\$ 2.478,00	\$ 2.478,00	\$ 2.478,00	\$ 2.478,00
<b>EBIT</b>	<b>\$ 22.386,00</b>	<b>\$ 36.915,60</b>	<b>\$ 64.764,00</b>	<b>\$ 113.498,70</b>
Impuesto a la renta (25%)	\$ 5.596,50	\$ 9.228,90	\$ 16.191,00	\$ 28.374,68
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 16.789,50</b>	<b>\$ 27.686,70</b>	<b>\$ 48.573,00</b>	<b>\$ 85.124,03</b>

Elaboración propia

### Análisis de indicadores

En este punto se presenta un resumen de los indicadores financieros más relevantes para evaluar el desempeño financiero de Terra Mía, campamento turístico. A continuación, se explican y analizan las relaciones del punto de equilibrio y retorno de la inversión.

El punto de equilibrio representa los tickets de entradas vendidas y ventas de consumos de restaurante necesarias para cubrir los costos fijos de Terra Mía, campamento turístico. En la siguiente tabla se puede observar la cantidad de entradas vendidas son necesarias para cubrir los costos y gastos fijos de operación del negocio. Cabe destacar que estos cálculos se realizaron de acuerdo con proyecciones ya que la empresa todavía no se encuentra en funcionamiento.

Tabla 16. *Punto de equilibrio de Terra Mía, campamento turístico*

<b>Punto de equilibrio</b>	
<b>Variables</b>	
Precio promedio tickets de entradas	\$21,00
Precio de venta promedio productos restaurante	\$6,00
Contribución marginal	1,18
Costos fijos	\$41.400,00
<b>Punto de equilibrio anual (unidades)</b>	<b>1603</b>

Elaboración propia

El ROS o rentabilidad sobre ventas permite visualizar el retorno obtenido por las ventas anuales de la empresa; el resultado obtenido para Terra Mía, campamento turístico muestra que su patrimonio genera el 15% en el año 1.

Tabla 17. *Ratio de rentabilidad de Terra Mía, campamento turístico*

RATIOS DE RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Retorno sobre ventas (ROS)	15%	22%	31%	40%

Elaboración propia

### Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto

La evaluación financiera de nuevos proyectos o negocios es el proceso mediante el cual, una vez definida la inversión inicial, los ingresos futuros y los costos de operación, se puede determinar la rentabilidad y por tanto la conveniencia de llevar adelante el proyecto. En la Tabla 19 se presenta la evaluación económica del proyecto a través del descuento de los flujos de caja libres. Cabe destacar que se evaluó la conveniencia del proyecto independientemente de la estructura de financiamiento de este; en otras palabras, se evaluó la conveniencia del proyecto en sí mismo ya que la baja participación de la deuda con terceros, y por ende de los intereses financieros asociados a la misma, determina flujos de caja libres para el accionista que no difieren en mayor medida del presentado en la tabla de referencia.

Tabla 18. *Flujo de caja proyectado*

FLUJO DE CAJA					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Utilidad Neta		\$ 16.789,50	\$ 27.686,70	\$ 48.573,00	\$ 85.124,03
Depreciación		\$ 2.478,00	\$ 2.478,00	\$ 2.478,00	\$ 2.478,00
Inversión CAPEX	-\$ 34.180,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 2.400,00
Inversión OPEX		-\$ 609,90	\$ 2.091,54	\$ 7.269,30	\$ 16.330,38
Flujo de efectivo	-\$ 34.180,00	\$ 18.657,60	\$ 32.256,24	\$ 58.320,30	\$ 101.532,41
Flujo de efectivo acumulado	-\$ 34.180,00	-\$ 15.522,40	\$ 16.733,84	\$ 75.054,14	\$ 176.586,55
Valor terminal de la empresa					\$ 278.246,25
Aporte de patrimonio	\$ 25.635,00				
Flujo de caja neto	-\$ 8.545,00	\$ 18.657,60	\$ 32.256,24	\$ 58.320,30	\$ 379.778,66
Flujo de caja neto actualizado	-\$ 8.545,00	\$ 13.577,31	\$ 17.081,64	\$ 22.474,69	\$ 106.503,13
Flujo acumulado	-\$ 8.545,00	\$ 5.032,31	\$ 22.113,95	\$ 44.588,64	\$ 151.091,77

Elaboración propia

De acuerdo con Flujo de Caja nos indica que la inversión requerida pre money es de \$25.635,00 y si la proyectamos para cuatro años adicionales con un apalancamiento del 25% es de \$8.545,00.

