



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA HOSTERÍA EN LA  
CIUDAD DE TENA, PROVINCIA DEL NAPO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial, con mención en  
Administración de Empresas

Profesor Guía  
ING. MASTER PATRICIO DURÁN

Autora  
ANDREA BECERRA CANO

2012

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

**Patricio Durán**

**INGENIERO MASTER**

**CI: 170073170-4**

**DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

**Andrea Becerra Cano**

**CI: 171469314-8**

“AGRADECIMIENTO”

A Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante

A mi profesor guía Patricio Durán por su valiosa colaboración académica y apoyo motivacional, para la culminación de este trabajo.

“DEDICATORIA”

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, esperando recompensar su trabajo,  
apoyo y paciencia

Alicia, por estar presente en nuestras vidas con su ejemplo de fortaleza y  
superación

A mi esposo y a mis hijos que amo con mi vida, para que en el futuro este  
trabajo sirva para explicar los momentos en que no pude estar a su lado,  
espero sea un ejemplo de superación

A Mónica por su gran ayuda y motivación espiritual

*Andrea.*

## RESUMEN

El Ecuador tiene en el turismo un importante recurso productivo por explotar, razón por la que es oportuno estructurar proyectos que sean una guía para generar inversión.

La demanda turística en el país, se ha incrementado considerablemente. Uno de los destinos donde también se percibe este incremento es en la ciudad de Tena, provincia de Napo, que para el año 2006 recibió un total de 42.441 turistas, cantidad que se incrementó en los años posteriores registrándose 79.523 turistas en el 2009 y hasta agosto del 2010 un total de 70.443 turistas entre nacionales y extranjeros.

Por esta razón, en esta ciudad se ha podido identificar la necesidad de contar con sitios de hospedaje que cuenten con la infraestructura hotelera indispensable, un servicio de excelencia y variadas actividades recreacionales, que brinden a los visitantes diversión, tranquilidad, comodidad y descanso.

Luego del análisis de las tendencias de la industria de hoteles y restaurantes, del estudio de mercado y los resultados positivos que este presenta para el negocio, nace la idea del presente plan para la creación de la hostería “**La Catleya**”, en la ciudad de Tena, provincia de Napo, la misma que se ubicará en la vía que conecta a la ciudad con el puerto Misahuallí.

En Rancho Hostería “La Catleya”, se pondrá a disposición de los clientes, además del principal servicio, que es el hospedaje, servicios de: restaurante, bar, piscinas, ecoturismo, deportes extremos (Rafting, canotaje, rapel), paseos dentro de la ciudad y hacia los principales sitios turísticos, acompañados por guías de turismo capacitados, según los servicios que prefieren las personas consultadas en la investigación de mercados, que se promocionarán en paquetes turísticos en operadoras de turismo.

Se iniciará con un plan de marketing enfocado en promocionar las maravillas turísticas y sobre todo la facilidad de acceso que existe hacia la ciudad de Tena; ya que el 80% del público objetivo consultado mediante encuestas, en diferentes puntos de la ciudad de Quito, prefieren visitar la región costa por simple costumbre o porque no han tenido suficiente información sobre qué actividades de turismo se pueden realizar esta ciudad, específicamente.

El servicio será dividido en tres áreas que son: hospedaje, restaurante y área recreativa (piscina), asignándose un precio a cada uno; \$38 dólares para hospedaje por día, un promedio de \$12 dólares de consumo por persona en el restaurante y \$2 dólares por persona para el ingreso al área de piscinas, precios establecidos según la capacidad de pago del público objetivo identificado, que son personas de la ciudad de Quito, de nacionalidad ecuatoriana o extranjera (Colombianos), de clase media-alta y alta.

La capacidad de la hostería será de 184 personas (plazas), que podrán ocupar 40 habitaciones distribuidas en simples, dobles y cabañas familiares. Se espera contar con una ocupación del 100% en temporadas altas (enero, julio, agosto, septiembre, diciembre y feriados nacionales) y en temporadas bajas vender un mínimo de servicios de 6655 que es el punto de equilibrio.

La inversión requerida para el proyecto suma un total de \$965.178 dólares, de los que el 50% pertenece a capital propio y el otro 50% se obtendrá por medio de un crédito bancario. Con el supuesto de tener una ocupación del 50% de la capacidad de la hostería (92 personas por día) en el primer año, 250 días al año y un aumento de 10 puntos porcentuales en los ingresos de los siguientes cinco años, se obtuvo una TIR de 76.4% y un VAN de \$ 1.035.706, a una tasa de descuento de 25,07%, por lo cual se concluye que el proyecto será un éxito.

## ABSTRACT

Ecuador has an important tourism resource to be exploited productive, and therefore it is desirable to structure projects that are a guide to generate investment.

Tourism demand in the country has been increased considerably. This increase also benefits Tena city, in Napo Province, which in 2006 received a total of 42,441 tourists, a figure that rose in the years after 79,523 tourists recorded in 2009 and until August 2010 a total of 70,443 tourists from home and abroad.

For this reason, need for hosting sites that have the necessary hotel facilities, excellent service and varied recreational activities that give visitors fun, tranquility, comfort and relax.

After analyzing trends in hotel and restaurant industry, market research and the positive results that this presents for the business, was born the idea of this plan for the creation of the inn "La Cattleya" in Tena city, Napo province, is located the road connecting the city with the Misahuallí port.

In "La Cattleya" Lodge – Ranch, the customers can enjoy of many services, those are: hosting, restaurant, bar, pools, recreational games, ecotourism, extreme sports (Rafting, canoeing, rappelling), cycle rides in the city and to the main tourist sites, accompanied by trained tour guides, based on tastes and preferences consulted in market research.

For start with the operations, is necessary created an aggressive marketing plan to promote tourism and the wonderful environment, because 80% of the target consulted through surveys in different parts of Quito city, prefer to visit the coastal region by simple habit or because they have not had enough information about what tourism activities can be performed in Tena city.

The service will be divided into three areas: lodging, restaurant and recreation area (pool), was established a price \$ 38 USD for lodging per day, an average of \$ 12 per capita consumption in the restaurant and \$ 2 USD per person entering the pool area, set prices according to payment capacity of the identified target audience, who are people of the city of Quito, an Ecuadorian national or foreign (Colombian), middle class and upper.

The hostel capacity will be 184 people (squares), which may occupy 40 rooms in single, double and family cabins. Is expected to have a 100% occupancy in high season (January, July, August, September, December and public holidays) and in low season to sell a minimum of 6655 service which is the point of equilibrium to break even.

The total investment required for the project is \$ 965.178 dollars, the 50% is owned capital and the other 50% will be obtained through a loan. Assuming a 50% of the hostel capacity (92 people per day) in the first year, with 250 days in a year and an increase of 10 percentage points in revenue next five years, there was an IRR of 76.4%, a NPV of \$ 1.035.706 at a discount rate of 25.07%, so it is concluded that the project will be successful.

## ÍNDICE

Introducción .....	1
<b>1. Capítulo I: Aspectos generales .....</b>	<b>3</b>
1.1 Identificación del sector y la industria .....	3
1.1.1 Identificación del sector .....	3
1.1.2 Identificación de la industria .....	4
1.2 Estudio del entorno PEST .....	5
1.2.1 Factores económicos .....	5
1.2.1.1 Inflación .....	4
1.2.1.2 Aporte del sector turismo al Producto Interno Bruto .....	5
1.2.1.3 Generación de divisas .....	6
1.2.2 Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales .....	7
1.2.3 Factores políticos, gubernamentales y legales .....	9
1.2.4 Factores tecnológicos .....	10
1.2.5 Fuerzas competitivas .....	11
1.3 La industria, la compañía y sus productos o servicios .....	11
1.3.1 La industria .....	11
1.3.2 La compañía y el concepto del negocio .....	13
1.4 Estrategias de entrada y de crecimiento .....	15
1.4.1 Estrategias de entrada al mercado .....	15
1.4.2 Estrategia de crecimiento .....	18
1.5 Análisis FODA .....	18

<b>2. Capitulo II: Análisis e investigación de mercados</b> ....	21
2.1 Mercado relevante y cliente potencial .....	21
2.1.1 Cliente potencial.....	22
2.1.2 Segmentación de mercados.....	23
2.1.3 Investigación de mercados y sus resultados .....	27
2.1.3.1 Grupos focales.....	28
2.1.3.2 Entrevistas a expertos .....	29
2.1.3.3 Encuestas .....	32
2.2 Tendencias y tamaño del mercado.....	43
2.2.1 Tendencias del mercado .....	43
2.2.1.1 Mercado turístico hotelero en la ciudad de Tena.....	44
2.2.2 Estructura de la industria.....	44
2.3 Fuerzas de la competencia de porter .....	45
2.3.1 Participantes Actuales.....	46
2.3.2 El poder de negociación de los proveedores .....	47
2.3.3 El poder de negociación de los consumidores .....	47
2.3.4 La entrada potencial de competidores nuevos .....	47
2.3.5 El desarrollo potencial de productos sustitutos .....	48
2.3 La evaluación del mercado en desarrollo.....	48
<b>3. Capitulo III: Plan de marketing</b> .....	50
3.1 Objetivos y metas.....	50
3.2 Analisis de la situación.....	51
3.2.1 Condición general del mercado.....	51

3.2.2 Condición de la competencia .....	51
3.2.3 Condiciones de la empresa, su posición y posicionamiento .....	52
3.3 Problemas y oportunidades .....	53
3.3.1 Problemas .....	53
3.3.2 Oportunidades .....	53
3.4 Estrategia general de marketing .....	54
3.5 Estrategia del producto o servicio .....	55
3.6 Estrategias de precios .....	55
3.7 Estrategias publicitarias y promocionales .....	56
3.8 Estrategias de distribución .....	56
3.9 Táctica de ventas .....	57
3.9.1 Metas de ventas .....	57
3.9.2 Precio .....	57
3.9.3 Promoción y publicidad .....	60
3.9.3.1 Publicidad .....	60
3.9.3.2 Marketing boca a boca .....	62
3.9.3.3 Internet .....	63
3.9.3.4 Medios escritos .....	64
3.9.3.5 Promoción en ventas .....	66
3.9.4 Asignación del presupuesto .....	67
3.10 Política de servicio al cliente y garantías .....	68
3.11 Distribución .....	69
3.12 Ejecución .....	69
3.13 Control .....	70

<b>4. Capítulo IV: Plan de fabricación y operación</b> .....	71
4.1 Cadena de valor .....	71
4.1.1 Actividades primarias .....	71
4.1.2 Actividades de apoyo .....	73
4.2 Escala estratégica.....	77
4.3 El personal operativo.....	79
4.4 El ciclo operativo .....	79
4.5 Determinación del tamaño de la planta .....	80
4.5.1 Descripción de las habitaciones .....	83
4.6 Ubicación geográfica.....	85
4.6.1 Clima .....	86
4.7 Facilidades y mejoras .....	87
4.8 Planes y estrategias operativas.....	87
4.9 Control del medio ambiente.....	88
4.10 Disposiciones legales y regulaciones.....	90
<b>5. Capítulo V: El equipo de administración</b> .....	93
5.1 Estructura organizacional.....	93
5.1.1 Organigrama .....	93
5.2 Personal clave de administración.....	94
5.3 Personal administrativo .....	95
5.4 Personal operativo .....	98
5.5 Planes de empleo .....	110

5.6 Planes de remuneración y beneficios .....	110
5.7 Asesoramiento profesional y servicio.....	111
<b>6. Capítulo VI: La economía de los negocios .....</b>	<b>112</b>
6.1 Costos fijos y variables.....	112
6.2 Gastos .....	113
6.3 Maximización de rentabilidad en base a costos .....	113
6.4 Margenes de renta bruta y de operación.....	113
6.5 Potencial de rentabilidad y duración.....	114
6.6 Punto de equilibrio .....	114
<b>7. Capítulo VII: Plan financiero .....</b>	<b>115</b>
7.1 Presupuestos .....	115
7.1.1 Proforma de inversiones.....	114
7.1.2 Proforma de capital de trabajo .....	114
7.1.3 Proforma de ingresos.....	114
7.1.4 Proforma de costos.....	116
7.1.5 Proforma de gastos.....	116
7.2 Flujo de caja y su análisis .....	116
7.3 Análisis de riesgo .....	117
7.4 Análisis de sensibilidad.....	118
7.5 Proforma de balance general.....	119
7.6 Estados financieros .....	119
7.6.1 Proforma de balance general.....	119

7.6.2 Proforma de estado de resultados.....	119
7.7 Índices.....	119
<b>8. Capítulo VIII: Ofertas propuestas por la compañía ...</b>	<b>122</b>
8.1 Financiamiento deseado .....	122
8.1.1 Oferta .....	122
8.1.2 Capitalización .....	122
<b>9. Capítulo IX: Aspectos generales .....</b>	<b>123</b>
9.1 Conclusiones y recomendaciones .....	123
9.1.1 Conclusiones.....	123
9.3.2 Recomendaciones.....	124

## **Bibliografía.**

## **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

El Ecuador ha sido visitado a través de los años por millones de turistas, ya sea por diversión, negocios, estudios científicos, entre otros motivos. La biodiversidad de sus cuatro regiones ha dado lugar a miles de especies de flora y fauna.

Cuenta con alrededor de 1640 clases de aves, el Ecuador registra una de las mayores concentraciones de pájaros por área, encontrándose un 18% del total de especies que existen en el mundo, las especies de mariposas bordean las 4.500, los reptiles 345, los anfibios 358 y los mamíferos 258, entre otras. No en vano el Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del Planeta.