El valor de la empresa es de \$151.091,77 y con un porcentaje máximo que como propietaria de la empresa estaría dispuesta a entregar al nuevo inversionista es del 17% a cambio de inversión como patrimonio.

## Capítulo 4

### 4. Capítulo 4: Plan de validación de Terra Mía, campamento turístico

**Objetivo:**

Validar el modelo de negocios, prototipo y modelo de servucción de Terra Mía, campamento turístico.

**Metodología:**

El diseño del plan de validación contó con un enfoque mixto. La metodología fue tanto cualitativa (entrevistas) como cuantitativa (encuestas).

**Participantes:**

La muestra fue de 10 participantes entre padres de familia y adultos jóvenes entre 25 a 34 años que residen en la ciudad de Cuenca.

**Instrumentos:**

**Video:** la demostración del soporte físico y procesos de servicios a ofrecer en Terra Mía campamento turístico, se presentó mediante un video.

**Entrevistas:** Se realizaron entrevistas que constaron de tres fases para validar el proyecto Terra Mía, campamento turístico: fase 1: validación del modelo de negocio, fase 2: validación del modelo de servucción, fase 3: prototipo.

**Procedimiento:**

#### 4.1. Validación del modelo de negocio

***Segmento de mercado*****Hipótesis:**

Los clientes potenciales del proyecto son: hombres o mujeres de 25 a 34 años y padres o madres de familia con uno o más hijos, que viven en la ciudad de Cuenca, tienen ingresos de nivel medio a alto y afinidad con los temas relacionados con las actividades al aire libre.

**Validación:**

Se aplicó una encuesta a 449 personas; muestra que fue escogida a conveniencia y que no tiene validez estadística, aplicada a gente que tuvo la buena voluntad de participar en el estudio. La encuesta se llevó a cabo en la herramienta formularios de Google.

De los 449 encuestados, el 85% les gusta realizar actividades al aire libre. De este grupo, se evidencia que la gran mayoría prefiere practicar actividades con familia y amigos; encontrando también que las actividades de preferencias son las caminatas, ciclismo y camping. Con la encuesta también se indagó que tan interesados se encuentra nuestro target a la creación de un campamento turístico privado en Cuenca, dando como resultados que el 79% consideró como una buena idea al cual asistirían eventualmente al año. Los servicios que prefieren que se ofrezca en este tipo campamento son área de parrilladas y fogatas, restaurante de comida típica y rutas para realizar senderismo. De esta encuesta se evidencia que nuestro target está dispuesto a pagar por un servicio de campamento privado hasta \$10 por persona.

Con la encuesta se indagó un poco más sobre las preferencias de nuestro target al cual se llegó a la conclusión que buscan información a través de redes sociales sobre servicios de entretenimiento como el campamento turístico planteado, y la red social más utilizada son Facebook y WhatsApp.

### ***Propuesta de valor***

Dado que la propuesta de valor obedece a la solución de un problema del segmento de mercado identificado, se deben analizar tanto el problema como la solución.

### **Hipótesis del problema**

En la ciudad de Cuenca existen limitadas alternativas de recreación que brinden espacios exclusivos que permitan salir de su entorno habitual, acercamiento a la naturaleza y oportunidad de descansar y pernoctar de una manera diferente.

### **Hipótesis de solución**

La creación de un establecimiento de recreación como un campamento turístico que cuente con actividades al aire libre, espacios para armar su propia tienda de acampar, disfrutar de una gastronomía típica y variada y realizar excursiones en un bosque; sobre todo, un lugar donde no se debe preocupar por la logística y seguridad, sino solo disfrutar del tiempo libre.

### **Validación del problema y solución.**

La validación se realizó mediante una entrevista en la cual se tomó a 10 potenciales clientes de la base de datos creada en la encuesta del segmento del mercado.

### **Preguntas clave:**

- ¿Usted cree que el emprendimiento planteado soluciona el problema que presenta la ciudad de Cuenca?

- ¿La variedad de servicios que ofrece la empresa soluciona los problemas recurrentes del público objetivo?