Así mismo, posee una amplia gama de culturas representada por 14 nacionalidades y 18 pueblos indígenas, afro ecuatorianos y montubios, junto a otras etnias". (Aguirre, 2009)

La ciudad de Tena, capital de la provincia de Napo, es uno de los destinos turísticos con importantes condiciones ecológicas y atractivos naturales que hacen del turismo una de las principales actividades y fuente de ingresos para la zona. Entre los atractivos que se pueden citar del cantón Tena están: Reservas indígenas, ríos, cascadas, playas de ríos, selvas vírgenes, cavernas, museos, flora y fauna.

En los últimos años el turismo se ha convertido en una nueva fuente de ingresos para el país, por lo que se debe explotar esta oportunidad y hacer que el país no dependa solo de los productos tradicionales.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Analizar la factibilidad de crear una hostería en la ciudad de Tena provincia de Napo, que supere las expectativas de servicio e infraestructura requerida por los clientes, operada mediante principios de administración y marketing; con lo que se espera alcanzar un crecimiento económico del 10% anual y la recuperación de la inversión en un período aproximado de dos años.

### **Objetivos específicos**

- Analizar la importancia del sector turístico dentro de la economía del país, específicamente de la industria hotelera, para determinar las ventajas o desventajas de crear una hostería en la ciudad de Tena, provincia de Napo.
- Realizar un estudio de mercado que mediante el uso de encuestas y entrevistas en la ciudad de Quito, determine el mercado meta, las necesidades insatisfechas, gustos y preferencias, que se deberán satisfacer en el momento de la creación de la hostería.
- Elaborar un plan de marketing, que logre posicionar a la compañía entre las tres primeras del mercado turístico hotelero en dos años.
- Analizar la implementación de procesos operativos con responsabilidad social (contratar y capacitar mano de obra en las comunidades nativas) y ambiental (manejo de desechos y reciclaje), para aportar con el compromiso de realizar actividades de turismo sostenible.

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA**

Para identificar el sector y la industria a la que pertenece el negocio, es necesario elaborar un correcto análisis del entorno, conocer la estructura, tamaño, comportamiento y tendencias de la misma.

##### **1.1.1 Identificación del sector**

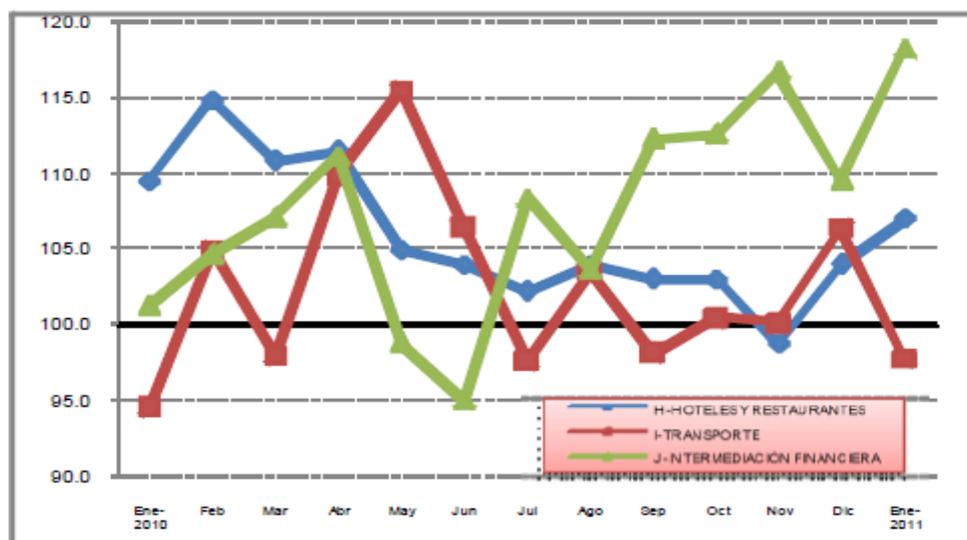
Una hostería es un negocio que pertenece al sector Turismo de la economía del país (Banco Central, 2007). Por esta razón el presente plan de negocios se enfocará en analizar el macro entorno de este sector.

Así se tiene que “en materia de inversión privada, para el año 2009, el sector Turismo recibió una inyección de US\$ 155 millones en infraestructura hotelera y de distracción, a diferencia del 2008, en que la cifra fue de US\$ 86 millones. La actividad turística se caracteriza por su alto nivel de encadenamiento intersectoriales que estimulan inversiones en otros sectores productivos y de servicios.” (Dinero, 2009)

“El turismo es un sector denominado como estratégico para el Gobierno actual, debido a que está experimentando una innovación en su estructura, procesos y planificación estratégica, para convertirlo en la primera apuesta productiva del país con inclusión social, basados en la participación, transparencia, desconcentración y descentralización”. (Dirección de Tecnologías de la Información, 2007).

**GRÁFICO 1.2**

**Análisis de la industria dentro del sector servicios de la economía del Ecuador**



**Fuente:** INEC, 2010

**Elaborado por:** La Autora

En el gráfico 1.2 se muestra el comportamiento de tres industrias del sector servicios de la economía del país como son: hoteles y restaurantes, transporte e intermediación financiera, para el año 2010; se puede apreciar la tendencia creciente de la industria hoteles y restaurantes entre los meses de diciembre a febrero de ese año, lo que significa que hay una mayor producción en esta temporada, notándose además, en los meses siguientes un comportamiento estable, hasta el descenso de la curva en el mes de noviembre.

### 1.1.2 Identificación de la industria

La Clasificación Industrial se encuentra establecida internacionalmente por la nomenclatura CIIU3.1. En este caso, una hostería es un negocio que se enmarca en la industria Hoteles y restaurantes H55, luego de desglosar este código se llega al H5510 que corresponde a hosterías y otros tipos de hospedaje. (INEC, Clasificación Industrial CIIU 3.1 , 2003)

## **1.2 ESTUDIO DEL ENTORNO PEST**

El propósito del análisis del entorno o evaluación externa es identificar una lista finita más no exhaustiva de factores claves que representen oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir; formulando estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las amenazas potenciales. Los factores a evaluar son: (1) factores económicos, (2) factores sociales, culturales, demográficos y ambientales, (3) factores políticos, gubernamentales y legales, (4) factores tecnológicos y (5) fuerzas competitivas. (David, 1997, pág. 114)

### **1.2.1 Factores económicos**

En este análisis se identificará las oportunidades o amenazas que se presenten para el negocio por las variaciones porcentuales de la inflación en el tiempo, de igual manera, del comportamiento del PIB de la industria turística y las variaciones de las tasas de interés.

#### **1.2.1.1 Inflación**

Según datos del Banco Central, en el informe mensual de las cuentas nacionales, la industria de hoteles y restaurantes para el año 2010, aportó con una inflación de 0.41% a la inflación total nacional, en el primer trimestre de ese año; realizando una comparación con el mismo período de dos años anteriores se ve que para el 2009 el aporte fue de 1.84%, y para el 2008 fue 2.24%, lo que indica que a través de estos años la inflación generada por los servicios turísticos ha presentado una tendencia decreciente, siendo un aspecto positivo para la industria y el sector turismo, por atraer inversión extranjera y por ende el crecimiento del turismo receptor. (BCE a, 2011)

Los precios de los productos turísticos y anexos, se han mantenido casi estables a través de estos años, como resultado de la adopción de la dolarización de la economía en el país. La industria hoteles y restaurantes se

encuentra en el segundo puesto de las actividades generadoras de inflación, luego de la industria de bebidas y alimentos. Al mantenerse este factor casi constante, se puede concluir que el turismo interno realizado por personas nacionales y extranjeros se verá beneficiado, como también los proyectos relacionados con esta actividad.

#### **1.2.1.2 Aporte del sector turismo al Producto Interno Bruto (PIB)**

Datos estadísticos presentados por el Banco Central, para el año 2011 con respecto a los recursos generados por las actividades turísticas, permitieron ubicar a este sector en el quinto lugar como fuente de ingreso de divisas, después de las exportaciones de petróleo, derivados, banano y manufacturas de metal, identificándose una tendencia decreciente comparado con los años 2009 y 2010 en los que ocupó el cuarto lugar. (Ministerio de Turismo, 2011) *(Ver anexo 1)*

El turismo en el país se ha desarrollado básicamente por la iniciativa privada y comunidades, en tanto que el sector público ha participado a través de su regulación, control y promoción.

#### **1.2.1.3 Generación de divisas**

A pesar de que el Ecuador cuenta con una gran variedad de sitios turísticos, se puede notar que algunos de estos sitios aún esperan ser visitados por los turistas nacionales, debido a que muchos prefieren hacer turismo en otros países (consumo turístico emisor) y no dentro del suyo propio (consumo turístico interno), lo que resulta en un déficit para la balanza de pagos del turismo, debido a que los egresos son mayores a los ingresos de divisas.

Es así que según datos del Banco central del Ecuador, para el año 2009 se registraron ingresos por turismo por 674.2 millones de dólares y egresos por 806.1 millones de dólares y un déficit de -131.9 millones. Mientras que para el

año 2010 los ingresos fueron de 786.5 millones de dólares, con egresos de 825.5 millones de dólares y el déficit de -39.0 millones. Cabe resaltar la variación positiva en los ingresos de un año a otro que es de 16.7 %. (BCEb, 2011)

### **1.2.2 Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales**

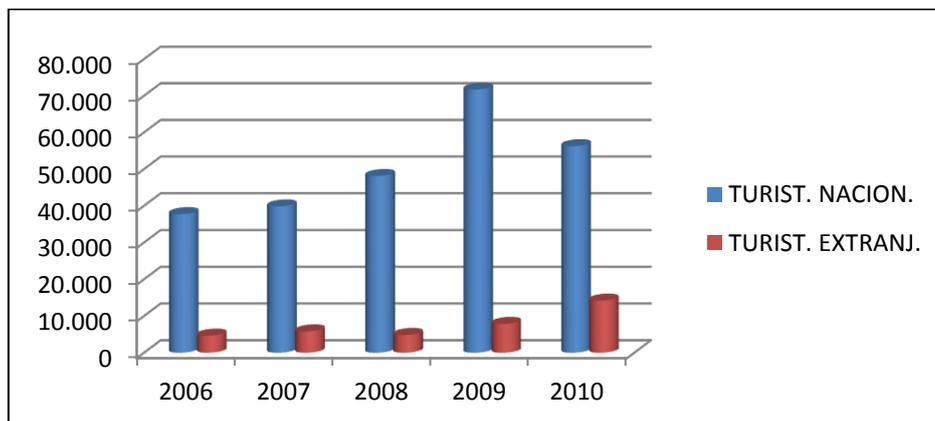
El Ecuador es una nación multiétnica y multicultural, característica que incentiva la actividad turística en el país. Su población sobrepasa los 14 millones de habitantes, de los cuales, más de cinco millones y medio viven en la Sierra. En la Costa del Pacífico la cifra se acerca a los seis millones y medio, en la Amazonía hay más de 600 mil habitantes y en Galápagos cerca de 17 mil. (INECb, 2011)

En sus tres regiones continentales conviven 14 nacionalidades indígenas con tradiciones diversas y su propia cosmovisión. “Los pueblos Quechua del Oriente: Huaorani, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo, están en la Amazonía. Los Tagaeri, parientes de los Huaorani, conforman otro pueblo de la zona pero declarado como “intangible” por el Estado, en respeto a su voluntad de vivir alejados de la civilización.. En conjunto se presentan un sin número de factores entre culturales y demográficos que hacen más atractiva a esta región para ser visitada por los turistas nacionales y extranjeros.

En el Ecuador las provincias con mayor cantidad de inmigrantes son Pichincha, Guayas y el Austro. Igualmente, la migración hacia el extranjero es un fenómeno que en los últimos años se ha reducido debido a las crisis económicas que se acentúan en los países más desarrollados y a los programas antimigración implementados por el gobierno actual. Aunque aún en naciones como Estados Unidos, España e Italia, albergan hoy importantes comunidades de ecuatorianos.

En cuanto a la afluencia turística hacia la ciudad de Tena y la Amazonía en general, cabe mencionar que presenta un aumento y una tendencia positiva, gracias a la atención que ha puesto el gobierno de turno a la región, entre otros factores, realizando importantes obras de infraestructura que eran necesarias para mejorar el acceso a las diferentes localidades, como por ejemplo, la culminación de la “Troncal Amazónica”, que es la vía que conecta a la sierra y el oriente Ecuatorianos. (Jefatura de Turismo Tena, 2010)

**GRÁFICO 1.1**  
**Afluencia de turistas nacionales y extranjeros a la ciudad de Tena**  
**años 2006 – 2010.**



**Fuente:** Jefatura de turismo, Tena.

**Elaborado por:** La Autora.

Además, se están gestionando proyectos para promocionar los atractivos turísticos, como es el caso de la nueva ruta del agua (Yaku Ñamby) inaugurada en la ciudad de Tena en el año 2009, que promociona el turismo por las 6 provincias de la Amazonía; esta promoción se la realiza dentro y fuera del país, por parte del Ministerio de Turismo, lo que ha aportado enormemente al desarrollo turístico hotelero en la zona.

### **1.2.3 Factores políticos, gubernamentales y legales**

Ecuador es una república presidencialista basada en una democracia representativa constitucionalmente establecida. El país está estructurado política y administrativamente en 24 provincias, en las que un Gobernador representa al poder central.