Figura 46. Cuadro de validación de Terra Mía

## Validation Board

Project Name:  
Terra Mía, camping

Team Leader Name:  
Cecilia

<b>Track Pivots</b>	Los clientes potenciales del proyecto son: hombres o mujeres de 25 a 34 años y padres o madres de familia con uno o más hijos, que viven en la ciudad de Cuenca, tienen ingresos de nivel medio a alto y afinidad con los temas relacionados con las actividades al aire libre.
<b>Customer Hypothesis</b>	
<b>Problem Hypothesis</b>	En la ciudad de Cuenca existe limitada oferta de alternativas de recreación que brinden espacios exclusivos que permitan salida de su entorno habitual, acercamiento con la naturaleza y oportunidad de descansar y pernoctar de una manera diferente.
<b>Solution Hypothesis</b>	La creación de un establecimiento como un campamento turístico que cuente con actividades al aire libre, con espacios para armar su propia tienda de acampar, disfrutar de una gastronomía típica y variada y realizar excursiones en un bosque; sobre todo, un lugar donde no se debe preocupar por la logística y seguridad, sino solo disfrutar del tiempo libre.

**Design Experiment**

En la ciudad de Cuenca existe limitada oferta de alternativas de recreación que brinden espacios exclusivos que permitan salida de su entorno habitual, acercamiento con la naturaleza y oportunidad de descansar y pernoctar de una manera diferente.

**Riskiest Assumption**

Which Core Assumption has the highest level of uncertainty?

**Method**

Entrevistas

Person, or Knowledge

**Minimum Success Criterion**

Mínimo 7 de 10 personas

**Results** →

GET OUT OF THE BLDG

Invalidated	<small>If Invalidated, pivot at least one Core Hypothesis</small>	Validated	<small>If Validated, brainstorm and test the next Riskiest Assumption</small>
1	2	Cerca de la ciudad no existen campings	No existe un lugar seguro para acampar con todos los servicios
3	4	Falta áreas de recreación para niños	Al cuencano le gusta salir a pasear los domingos
5	6	Generar turismo para la ciudad	Existe una gran variedad de servicios.

www.ValidationBoard.com © 2012 Lean Startup Machine. You are free to use it and earn money with it as an entrepreneur, consultant, or executive, as long as you are not a software company (the latter need to license it from us).

Elaboración propia

En conclusión, de las diez personas entrevistadas todas afirmaron que en la ciudad de Cuenca existe una falta de alternativas de esparcimiento, entretenimiento y diversión. Si bien existen parques municipales, muchos de estos no cuentan con el espacio o seguridad suficiente como para divertirse con niños como mencionaron alguno de los entrevistados. Por lo tanto, crear una alternativa como un campamento privado da la solución a una diversión segura dentro de la ciudad donde pasar fines de semana o solo salir de la rutina.

Los principales servicios que consideraron que debe tener un lugar de esparcimiento son la alimentación y seguridad. Si bien la ciudad de Cuenca cuenta con gran variedad de servicios de alimentación, se recalca la importancia de que estén dentro del mismo lugar y sea comida como para un día de campo. Es decir, no necesariamente que sean platos muy elaborados sino algo como para picar y que les guste a los niños.

Para la validación de los demás puntos del modelo de negocios se realizaron entrevistas a profundidad a 10 personas ya seleccionadas de la base de datos.

### ***Canales y relación con el cliente***

- En opinión general, el medio que más utiliza el target al cual nos dirigimos para conocer acerca de servicios de entretenimiento y recreación es redes sociales. De entre ellas, las redes sociales más utilizadas son Facebook e Instagram.

Los entrevistados concuerdan en tres cosas principalmente que desean obtener de una empresa de servicio de recreación y entretenimiento: alimentación, amplias zonas verdes y experiencia. Con referencia a alimentación, los entrevistados hicieron énfasis que no necesariamente deben ser platillos muy elaborados sino algo agradable y ligero para comer en un día de campo con la familia, y también les gusta la idea de contar con una zona de parrilladas para poder preparar sus propios alimentos. En cuanto a las amplias zonas verdes lo prefieren para poder realizar deporte, mantener el distanciamiento social por tema de la pandemia y también acercarse a la naturaleza.

Lo que más resaltó en la entrevista es que todos coincidieron que lo que más buscan en una empresa de servicio es la experiencia que el personal pueda brindarles. Es decir, lo que prefieren es que el personal de la empresa cuenta con una actitud y aptitud servicial acorde a sus necesidades para ser fiel o frecuente al establecimiento.