Los gobiernos seccionales están en manos de los Concejos municipales, presididos por el alcalde, y los Consejos provinciales, estos a su vez presididos por el prefecto, todos elegidos por voto popular; la mayoría de las veces en las poblaciones más pequeñas y menos desarrolladas, estos votos son influenciados por los candidatos y sus partidarios patrocinadores con ofertas económicas o a cambio de ilusiones de mejoras para sus comunidades, este tipo de procedimientos logra que al no ser cumplidos estos ofrecimientos las personas se levanten en paros y huelgas, dejando consecuencias negativas y paralizando todas las actividades económicas, que en cadena representan perjuicios económicos para todo el país.

El gobierno de Rafael Correa quiere darle un mayor protagonismo a las pymes como forma de desarrollo económico del país. Esta tarea se hace especialmente relevante en el sector turístico, donde con la agrupación de pequeñas empresas o particulares pertenecientes a una misma comunidad, se busca potenciar el turismo de ciertas zonas especialmente rurales. (Zapata, 2007)

El Estado está aplicando en varios países de Europa y América desde el año 2005 el Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador, que consta de 157 planes con el cual pretende el incremento de las visitas a Ecuador en los próximos 10 años, objetivo primordial del Fondo Mixto de Promoción Turística de Ecuador.

Otra iniciativa del Ministerio de Turismo es el Plan de Desarrollo de Turismo Sostenible 2006-2020 (PLANDETUR), con el que se priorizan enfoques de lucha contra la pobreza, participación y sostenibilidad social, económica y

ambiental. Las acciones llevadas a cabo dieron en el 2005 resultados positivos, entre los que hay que destacar: el incremento de operadoras argentinas (70%) y chilenas (200%) que trabajan Ecuador como destino; incremento en un 15% de la venta de pasajes hacia Ecuador de las aerolíneas; incremento de entre el 15 y el 20% de las ventas de paquetes turísticos a Ecuador, el aumento sustancial de las consultas a las agencias de viajes sobre Ecuador como destino y la diversificación de las consultas a nuevos destinos, tales como la costa y la selva. (Moreno, 2006)

#### **1.2.4 Factores tecnológicos**

Los recursos tecnológicos de los que se puede hacer uso en una hostería en la actualidad no presentan mayor grado de innovación, **“La Catleya”** representara una amenaza para las empresas hoteleras de la zona; ya que contará con modernos equipos de cocina, limpieza, entre otros que se detallarán más adelante.

Las herramientas tecnológicas más importantes a utilizarse serán: el Internet, por medio del cual se harán las reservaciones y se promocionará nuestro servicio a través de nuestra página web, además, de realizar los contactos con agencias de viajes con quienes formaremos alianzas estratégicas; nuestros clientes también tendrán acceso a este servicio dentro de la hostería.

En la hostería se trabajará también con sistemas de redes internas y paquetes programas que permitan el control administrativo y la comunicación entre las diferentes áreas de la misma como la cocina, habitaciones, restaurante y áreas de recreación. Esto permitirá mantener un control permanente de los inventarios de enseres, alimentos y bebidas, utensilios, control de ingresos y salidas de huéspedes; a la vez este proceso nos da la oportunidad de dar una mejor atención al cliente.

### **1.2.5 Fuerzas competitivas**

La principal fuerza competitiva con que se contará, es que se trabajará bajo esquemas profesionales de administración y marketing, no será un negocio que opere espontáneamente; es decir, que la atención al cliente y la planificación de las actividades serán organizadas con anticipación a su recibimiento, ya que las empresas hoteleras existentes en la localidad no demuestran organización, carecen de técnicas de atención al cliente y operan como simples negocios de familia.

Para la realización de este proyecto se incurrirá en todos los procesos de constitución reglamentarios, y se mantendrá una comunicación y capacitación constante sobre los deberes y derechos de este tipo de establecimiento, lo que ayudará a mantenernos en contacto con los organismos de turismo y ser reconocidos por ellos, obteniendo mayor promoción y reconocimiento en el mercado turístico dentro y fuera del país.

Otra oportunidad es el espacio y la ubicación geográfica de la hostería, ya que el terreno cuenta con una vía de acceso totalmente pavimentada, está ubicado a pocos minutos del centro de la ciudad de Tena y de los principales atractivos turísticos de la provincia como son: las cavernas, cascadas, el puerto de Misahualli, zoológico, balnearios, etc. En este lugar los clientes podrán disfrutar de total contacto con la naturaleza y amplias zonas recreativas, lo que ayudará a lograr la diferenciación para entrar al mercado.

## **1.3 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS O SERVICIOS**

### **1.3.1 La industria**

Los ingresos generados por la industria de hoteles y restaurantes y en general por los productos anexos al turismo (Hospedaje, bares, cantinas, restaurantes, etc.) son contabilizados dentro de la Cuenta Satélite de Turismo (CST) y

administrados por el Ministerio de Turismo; posteriormente se adicionan al PIB nacional, como se observa en las publicaciones de estadísticas periódicas de las cuentas nacionales. (Ministerio de Turismo, 2007) (Ver anexo 2)

En el año 2009 esta industria registró ingresos de divisas por 674,2 millones de dólares y para el año 2010 fueron de 825,5 millones de dólares, lo que representa un importante incremento que aporta esta actividad a la producción nacional. (BCEb, 2011)

De acuerdo con las encuestas de hoteles, restaurantes y servicios para el año 2008, publicadas por el INEC, la producción nacional se distribuyó así: el 90% fue el aporte del sector servicios de la economía y el 10% le correspondió a la industria Hoteles y Restaurantes.

### CUADRO 1.1

#### Resumen de ingresos producidos por la industria hoteles y restaurante, año 2004-2009

Años	HOTELES/RESTAURANTES/SERVICIOS			
	No. Establecimientos	Personal Ocpado	Remuneraciones(*)	Producción Total (*)
2004	1.005	74.355	431.004.180	2.475.049.756
2005	1.007	79.266	500.312.590	2.860.238.502
2006	1.021	85.218	585.000.416	3.558.352.344
2007	1.000	82.834	598.736.912	3.872.211.715
2008	979	80.952	736.578.964	4.749.621.818
2009	1.033	92.710	937.582.034	5.902.155.579

Fuente: INEC, 2010.

Elaborado por: La Autora

En conclusión, la industria presenta una tendencia positiva y se deberá tomar en cuenta que los meses de mayor actividad, representarán mayor demanda para el negocio. Por su evolución, el ciclo de vida actual de esta industria, es de crecimiento.

## **1.3.2 La compañía y el concepto del negocio**

### **1.3.2.1 Concepto del negocio**

Rancho - hostería **La Catleya**, será una empresa dedicada a brindar el servicio de hospedaje, alimentación, recreación y actividades de carácter turístico como: tours dentro de la Amazonía, deportes extremos, turismo comunitario, entre otras; se operará bajo los más altos estándares de calidad, brindando la oportunidad a los clientes de vivir una experiencia inolvidable en todas las áreas de servicios.

### **1.3.2.2 Nombre, logo, slogan**

#### **Nombre**

La idea del nombre del negocio, ha sido tomada del nombre científico de una flor muy representativa de la región amazónica, como es la orquídea.

Rancho, por la infraestructura de hacienda que se mantendrá como un valor agregado, además de brindar un ambiente familiar a los clientes. Para su constitución legal, se realizará el registro en la superintendencia de compañías como una empresa de compañía limitada. La compañía limitada se integrará por tres socios, quienes aportaran con los montos de capital necesarios para arrancar con la construcción de la hostería.

#### **Logo**

El mensaje que se desea expresar con el logo, es que los posibles clientes sientan que en La Catleya van a encontrar un paraíso en donde descansar. La orquídea, blanca, símbolo de pureza, transmitirá la belleza del entorno.

**GRÁFICO 1.3 Logo de la empresa**

*“La Catleya”*  
Rancho – Hostería

Elaborado por: La Autora.

**Eslogan**

Se utilizará un slogan que identifique la empresa y que se quede fácilmente en la memoria de los posibles consumidores.

*“Un paraíso en el Tena.”*

**1.3.2.3 Visión**

Ser calificados como una empresa turística – hotelera de primera clase, reconocida por los turistas nacionales y extranjeros como uno de los mejores destinos turísticos tradicionales para vacacionar, capacitando e incentivando constantemente a nuestro personal, para que comparta los objetivos e ideales de la empresa.

**1.3.2.4 Misión**

Entregar a nuestros clientes un servicio distinguido, que satisfaga sus necesidades de recreación y descanso, en un ambiente cálido y natural, diferenciando nuestros procesos con responsabilidad social y ambiental, aportando al desarrollo sostenible de la región Amazónica.

## **1.4 EL PRODUCTO O SERVICIO**

Rancho - hostería La Catleya, quiere ofrecer a más de su principal servicio que es el de hospedaje (en cabañas equipadas con televisor, aire acondicionado, baño privado, y mini sala de estar); brindar los servicios de restaurante, bar (ambientes individuales), piscina, sauna, turco, hidromasaje, turismo comunitario, turismo de aventura (Rafting, cayacking), ciclo paseos dentro de la ciudad y transporte hacia los principales sitios turísticos; acompañados por guías de turismo capacitados; Sin olvidar que toda actividad, deberá ser programada con principios de sustentabilidad.

Este servicio, se dirigirá a familias, personas amantes de la aventura y el descanso en un espacio cómodamente natural.

## **1.5 ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y DE CRECIMIENTO**

### **1.5.1 Estrategias de entrada al mercado**

#### **Estrategia del océano azul**

El océano azul, se halla definido por un espacio del mercado aún no explotado, y que pueden suponer oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Lo fundamental en este escenario es que la competencia es irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas (Kim et al., 2005: 8).

A continuación se detallan las estrategias de océano azul:

- Crear mercados o subsectores no descubiertos.
- Convertir a los competidores actuales en irrelevantes.
- Crear y captar nueva demanda.
- Romper la dicotomía valor-costos.

- Alinear toda la empresa de diferenciación y bajo costo simultáneamente. (Kim et al., 2005: 67)

Esta estrategia, será implementada en la Catleya, ya que es necesario aprovechar la ventaja que ofrece el llegar a nuevos nichos de mercado, no localizados por las empresas hoteleras de la región.

Entre los nichos más importantes que se han determinado enfocar, están los grupos de ejecutivos inversionistas de empresas como petroleras y del sector público que están en la ciudad de Quito y quienes tienen interés en realizar reuniones de negocios o seminarios en la ciudad de Tena.

Otro nicho que se considera importante son los colegios, se espera captar la atención de los grupos de estudiantes que organizan sus paseos de fin de año y que por lo general acostumbran visitar lugares turísticos como la playa o viajar fuera del país.

Además, existe el mercado de los aventureros que practican los deportes extremos, quienes llegan al país y sobre todo a la región Amazónica, por la importante riqueza fluvial propia para realizar deportes como kayaking, rafting, entre otros; con la adecuada promoción del ecoturismo y el turismo comunitario, se espera llegará a diferentes nichos, como los antes mencionados, a nivel nacional y extranjeros quienes son atraídos por la riqueza natural y cultural de la Amazonía.

De esta manera se buscará ingresar en el mercado hotelero de la región, sin tener que batallar en contra de la competencia por obtener la mayor participación de dicho mercado; además de agregar valor al servicio y que el público reconozca su costo.

## **Diferenciación**

Esta estrategia es indispensable, ya que luego de haber experimentado personalmente la atención en los sitios de hospedaje de la región, se deduce que se carece de una buena cultura de atención al cliente, por esta razón se planeará ofrecer a los turistas actividades recreativas, infraestructura hotelera, alimentación, formas de promoción y principalmente una atención al cliente de calidad; las formas de operar se describirán más adelante en el plan de marketing, para logra un buen posicionamiento a corto plazo de este negocio y que sea reconocido como innovador.

## **Liderazgo en costos**

Esta estrategia se aplicará en el área compras de insumos de la empresa; para ello es importante considerar lo siguiente:

- Utilización efectiva de las instalaciones.
- Identificar el tamaño óptimo que se requiere en cada área de la empresa.
- Buscar el acceso directo a insumos importantes para la prestación de los servicios.
- Lograr máximo valor de acuerdo con las expectativas del cliente.

El departamento de operaciones de la empresa tendrá a su cargo la selección de proveedores que ofrezcan productos de calidad a precios convenientes para la empresa, luego de esta selección se espera establecer estrategias de integración hacia atrás con los mismos, con la finalidad de acceder a beneficios como entrega de insumos justo a tiempo, entrega en las instalaciones de la empresa, promociones y descuentos por volumen, entre otros, con lo que se espera obtener bajos costos y por ende, poder establecer un precio competitivo por el servicio de la hostería.

### **1.5.2 Estrategia de crecimiento**

Se planificará expandir la oferta del servicio hacia Colombia, por medio de una alianza estratégica con una agencia de turismo que opera en la ciudad de Cali. Es de conocimiento, que existe el interés de la propietaria de la agencia, el incluir en sus paquetes turísticos, las excursiones hacia la Amazonía ecuatoriana; generándose una oportunidad para la expansión de este negocio.

Se proyectará mediante la aplicación de la estrategia de desarrollo de producto, crear una agencia operadora de turismo que opere bajo la misma razón social del negocio, para trabajar por medio de sucursales propias desde las principales ciudades del país, Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Riobamba; con la recepción directa de los clientes, en un periodo posterior de 2 años.

## **1.6 ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas:**

- Contar con un terreno propio, localizado un área de gran afluencia de turistas.
- Cercanía a los principales ríos y cascadas entre otros atractivos de la ciudad de Tena.
- Bajo riesgo de inundaciones por desbordamientos de ríos.
- Fácil acceso, a través de carreteras de primer orden.
- Gestión de procesos realizados bajo conceptos estratégicos, organizados y no por improvisación de administración.
- Contar con personal calificado para realizar actividades turísticas en la zona, capacitados cien por ciento en atención al cliente.

- Manejo de los procesos administrativos, contables y financieros mediante equipos tecnológicos con programas informáticos confiables.
- Infraestructura hotelera organizada y novedosa superior a las existentes en la localidad.
- Servicio planificado bajo altos estándares de calidad.

**Debilidades:**

- Es un negocio considerado como estacional, por lo que se deben implementar estrategias de mercadeo agresivas a nivel nacional e internacional, además de ofrecer servicios planificados y organizados a los turistas.

**Oportunidades:**

- Incremento de promoción del turismo en la zona por parte del Ministerio de Turismo.
- Vías de acceso a la región de primer orden y obras civiles culminadas.
- Existencia de nuevos posibles nichos de mercado, a quienes se espera llegar, como por ejemplo: Estudiantes, científicos, ejecutivos inversionistas, entre otros.
- La riqueza y la diversidad de los recursos: espacio, geografía, naturaleza, historia, cultura, gente y autenticidad.
- Paisajes de una gran belleza natural, competitivos con los mejores del mundo.
- El uso de las tecnologías de la información y comunicación para informarse y reservar.
- El aumento de alianzas de cooperación entre los sectores público y privado.

**Amenazas:**

- El clima en la región, la humedad y las constantes lluvias hacen que las edificaciones se deterioren rápidamente.
- Las amenazas sanitarias, de seguridad y los desastres naturales. Escasez de mecanismos de alerta y cooperación en el ámbito de la gestión de riesgos.
- Falta de eficiencia en el manejo de problemas sociales por parte del sector público, como por ejemplo: la pobreza extrema, el manejo de desechos y la falta de plantas de tratamiento de agua potable.
- Adaptación a las costumbres y actitudes de la población nativa de la zona.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **INTRODUCCIÓN**

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”. (Malhotra N. , 2008, pág. 7)

El proceso de análisis e investigación de mercados para el presente plan de negocios, iniciará con la recopilación de información de fuentes primarias descriptivas cualitativas por medio de entrevistas a expertos conocedores de la actividad turística en la ciudad de Tena y grupos focales; y la investigación cuantitativa a realizarse mediante encuestas personales a posibles turistas nacionales y extranjeros que se encuentren en la ciudad de Quito.

A demás se citarán datos históricos obtenidos de fuentes secundarias, que proporcionen información actualizada y objetiva sobre comportamiento del mercado, los consumidores y la competencia, relacionados con la actividad que se va a desempeñar.

Posteriormente se analizarán los resultados, siendo esta la base para la implementación de estrategias adecuadas para incursionar en el mercado turístico hotelero.

#### **2.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL**

El Ecuador es reconocido como un destino turístico por excelencia. Año a año miles de extranjeros llegan desde diferentes países del mundo ya sea por trabajo, comercio o simplemente con fines turísticos.

Para el presente plan de negocios se ha identificado como mercado relevante a los turistas nacionales principalmente de la ciudad de Quito y a turistas extranjeros que se encuentren en la ciudad; tomando en cuenta que a futuro se espera llegar a mercados como Colombia, Perú y EEUU.

### **2.1.1 Cliente potencial**

#### **Perfil del turista nacional**

Este grupo de turistas se caracteriza por realizar actividades turísticas en el período de vacaciones que para la sierra se da en los meses de julio a septiembre y para la costa de febrero hasta abril. Los turistas nacionales, en promedio, salen a vacacionar tres veces al año y en fechas tradicionales como feriados determinados por el Gobierno.

Según datos de la CAPTUR, los lugares de preferencia visitados por los turistas nacionales son la costa (playas) y la Amazonía; luego hay un pequeño grupo que prefiere visitar la sierra y por último la región insular.

Según las características investigadas, se realiza la segmentación de mercado, identificar correctamente el perfil del consumidor que integra el nicho de mercado del proyecto.

#### **Perfil del turista extranjero**

Según información de la CAPTUR, para el año 2008 el perfil de los turistas que arriban al Ecuador fue:

1. La mayoría son hombres 56%.
2. Llegaron desde Estados Unidos 33%, España 19%, Colombia 10%, Alemania 3%.
3. El motivo principal de su visita fue turismo recreativo 76%, seguidos por negocios y eventos 6%.

4. Para venir al país lo hicieron en líneas aéreas de su país de procedencia.
5. Su edad promedio es de 50 años. Si es de Estados Unidos su edad fluctúa entre 51 y 65 años.
6. Se hospeda en hoteles de lujo y primera
7. La cantidad de dinero promedio que invierten diariamente es de \$ 50 a \$70 valores que varían según el destino seleccionado.

Estas características son principalmente de los turistas extranjeros que llegan al país y se hospedan en Quito, en vista de que la mayoría de estos desean conocer algo más del país, se estima conveniente realizar una alianza estratégica con operadoras de turismo de Quito a fin de promocionar y presentar paquetes turísticos, que los motive a conocer las riquezas de la región amazónica.

Este tipo de turistas visitan el país en su mayoría en la estación de verano, que corresponde a los meses de julio a septiembre.

### **2.1.2 Segmentación de mercados**

Se dividirá el mercado para dirigir la investigación a un grupo de consumidores que posean diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes; para lo cual se aplicará cuatro criterios de segmentación: Geográfica, Demográfica, Sico gráfica y Conductual.

#### **2.1.2.1 Geográfica**

Se trata de dividir el mercado en unidades geográficas como países, ciudades, regiones, provincias, etc. (Corporación Internacional de Marketing, 2006). Para el presente estudio de mercado se tomó la ciudad de Quito como el campo principal de estudio, por ser de donde parten la mayoría de turistas.

Según información obtenida en la Jefatura de Turismo de la ciudad de Tena se conoció que, del total de turistas nacionales que visitan la ciudad, más del 85% proviene de la ciudad de Quito, un 8% del Austro y el 7% del resto del país, (Jefatura de Turismo Tena, 2010) por lo que se determina que se encuestará a personas en la ciudad de Quito, que es donde se concentra la mayoría de clientes potenciales, a nivel nacional.

## CUADRO 2.1

### Evolución de los 10 principales mercados turísticos, 2010 – 2011

PRINCIPALES EMISORES	MERCADOS	Entradas		
		2010	2011	Var % 2011/2010
Colombia		69.176	83.652	20,9
Estados Unidos		72.589	76.023	4,7
Perú		54.222	52.809	-2,6
España		15.682	17.780	13,4
Chile		12.235	14.341	17,2
Argentina		11.880	14.714	23,9
Venezuela		10.441	9.719	-6,9
Canadá		8.709	9.186	5,5
Cuba		9.357	8.839	-5,5
Alemania		7.786	8.236	5,8

**Fuente:** Dirección Nacional de Migración, 2011

**Elaborado por:** La Autora

Como se observa en el cuadro en los últimos dos años los principales mercados emisores de turismo con que cuenta el país son: Colombia, Estados Unidos, Perú y España, de los que se registran mayores ingresos, con la respectiva variación de un año a otro en el mismo periodo de tiempo.

Como conclusión se tiene que estos países emisores de turismo representan una gran oportunidad de crecimiento para el negocio, son destinos a los que se debe dirigir a futuro con fuerza la promoción de los servicios que se prestarán en la Hostería La Catleya.

### **2.1.2.2 Demográfica**

Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como edad, sexo, el tamaño de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de educación, raza, religión, nacionalidad, entre otras. (Corporación Internacional de Marketing, 2006). De estas variables se tomarán aquellas que tengan relevancia para este estudio.

Las encuestas se realizaron a personas hombres y mujeres, de nacionalidad ecuatoriana o extranjeros (de preferencia colombianos), de edades entre 18 y 65 años, cuyo núcleo familiar sea en promedio de cinco personas; de clase media alta y alta, con un ingreso familiar mayor a dos mil dólares mensuales, profesionales que puedan valorar y reconocer la diferencia de un buen servicio al momento de llegar al sitio de hospedaje.

### **2.1.2.3 Sico gráfica**

Divide a los compradores en grupos en base a su clase social, estilo de vida y personalidad. (Corporación Internacional de Marketing, 2006).

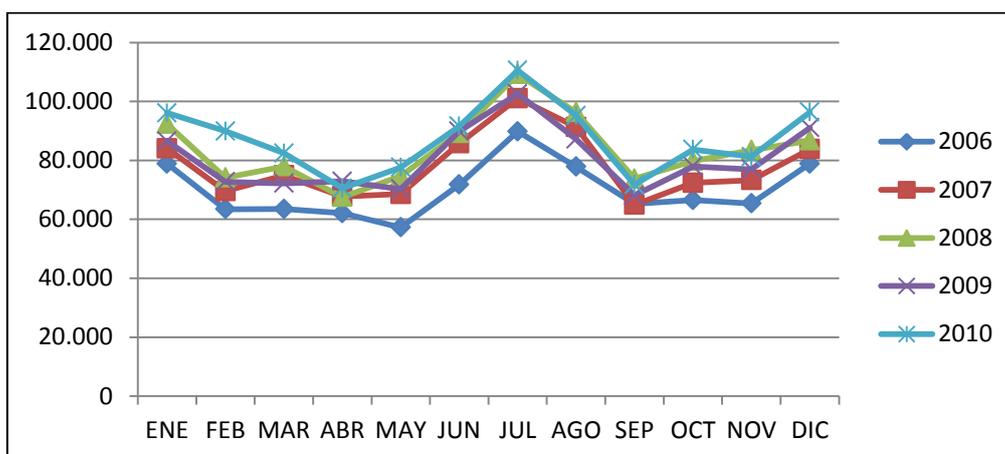
Los encuestados serán personas de clase media alta y alta, de preferencia que gusten de realizar actividades en espacios amplios rodeados de naturaleza; que disfruten de admirar animales exóticos, que tengan actitudes proactivas a aventurarse e investigar en un medio ambiente selvático, además de estar abiertos a conocer e interactuar con otras culturas.

### **2.1.2.4 Conductual**

Agrupar a los compradores en base a su conocimiento, actitud, costumbres y respuesta ante un producto. Entre los grupos se destaca beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, entre otras. (Corporación Internacional de Marketing, 2006).

A continuación se analiza en el gráfico 2.1 el comportamiento del flujo de turistas extranjeros que han ingresado al país desde el año 2006 al 2010, los datos utilizados proceden de los boletines de estadísticas publicados por el Ministerio de Turismo.

**GRÁFICO 2.1**  
**Llegada de extranjeros al Ecuador años 2006 – 2010.**

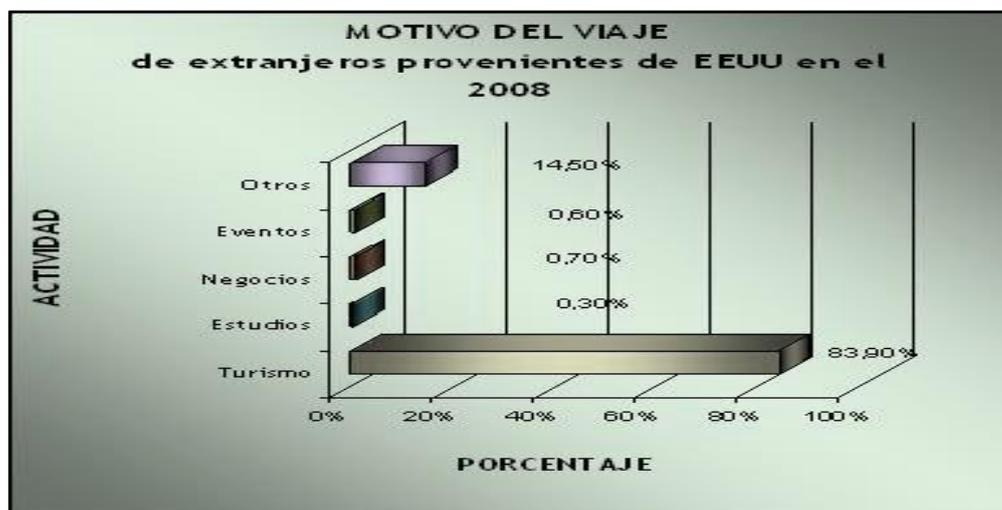


**Fuente:** Ministerio de Turismo, 2011.

**Elaborado por:** La Autora.

En este gráfico se observan los picos de las curvas los cuales corresponden a los dos períodos del año de mayor flujo, esto es de julio a septiembre y de noviembre a enero. (SIIT - DMQ, 2008).

Este análisis es de vital importancia para el manejo de las operaciones en la empresa, debido a que si se conoce los periodos de mayor arribo de turistas y los principales motivos por los que llegan al Ecuador, que en este caso beneficiará a la hostería, por ser el motivo turismo, se podrá programar con anticipación el cronograma de actividades que se incluirán en el servicio, ayuda también a saber a dónde y en que momentos dirigir la publicidad, la forma de como prestarles el servicio y las actividades recreativas que vayan acorde con sus necesidades y preferencias.

**GRÁFICO 2.2****Motivo del viaje de extranjeros provenientes de EE.UU 2008.**

Fuente: SIIT-DMQ, 2008; CEPLAES.