### **Recursos y actividades clave**

- El talento humano es parte fundamental para las personas entrevistadas, ya que el personal de servicio es aquellas que generan la experiencia única y de libertad que desean experimentar. Durante la entrevista se mencionó que un “buen empleado” del área del entretenimiento se considera de acuerdo con las siguientes características:

si aquellos son empáticos, amables, respetuosos y aptitudes para enfrentar los problemas con actitud servicial.

Por otro lado, un recurso muy importante dentro de un lugar de entretenimiento y diversión se señaló que es el paisajismo, diseño y estructura del lugar. El cual debe estar acorde con el entorno natural y debe contar con una responsabilidad medioambiental.

### **Socios clave**

- Las personas entrevistadas indicaron que no van tan a menudo a tiendas deportivas; prefieren comprar sus equipos o artículos mediante plataformas online como Amazon o eBay. Sin embargo, las tiendas que han visitado en el último año son Marathon, Adidas y Kao Sport.

Nota: La validación de los puntos mencionados se realizó mediante entrevistas de manera física a potenciales consumidores.

## **4.2. Modelo de servucción y prototipo**

El modelo de servucción valida el flujo del proceso de la prestación del servicio y se divide en cuatro elementos importantes: el cliente, soporte físico, personal de contacto y el servicio. Para la evaluación del modelo de servucción se realizó un video explicativo de los servicios de Terra Mía (Anexo 2).

Para la validación del prototipo mostró mediante renders cómo será construido Terra Mía en el futuro. Se realizaron entrevistas a 10 personas del segmento del mercado pueda evaluar el proyecto de acuerdo con las siguientes variables:

Tabla 19. *Variables de soporte físico evaluados*

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Votos aceptados por variable
Cualidades físicas de las instalaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Disponibilidad de aparcamiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Vista del paisaje	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Facilidades de acceso para personas con	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	8

dificultades de movimiento											
Atmósfera del lugar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10

Elaboración propia

En opinión general de los entrevistados, el proyecto Terra Mía, con su modelo de servicio y soporte físico, se encuentra de acuerdo con sus necesidades y expectativas. Durante la entrevista, algunas personas mencionan que para ellos es muy importante el servicio de alimentación y que esta no necesariamente debe servirse platos gourmet, sino que sea de gusto de toda la familia y sobre todo para los niños. Adicional, los entrevistados realizaron comentarios positivos resaltando las áreas verdes y la atmosfera del lugar; sin embargo, indicaron que les gustaría conocer a profundidad como este lugar protege el medio ambiente y realiza un adecuado proceso de sostenibilidad.

Por otra parte, una de las observaciones que dieron los entrevistados eran que no se aprecia claramente en el video si cuenta o no con facilidades de acceso para personas con dificultades de movimiento u otras discapacidades. Para ellos este punto es importante para la inclusión de todas las personas y sobre todo para adultos mayores. En conclusión, aprueban y mencionan que si asistieran a un lugar como el planteado con todos los servicios que ofrece.