Elaborado por: La Autora

Como se observó en el cuadro 3.1, el principal mercado emisor de turistas es Colombia, según datos de la CAPTUR, el principal motivo de llegadas de los turistas desde ese país es por turismo (83.90%), seguido de otros motivos (14.50%), negocios (0.70%), eventos (0.60%) y por último estudios (0.30%).

### 2.1.3 Investigación de mercados y sus resultados

La investigación cualitativa se la define como “la metodología de investigación exploratoria sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan puntos de vistas y de comprensión de los problemas” (Malhotra, 2004: 137); la misma que se sustentará con la realización de grupos de enfoque y entrevistas exhaustivas a expertos, a fin de obtener información relevante que permita establecer las posibilidades de emprender el nuevo negocio, tomando en consideración las recomendaciones realizadas por las personas concedoras del tema y los potenciales demandantes.

### **2.1.3.1 Grupos focales**

Según Malhotra, las sesiones de grupos focales son el procedimiento de investigación cualitativa más importante, el principal propósito consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiado para hablar sobre temas de interés para el investigador, el valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente. (Malhotra N. , 2008, pág. 145)

#### **Metodología**

Se realizó un grupo focal de ocho personas, reunidos por el lapso de 60 minutos, con la intervención de un moderador y con el apoyo de cintas de audio y video. Los integrantes fueron seleccionados aleatoriamente, hombres y mujeres, de nacionalidad ecuatoriana y colombiana, considerando un rango de edad de 25 a 70 años, que realizan actividades recreacionales en sus vacaciones periódicamente, de los estratos socioeconómicos medio-alto y alto con ocupaciones laborales estables.

A los asistentes se les transmitió un video como prueba de concepto, el cual dio a conocer los atractivos turísticos de la región. Posteriormente se realizaron diez preguntas de las cuales se comentará libremente. (*Ver anexo 3.*)

#### **Resultados**

Luego de analizar las respuestas obtenidas en la reunión con el grupo focal, se concluye que:

- el 70% son personas que tienen familias que se conforman de 5 miembros, el 20% de 4 miembros y el 10% de 3 miembros.
- El 30% fueron personas de clase media alta, el 30% de clase alta y el 40% de clase media.

- Los entrevistados coincidieron luego de ver el video de prueba de concepto que desean visitar la ciudad de Tena por los atractivos presentados.
- También coinciden al momento de preguntarles sobre el lugar de destino que prefieren para vacacionar en que piensan primero en la playa.
- El 80% de los entrevistados, no conocen la ciudad de Tena y el 20% conocen, pero no tuvieron una buena experiencia en cuanto a información sobre los sitios turísticos a los que podían acceder y en la atención en los sitios de hospedaje.
- Acerca del tipo de hospedaje que prefieren, el 40% prefieren hospedarse en hoteles por el precio más económico, el 10% le es indiferente y el 50% prefiere hospedarse en hosterías porque prefieren el contacto con la naturaleza en espacios amplios.
- A la totalidad de los entrevistados le gustaría viajar a la ciudad de Tena y llegar a un sitio de hospedaje, rodeado de un ambiente natural, en el que puedan contar con todas las comodidades, como habitaciones cómodas, con televisión (Tv cable), aire acondicionado, restaurante, piscina y actividades recreacionales.
- Si el sitio les brindara todos estos servicios, estarían dispuestos a pagar: el 60% un precio de 30 a 40 dólares por noche, incluyendo desayuno y el 40% de 20 a 29 dólares por persona sin incluir alimentos.

Estos resultados son de gran relevancia para decidir la forma en que se deberá entregar el servicio, a demás, se compararán con los que se obtengan en las encuestas más adelante.

### **2.1.3.2 Entrevistas a expertos**

“La entrevista exhaustiva es de tipo no estructurada, directa y personal en la que el entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos implícitos sobre un tema” (Malhotra N. , Investigación de Mercados, 2004, pág. 147)

Las entrevistas fueron realizadas a expertos en el tema turístico hotelero de la ciudad de Tena, mediante un cuestionario de diez preguntas. (Ver anexo 4)

El primer experto es el Ing. Carlos A. Rivadeneira quien es representante de AHOTEN (Asociación de hoteleros del Tena) y gerente de un establecimiento hotelero que además, se lo determinó como posible competencia del negocio. El segundo experto es el sr. Jaime Dalgo un guía nativo de turismo, especialista en ecoturismo y competencia a nivel internacional de deportes extremos (rafting, cayack, rapel, entre otros). El tercero es el presidente de la asociación de guías de turismo y gerente de la hostería el Establo de Tomás que representa la principal competencia del negocio, el sr. Tomás Rivadeneira.

### **Resultados de las entrevistas a expertos**

De las entrevistas realizadas se concluye que:

- El mercado turístico hotelero en la ciudad del Tena, presenta oportunidades para este negocio, por encontrarse en una etapa de crecimiento, según los entrevistados el crecimiento de la demanda ha sido del triple en los últimos tres años.
- El crecimiento del mercado se ha dado principalmente por la mejora de las vías de acceso a la región, y por el incremento de obras públicas y de promoción gestionadas por parte del sector público.
- Los entrevistados coinciden en que es notable la falta de una correcta cultura de atención al cliente.
- Los tipos de turistas que arriban a la ciudad son turistas nacionales corporativos que llegan todo el año y familias que llegan en feriados o fechas vacacionales. Los extranjeros que llegan en enero y de julio hasta mediados de septiembre.
- Por su infraestructura dirigen su servicio a turistas nacionales o extranjeros: los turistas nacionales prefieren hospedarse de preferencia hoteles, hosterías y hostales con todas las comodidades. Al contrario los

extranjeros se caracterizan por querer estar más cerca de la naturaleza y prefieren hospedarse en sitios como hosterías y cabañas, con servicios básicos (camas, alimentación, agua y energía eléctrica).

- Las empresas de hospedaje existentes no cuentan con una administración basada en principios profesionales, por el contrario son manejados como negocios de familia y se imita a quienes innoven en algún tipo de servicio. Algunos cuentan con páginas web propias o por medio de las páginas de agencias operadoras. La mayoría contacta sus clientes por promoción de boca a boca.
- Por otra parte, luego de realizar la entrevista al experto en guía de turismo, se conoció que existe una gran cantidad de turistas que se hospedan en casas no registradas en el Ministerio de Turismo, que funcionan sin tener el permiso, además de ello, tampoco se conoce con exactitud el número de fundaciones que trabajan con el sistema de voluntariado, que es otro tipo de turismo que se está desarrollando en la ciudad de Tena.
- El apoyo directo por parte del sector público para incentivar la industria hotelera de la ciudad de Tena ha sido casi nulo, el desarrollo se ha dado por aporte de la inversión privada. Con respecto a los expertos guías de turismo de la región, si han contado con capacitación por parte del Gobierno, además de la iniciativa privada. Por estos motivos hay quienes eligen no registrar sus establecimientos, a demás de evadir impuestos que les generan pérdidas más que ganancias.
- Las actividades como deportes extremos que se pueden realizar en esta región son contratados en su mayoría por turistas extranjeros; existe falta de promoción e información de este atractivo a nivel nacional, debe darse la facilidad de información a los turistas nacionales para que tengan mayor acceso a realizarlos y contratarlos.
- El paquete turístico más vendido consiste en tres noches y cuatro días, incluye hospedaje, alimentación y guía en actividades recreativas de turismo.

### **2.1.3.3 Encuestas**

“La encuesta es un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que se diseña para obtener información específica” (Malhotra, 2004: 168)

#### **Metodología**

Se realizó encuestas personales a hombres y mujeres de la zona urbana de la ciudad de Quito, previamente definido el tamaño de la muestra y se diseñó el cuestionario, cuya información fue tabulada. (*Ver anexo 3*)

#### **Definición de la población**

Según publicaciones oficiales sobre los resultados del último censo realizado por el INEC, se conoce que la población del Ecuador es de 14.483.499 habitantes, de este total el 15% de habitantes se encuentran asentados en la ciudad de Quito y son 2.239.191 habitantes.

El distrito metropolitano de Quito se divide en ocho administraciones zonales que incluyen 32 parroquias urbanas y 33 suburbanas. Luego tenemos que en Quito 1.651.000 personas pertenecen a la Población que se encuentra dentro del grupo de edad entre 19 a 65 años, que es a quienes se dirigirá este estudio.

#### **Selección de la muestra**

Para la presente investigación de mercados se encuestó a personas de diferentes estratos sociales (medio, medio - alto y alto) en la ciudad de Quito. Se realizó un muestreo de tipo determinístico con una muestra por conveniencia, seleccionando aleatoriamente a las personas a quienes se efectuaría la encuesta de tipo personal en ocho de los centros comerciales, los más concurridos de las zonas norte, centro y sur de la ciudad, y en los Valles Cumbaya y los Chillos.

Los cálculos de la muestra se sustentarán con la siguiente fórmula:

**Formula 2.1**

$$n = \frac{N}{E^2(N-1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

E = Margen de error 5%

N = Población o Universo: Población de Quito de entre 19 a 65 años.

P (19-65 años) DM = 1.651.000

$$n = \frac{1.651.000}{(0.05)^2 (1.651.000 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1.651.000}{(0.0025) (1.650.999) + 1}$$

$$n = 380 \text{ Encuestas}$$

Estableciéndose la siguiente división porcentual en cada sitio:

**CUADRO 2.2**  
**División porcentual de las encuestas**

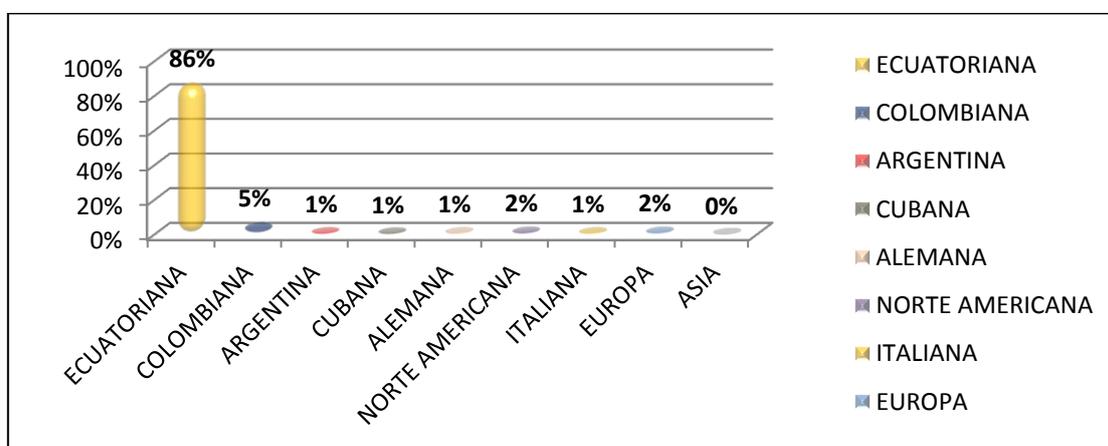
ZONA	CENTRO COMERCIAL	N° ENCUESTAS	% ENCUESTAS
NORTE	Quicentro Shopping	50	13%
	Condado Shopping	50	13%
	Jardín	50	13%
	CCI	60	16%
CENTRO	CC. La merced	20	5%
SUR	Quicentro Sur	50	13%
CUMBAYA	CC.Cumbaya	46	12%
LOS CHILLOS	San Luis Shopping	60	16%
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>		<b>386</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Definido el tamaño de la muestra, se diseñó la encuesta, que contiene preguntas cerradas y abiertas. (Ver Anexo 5.)

## Resultados de la Investigación Cuantitativa

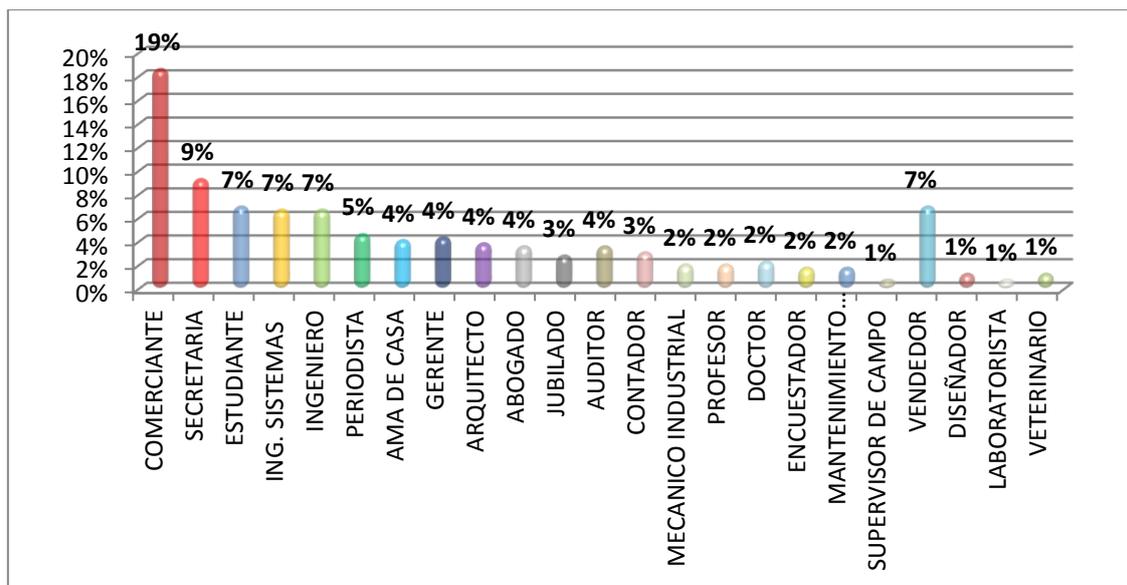
### 1. Nacionalidad



Elaborado por: La Autora

Se consideró importante conocer la nacionalidad de los encuestados para identificar las preferencias de los posibles clientes tanto nacionales como extranjeros, y diversificar el servicio, así tenemos que el 86% fueron nacionales y el 14% de diferentes nacionalidades extranjeros

## 2. Ocupación

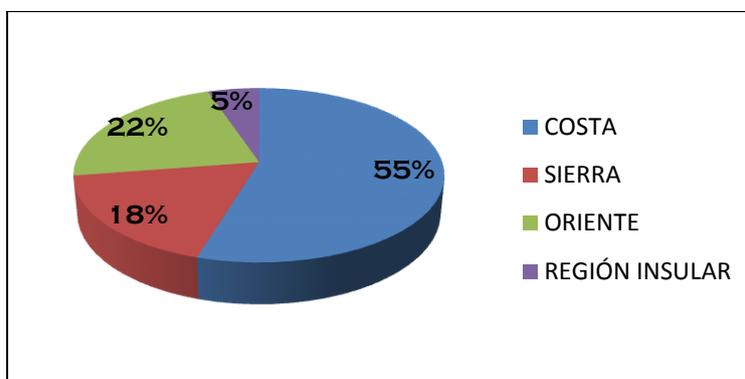


Elaborado por: La Autora

La ocupación se consideró como una variable que dará información relevante sobre el segmento meta que tendrá la capacidad de pagar el precio a establecerse más adelante, el más conveniente para el negocio.

Como resultado se ve que la mayoría (19%) de los encuestados se dedican a realizar actividades de comercio, son independientes o tienen empresas propias; poseen la capacidad de pagar un precio de 31 a 40 dólares, por hospedaje por persona en una hostería en la ciudad de Tena, al igual que lo profesionales de clase media alta y alta. Por otro lado, quienes se ocupan como empleados públicos o se encuentran en estado de dependencia pagarían un precio no mayor de 20 a 31 dólares por persona.

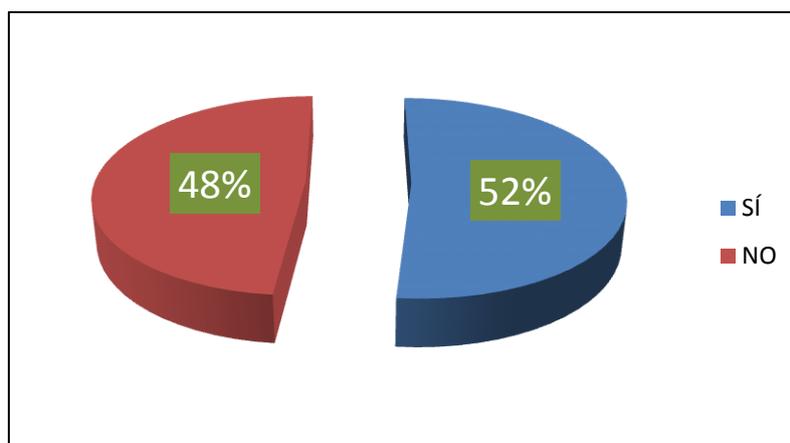
### 3. Preferencia de destino para vacacionar



Elaborado por: La Autora

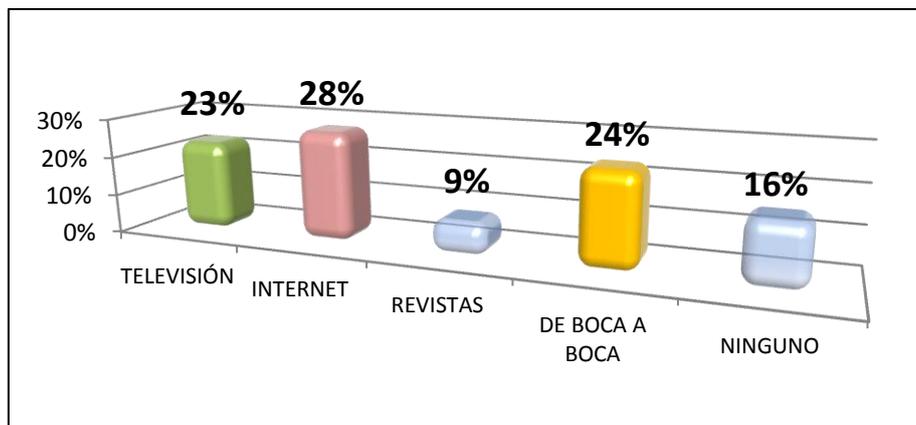
La preferencia del lugar de destino para vacacionar de las personas residentes en la ciudad de Quito es la Costa, seguido por el Oriente; con respecto a los extranjeros, particularmente americanos y europeos, jubilados que les gusta tener contacto con la naturaleza por esto prefieren el Oriente, seguido de la Sierra, esto representa una ventaja para el negocio por ser un segmento que tiene mayor capacidad de pago.

### 4. Buscan información antes de visitar un sitio para vacacionar



Elaborado por: La Autora.

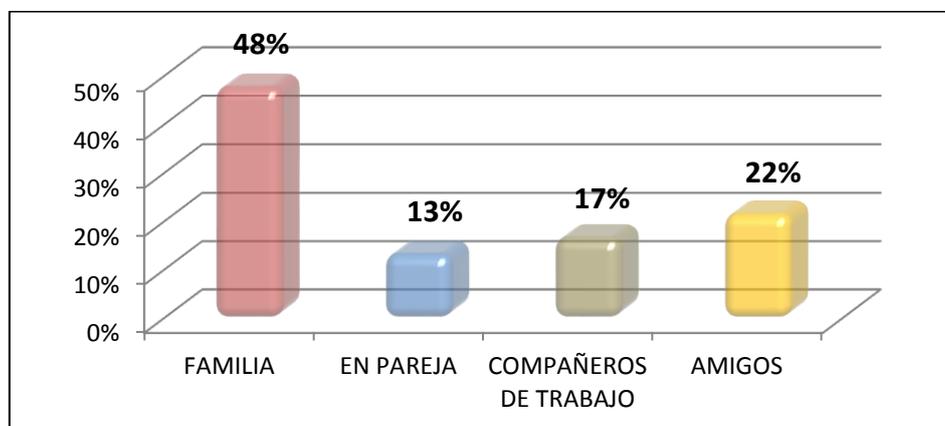
## 5. Medios por los cuales se informan sobre el lugar para vacionar



Elaborado por: La Autora.

El gráfico 4 y el número 5 demuestran que la mayoría de personas encuestadas buscan información sobre el lugar al que se van a dirigir en sus vacaciones, principalmente en medios como Internet, seguido por comentarios y experiencias de personas conocidas transmitidos boca a boca, estos dos medios no representan mayores costos de publicidad, pero sí requieren de que el servicio prestado sea de calidad para poder lograr la fidelidad de los clientes. Otro porcentaje importante de los encuestados busca informarse por medio de reportajes, que ven en programas de televisión, el 16% no se informa y por último el 9% que se informan en revistas. Este resultado se tomará como guía para direccionar mejor la promoción del negocio.

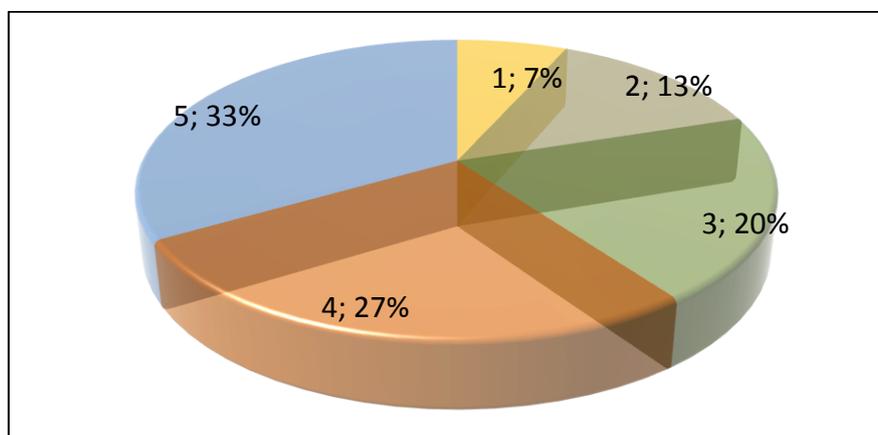
## 6. Acompañantes en las vacaciones



Elaborado por: La Autora.

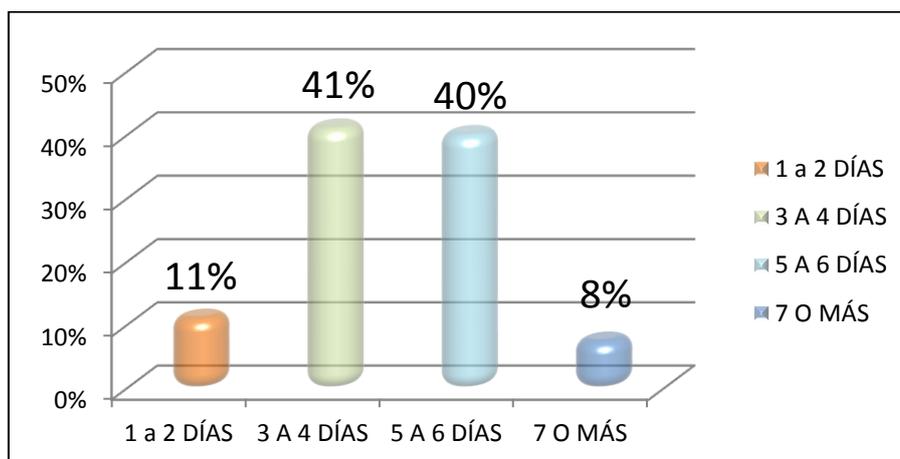
En las vacaciones la mayoría de personas realizan las salidas en compañía de sus familias y según datos del INEC el número promedio de miembros de una familia tradicional ecuatoriana es cuatro miembros. Se podrá utilizar esta información para saber el número de camas y como organizar las habitaciones de la hostería; además de ofrecer actividades para niños y adultos, para ello se creará una estrategia más adelante.

### 7. Frecuencia de salida a vacaciones anuales



Elaborado por: La Autora.

### 8. Número de días que disfrutan de sus vacaciones los turistas

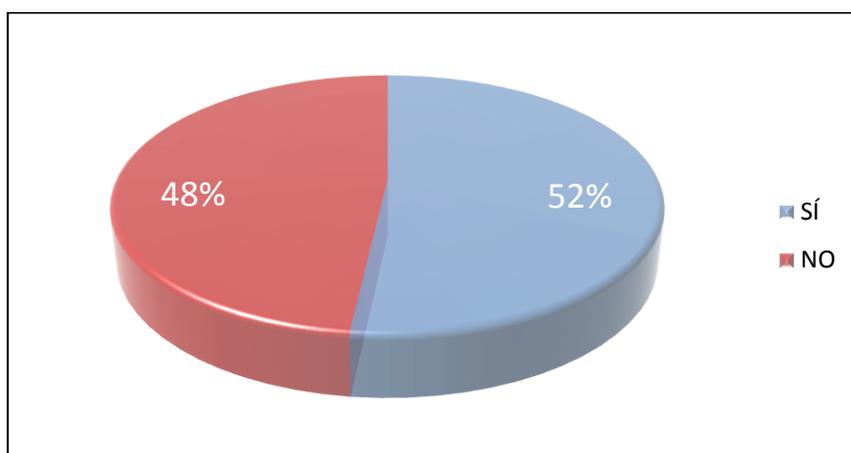


Elaborado por: La Autora.

La mayor frecuencia de veces en que salen a vacacionar los encuestados nacionales es en promedio 4 veces al año (promedio ponderado 3,66), incluyendo feriados. Y disfrutan de sus salidas de tres a cuatro días en promedio.

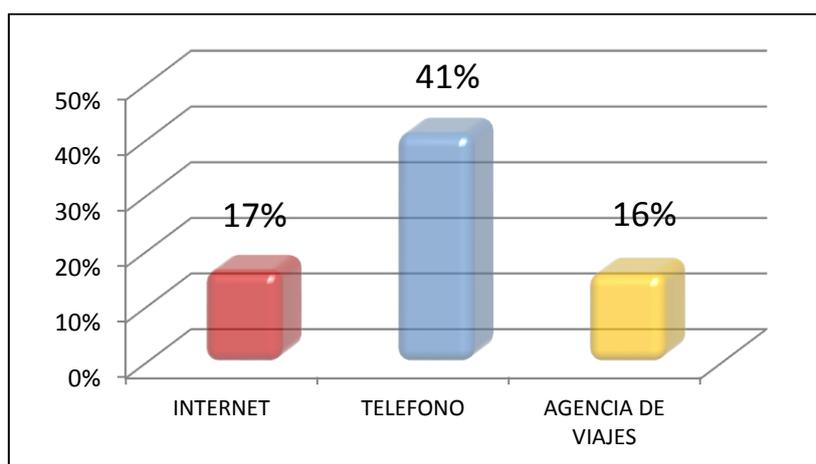
Es importante conocer esta frecuencia para programar y mantener una mayor ocupación de las instalaciones de la hostería por mayor tiempo durante el año.

### 9. Hacen reservaciones



Elaborado por: La Autora.