Figura 47. *Renders de Terra Mía*







Elaboración propia

## Referencia bibliográfica

- Álvarez, B. (2014). Orientación en el campo y técnicas de montañismo. *Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica*, 863, 6–8.
- Aguirre, A. (2018). *¿Qué beneficios me otorga la ley al registrar mi marca en Ecuador?* Aguirre Noboa Law Firm.
- Basantes, J., y Paz, B. (2014). *Branding y propuesta mercadológica para la constructora Paz en la provincia de Imbabura*. Sangolquí, Ecuador. Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Bizneo. (2015). Cultura organizacional: qué es y cómo definirla correctamente. <https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/#:~:text=Entendemos%20como%20cultura%20organizacional%20aquel las,que%20se%20relaciona%20la%20plantilla>.
- Blauner, C., y De Moura, G. (2020). *5 principles for effective cybersecurity leadership in a post-COVID world*. World Economic Forum.
- Caurín, J. M. (2017). Plan de operaciones <https://www.emprendepyme.net/plan-de-operaciones>
- Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe. (2020). *América Latina sufrirá la mayor recesión económica de su historia por el coronavirus*. Organización de Naciones Unidas.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Editora Nacional.
- Cooper, C., Fletche, J., Gilbert, D., Fyall, A., y Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. 4th ed. Harlow, Englad; Prentice Hall Financial Times.
- Cvelić-Bonifačić, J., Milohnić, I., y Cerović, Z. (2017). Glamping – creative accommodation in camping resorts: insights and opportunities. *tosee – Tourism in Southern and Eastern Europe*, 4, 101–114.
- Díaz, J. (2016). *Emprendices*. <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Du, J., Delis, A., Douch, M., y Shepotylo, O. (2020). *Lessons from China: This is how COVID-19 could affect globalization*. World Economic Forum.
- Hosteria Caballo Campana. (2017). *Hosteria Caballo Campana*. <http://www.caballocampana.com/quienes-somos.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2010). *Censo de población y vivienda*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2010). *Fascículo provincial Azuay*. Editora Nacional.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2017). *Conozcamos Cuenca a través de sus cifras*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/conozcamos-cuenca-a-traves-de-sus-cifras/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2018). *Tecnologías de la Información y Comunicación*.
- Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México; Pearson Educación.
- Kretchmer, H. (2020). *International tourism is set to plunge by 80% this year – but some regions could recover more quickly*. World Economic Forum.
- La Morería Hacienda Temática. (2020). *La Morería Hacienda Temática*. <http://www.lamoreriadecameron.com/comollegar.html>
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2017). *Bienvenidos al Ecuador – Geografía*. Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. <https://www.cancilleria.gob.ec/bienvenidos-geografia-del-ecuador/>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Reglamento de alojamiento turístico*. Quito, Ecuador; Editora Nacional.
- Ministerio de Turismo. (2018a). *Manual de atractivos turísticos*. Quito, Ecuador; Editora Nacional.
- Ministerio de Turismo. (2018b). *Servicios Turísticos*. Ministerio de Turismo. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Ministerio de Turismo. (2020a). *Cuentas satélites de Turismo*. Ministerio de Turismo. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-20-08-01/cuenta-satelite-de-turismo>
- Ministerio de Turismo. (2020b). *Indicadores turísticos*. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-24-21-06-03/indicadores-de-turismo>
- Ministerio de Turismo. (2020c). *Turismo en Cifras*. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/8-turismo-en-cifras>
- Ministerio del Ambiente. (2020). *Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador*. Ministerio Del Ambiente. <http://areasprotegidas.ambiente.gob.ec/es/info-snap>

- Montoya, J. D. (2017). *Actividades económicas del Ecuador*. Actividades Económicas.  
<https://www.actividadeseconomicas.org/2017/12/actividades-economicas-de-ecuador.html>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Lausanne, Suiza; Universidad de Lausanne.
- Prefectura del Cañar. (2019). *Prefectura del Cañar*.  
[http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public\\_html/paginas/canton-deleg.70](http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public_html/paginas/canton-deleg.70)
- Pilataxi, C. (2019). *Censo de información ambiental económica en GAD Provinciales, 2018*. Instituto Nacional Estadística y Censo.
- Pintado, J., Salazar, N., Vega, M., Villavicencio, P., Ochoa, I., & Guerrero, J. (2021). *Propuesta de plan de CIM para empresa local*. Universidad del Azuay.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2020). El Programa “Internet Para Todos” dotará de conectividad a zonas rurales del país. *Presidencia de La República Del Ecuador*, 1.  
<https://www.presidencia.gob.ec/el-programa-internet-para-todos-dotara-de-conectividad-a-zonas-rurales-del-pais/>
- Rowling, M. (2020). *Pandemic may reverse human development for first time in 30 years, UN says*. World Economic Forum.
- Samayglamping. (2019). *Samayglamping*. <https://samayglamping.com/>
- Sammarchi, M. (2001). Situación actual del turismo en la Argentina. *Cuaderno de Turismo*, 8, 129–144.
- Sancho, A., y Buhalis, D. (1998). Introducción al Turismo. *Organización Mundial Del Turismo*, 392, 97–98.
- Santilli, O. (1966). *Camping Buenos Aires*, Argentina; Hobby.
- Secretaría Técnica Plan toda una vida. (2017). *Plan toda una vida*. Quito, Ecuador. Editora Nacional.
- Westman, M., y Etzion, D. (2001). The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Psychology & Health*, 16(16), 595–606.
- Willige, A. (2020). This is how coronavirus lockdowns have changed energy demand. *World Economic Forum*.