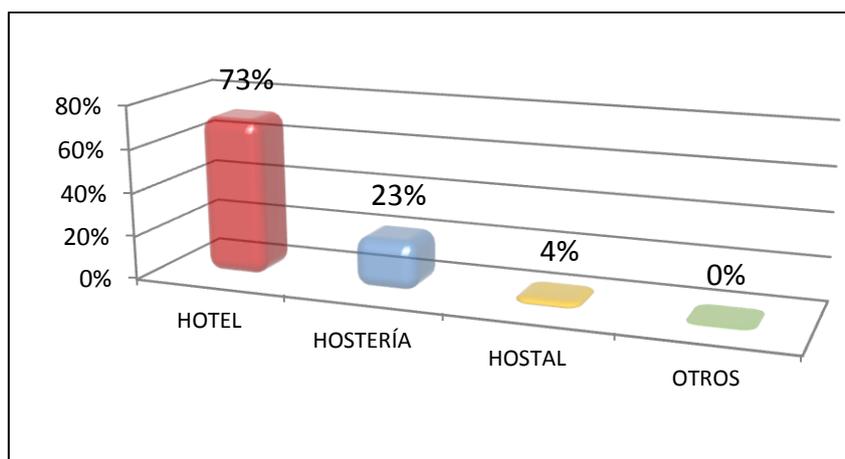
### 10. Medio preferido para realizar reservaciones



Elaborado por: La Autora.

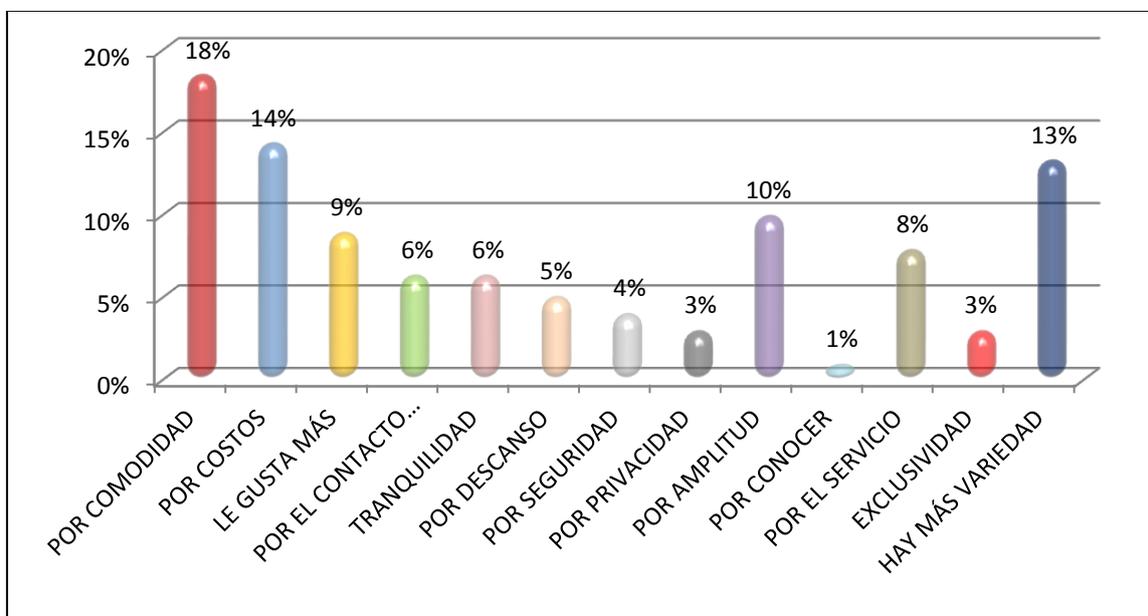
Antes de salir de vacaciones la mayoría de encuestados realizan reservación en el sitio de hospedaje. El medio por el que las realizan generalmente es por teléfono, seguido por la Internet.

### 11. Tipo de alojamiento preferido



Elaborado por: La Autora.

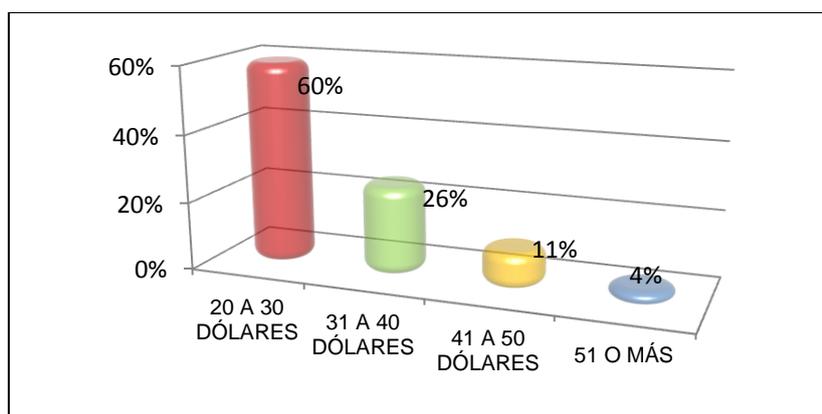
### 12. Motivos de preferencia de un tipo de alojamiento



Elaborado por: La Autora

Los gráficos 11 y 12, representan el tipo de alojamiento preferido por los encuestados que en su mayoría son hoteles, principalmente por razones de la comodidad, cantidad y variedad que hay de este tipo de hospedaje, en algunos casos, el precio es un determinante de esta elección. Quienes se hospedan en hosterías lo hacen por el espacio, comodidad y contacto con el entorno natural.

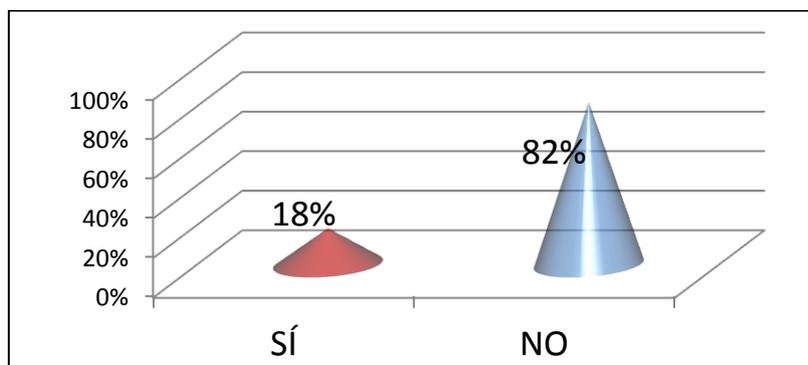
### 13. Precio que están dispuestos a pagar los turistas por hospedaje



Elaborado por: La Autora.

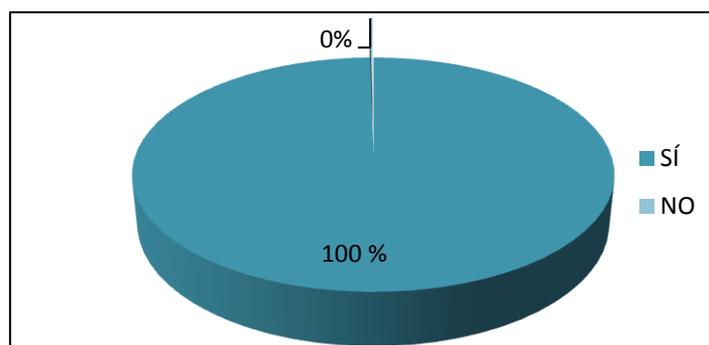
Los resultados arrojados por esta pregunta, tienen relación con el nivel socioeconómico de los encuestados, que se lo dedujo por la ocupación de los mismos, es así que la mayoría de encuestados entre ellos funcionarios públicos, estudiantes, vendedores y profesores están dispuestos a pagar un precio de entre \$20 y \$30 dólares; las personas que tienen como ocupaciones el comercio independiente, empleados privados (petrolera), algunos profesionales son quienes tienen la capacidad de pagar un precio de entre \$31 a \$40 dólares por alojamiento, por persona y son el 26%, seguido de un 11% y un 4% que pagaría más de \$40 dólares; a estos se los considerará como público objetivo.

#### 14. Porcentaje de personas que han visitado la ciudad del Tena



Elaborado por: La Autora.

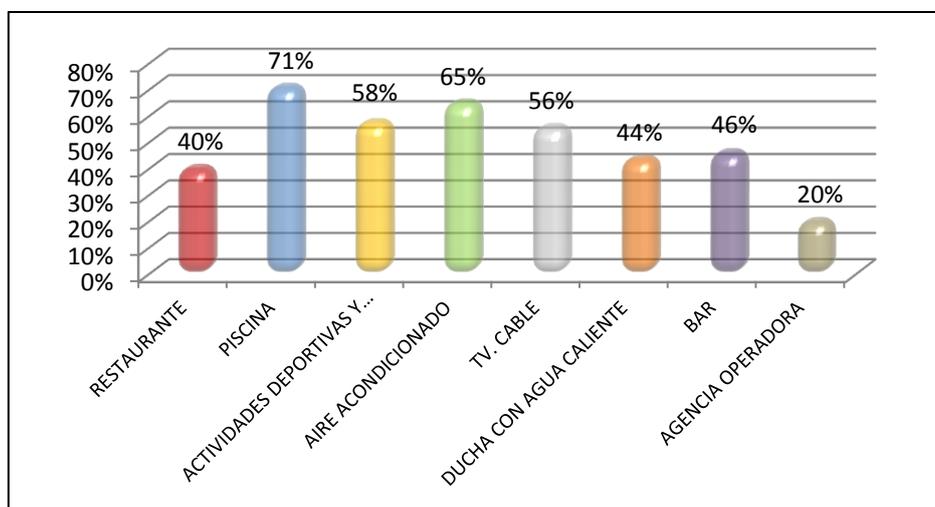
#### 15. Porcentaje de personas que no conocen y estarían dispuestas a conocer la ciudad de Tena



Elaborado por: La Autora.

Este resultado muestra una gran mayoría de personas que no conocen la ciudad de Tena, por lo que será prioridad circular en forma masiva información sobre las maravillas de este lugar y así atraer la atención del público, ya que como se ve en gráfico 15 todos están dispuestos a conocer.

## 16. Servicios a prestarse en la Hostería Según las preferencias de los posibles clientes.



Elaborado por: La Autora.

De los servicios mencionados en esta pregunta, con los que a los encuestados les gustaría contar al hospedarse en una hostería en la ciudad de Tena, la mayoría coincidieron, este resultado ayudará en la elección de los servicios a prestarse, además de la correcta infraestructura y adecuación de las áreas de la hostería.

## 2.2 TENDENCIAS Y TAMAÑO DEL MERCADO

### 2.2.1 Tendencias del mercado

Entre las tendencias culturales actuales se denota un aumento en la calidad exigida por el turista, una maduración como consumidor. Este reclama, mayor y mejor información, calidad del producto (servicios e instalaciones), calidad del entorno, y en los servicios públicos que necesita. También la personalización de los viajes de acuerdo a las expectativas y no los tours estandarizados.

Se trata de una búsqueda personal, en la que se puede desarrollar un tratamiento mucho más adecuado respecto del ambiente.

### 2.2.1.1 Mercado turístico hotelero en la ciudad de Tena

Con respecto a la oferta hotelera en la ciudad de Tena, provincia de Napo, hasta el año 2010 se contabilizaron un total de 72 establecimientos dedicados a prestar el servicio de hospedaje, de los cuales 4 son hosterías. (Jefatura de Turismo Tena, 2010).

Según datos de la Jefatura de Turismo de la ciudad de Tena, en las estadísticas de llegada de turistas a esta localidad se presenta que:

**CUADRO 2.3 Llegada de turistas nacionales y extranjeros a la ciudad de Tena años 2006 – 2010.**

AÑO	TURISTAS		Totales
	Nacionales	Extranjeros	
2006	37.714	4.659	42.441
2007	39.826	5.812	45.638
2008	48.121	4.849	52.970
2009	71.672	7.851	79.523
2010 hasta agosto	45.684	9.928	55.612

**Fuente:** Jefatura de turismo - Tena, 2010.

**Elaborado por:** La Autora

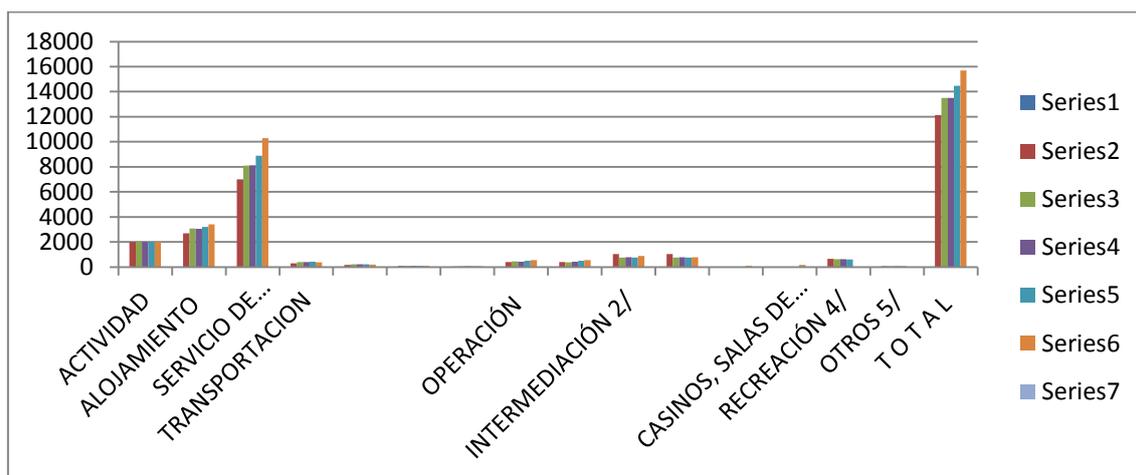
Estos datos muestran una tendencia creciente de la demanda turística hacia el mercado de la ciudad de Tena, lo que supone la evolución general de este mercado.

### 2.2.2 Estructura de la industria

Según datos del Ministerio de Turismo, las actividades que competen a la industria turística, son reconocidas por la Ley Especial de Desarrollo Turístico y la Ley de Cámaras de Turismo y su Federación Nacional, son las siguientes:

- a) El servicio de hotelería, hospedaje y afines realizado por establecimientos hoteleros debidamente registrados por el Ministerio de Turismo;
- b) Los servicios de operadores de agencias de viajes, prestados por empresas registradas por el Ministerio de Turismo;
- c) El servicio de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial, nacional e internacional, realizados por las empresas debidamente registradas o reconocidas por el Ministerio del ramo,
- d) El servicio de alimentos y bebidas, prestado por los establecimientos registrados por el Ministerio de Turismo; y,
- e) Los demás servicios considerados turísticos por la Ley de Turismo y sus normas reglamentarias de aplicación.

**GRAFICO 2.3 Estructura de la actividad turística, según servicios.**

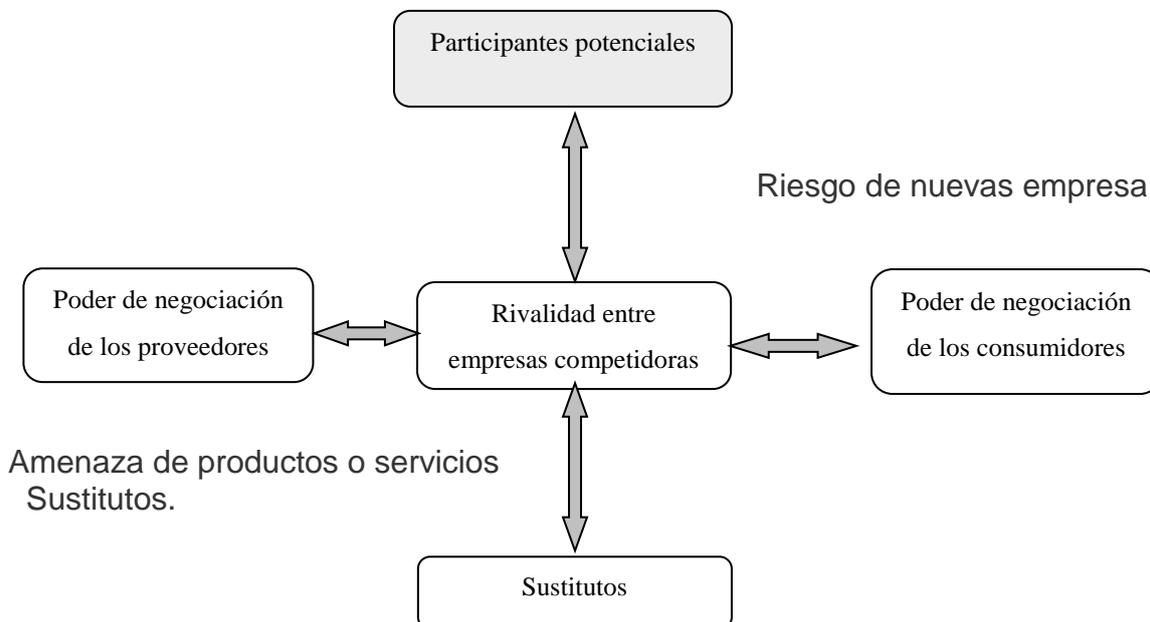


**Fuente:** Ministerio de Turismo, (2006)

**Elaborado por:** La Autora.

## 2.3 FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER

Según *Porter*, la naturaleza de la competencia de una empresa está compuesta por cinco fuerzas, las cuales deben ser analizadas y utilizadas como una herramienta básica para la formulación de estrategias competitivas de una empresa, “éstas cinco fuerzas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria”. (David, 1997)

**DIAGRAMA 2.1****Análisis de las 5 fuerzas de la competencia**

**Fuente:** Conceptos de administración estratégica – Fred R. David, pág. 142, 2004.

**Elaborado por:** La Autora.

### 2.3.1 Participantes Actuales

Las empresas de hospedaje clasificadas como hosterías, registradas hasta el momento en el Ministerio de Turismo en la ciudad de Tena y Misahuallí son: el establo de Tomás, Indysiza, Las Heliconias, Los Helechos, y Centro de recreación ecológico Misahuallí; las cuales están categorizadas como de segunda clase, por lo que no se determinan como competidores fuertes, al no presentar similitud con las operaciones que se han planificado y la variedad de servicios de la hostería la Catleya.

### **2.3.2 El poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores de productos y servicios indispensables para el funcionamiento de este tipo de negocio es bajo, ya que los insumos y materias primas necesarias para operar en este tipo de negocio son bienes básicos de primera necesidad por lo cual existen en el mercado un gran número de empresas para elegir, según los beneficios que presenten a la empresa.

### **2.3.3 El poder de negociación de los consumidores**

En conclusión el poder de negociación en temporada alta es bajo ya que al no existir suficiente oferta de sitios de hospedaje la negociación del precio no es inconveniente para la empresa. Pero en temporada baja según estas tendencias, el poder de negociación de los consumidores de servicios turístico-hoteleros es alto, razón que obliga a las empresas oferentes a innovar en la mejora de sus servicios e implementar su propia estrategia competitiva ya sea de enfoque de nichos, diferenciación, liderazgo en costos, o cualquier otra, sin dejar de resaltar las actividades que enriquecen la cadena de valor, lo que se verá reflejado en la calidad de sus productos y servicios.

### **2.3.4 La entrada potencial de competidores nuevos**

La entrada de nuevos competidores se califica como alta; la región Amazónica es un destino atractivo, para los turistas nacionales y sobre todo para los extranjeros (en su mayoría Europeos). La inversión extranjera en la ciudad de Tena y alrededores también ha aumentado, debido a que algunas de las personas que han llegado como turistas conocieron la región y su magnífica riqueza en atractivos naturales, identificando la oportunidad de negocio, decidiendo emprender proyectos como hosterías ecológicas. En conclusión la entrada de nuevos competidores es alta.

### **2.3.5 El desarrollo potencial de productos sustitutos**

El poder de negociación de los sustitutos es alto, debido a que hay variedad de tipos de hospedaje, en su mayoría hoteles que ofrecen su servicio a precios bajos, tomando en cuenta que esto influye en la decisión de compra de los posibles clientes o turistas nacionales. Además de los hoteles están los hostales, residencias, moteles, cabañas, etc; que afectan al ser mayoría; por lo que se implementará una estrategia de diferenciación y publicidad agresiva con el fin de dar a conocer los beneficios del servicio de la Hostería.

## **2.3 LA EVALUACIÓN DEL MERCADO EN DESARROLLO**

Luego de realizada la investigación de mercado en la ciudad de Quito y en la ciudad de Tena, se llega a la conclusión de que existe una gran oportunidad de realizar éste proyecto en la ciudad de Tena. Según los resultados de las encuestas se ve que la mayoría de personas no conoce o no ha realizado actividades vacacionales en la localidad propuesta. Es de conocimiento general que actualmente se ha incrementado la promoción de las maravillas de esta región en reportajes televisivos, por parte de producciones privadas como también del Gobierno, lo cual crea una oportunidad para la empresa de motivar masivamente a los turistas nacionales y extranjeros, sin tener que invertir grandes rubros en publicidad televisiva la cual representa altos costos.

Pero por otro lado, por experimentación, se comprobó la falta de sitios de hospedaje y cultura de servicio al cliente que se acentúa en las épocas de feriados, por lo cual para este proyecto es la principal oportunidad de éxito.

En lo referente a los gustos y preferencias del servicio hotelero del público objetivo consultado, se estableció que la hostería deberá contar con los siguientes servicios: habitaciones confortables, seguras con ducha con agua caliente, aire acondicionado, TV cable, bar – restaurante, piscina y actividades recreativas.

Por este tipo de servicio las personas están dispuestas a pagar de \$30 a 40 dólares por persona.

La infraestructura del hotel será distribuida en habitaciones, cabañas y área de *camping* que satisfagan las necesidades de los futuros clientes quienes en su mayoría viajan en familias.

## **CAPITULO III**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **3.1 OBJETIVOS Y METAS**

##### **Objetivo del plan de marketing**

- Alcanzar un posicionamiento en el mercado turístico de la ciudad de Tena, dentro de las dos principales hosterías, en un período de dos años.

##### **Metas del plan de marketing**

- Aplicar estrategias de marketing mix adecuadas a los nichos de mercado localizados, para lograr un óptimo posicionamiento.
- Ofrecer un servicio diferenciado de alta calidad, capacitando y motivando al personal para posicionar el nombre de la hostería la Catleya en la mente de los consumidores en el menor tiempo.
- Alcanzar el ciento por ciento de ocupación de las instalaciones de la hostería en temporadas altas y un cuarenta por ciento en la temporada baja.
- Realizar actividades de control y evaluación de operaciones permanente para reconocer nuevos cambios en las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores de servicios turísticos.
- Ser la primera empresa que se promoció agresivamente en el mercado turístico del país.
- Conocer las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras.

## **3.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN**

### **3.2.1 Condición general del mercado**

El mercado de sitios de hospedaje de la ciudad de Tena cuenta con cuatro hosterías con diferentes infraestructuras, precios y servicios ofertados a los clientes; sin embargo, aun no son reconocidas por las personas de la ciudad de Quito que se han determinado como mercado meta, al que se quiere enfocar en primera instancia la promoción de la hostería del presente plan.

De acuerdo a lo investigado anteriormente, el mercado del Tena aun no se encuentra explotado, por lo que representa una gran oportunidad para poder captar la demanda insatisfecha existente en la zona, con la finalidad de minimizar el crecimiento de la competencia y asegurar un segmento de mercado.

Rancho – hostería la Catleya en su etapa de introducción, implementará estrategias de marketing que se describirán en este apartado, con el fin de lograr una rápida recuperación de la inversión y generar utilidades en el menor tiempo.

### **3.2.2 Condición de la competencia**

La competencia que se identifica como de mayor fortaleza es el “Establo de Tomás”, dado que por sus características de infraestructura, de poseer un ambiente rustico y totalmente natural, ha logrado un buen posicionamiento en el mercado extranjero (europeo, americano), cuenta con una experiencia en el mercado de 15 años. También poseen una página web con información completa para atraer a su público objetivo, además receptan y registran sus clientes en el exterior por este medio.

Su fortaleza principal está en las alianzas con las operadoras que promocionan los servicios del establecimiento.

La segunda fortaleza que se pudo identificar en la investigación mediante la entrevista a expertos es que: el segmento de mercado que manejan se encuentra fidelizado por lo que tienen la ventaja de contar con publicidad boca a boca; su target son turistas extranjeros de entre 20 a 45 años que llegan año a año atraídos por los tours de aventura y deportes extremos que ofrecen y la ventaja competitiva que presenta esta empresa es contar con un grupo de guías nativos con gran experiencia en turismo en la región.

En base a esto más adelante se aplicarán las estrategias pertinentes para disminuir esta amenaza.

La debilidad de esta empresa al igual que muchas más en la región es que es una empresa familiar, administrada espontáneamente, que opera sin conocimiento de principios administrativos.

### **3.2.3 Condiciones de la empresa, su posición y posicionamiento**

La hostería la Catleya, por ser un concepto nuevo de negocio no posee posicionamiento de mercado, pero se quiere entrar con una propuesta diferente e innovadora de servicio, luego de haber constatado por medio del estudio de mercado que existe la oportunidad de lograr un buen posicionamiento en corto plazo mediante estrategias dirigidas a nichos de mercado medios y medio altos.

### **3.3 PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

#### **3.3.1 Problemas**

- El producto ofrecido por una hostería es muy diferente al ofrecido por otras actividades comerciales e industriales. Por ejemplo: en el área de alojamiento, una habitación que no ha sido vendida es una pérdida de ingresos irrecuperable.
- La inestabilidad de los ingresos y el efecto combinado de un alto porcentaje de costos fijos, fluctuaciones en los volúmenes de ventas y capacidad ociosa en las bajas temporadas, producen una condición de inestabilidad en la actividad hotelera en general.
- Uno de los problemas que se presentan para la venta de los servicios de la hostería, es principalmente con los turistas nacionales, por factores de idiosincrasia y falta de conocimiento sobre como es en realidad la ciudad de Tena y el sector donde se localizará la hostería, ya que muchas personas se imaginan un ambiente insalubre y hostil, debido a que está ubicada en la Amazonía. De ahí el reto de este proyecto de dar a conocer y convencer mediante publicidad visual, la realidad del lugar al mercado meta.
- Es importante también considerar la alta inversión que se requiere para la creación de una hostería.
- Las barreras que representan los trámites legales para la constitución de la empresa en las diferentes entidades públicas de la ciudad de Tena, son extensos y burocráticos, por la falta de eficiencia de los funcionarios públicos.
- La alta competencia de sitios de hospedaje.

#### **3.3.2 Oportunidades**

Luego de realizado el estudio de mercado se reconoce que hay muchas oportunidades para este negocio, como son:

- La falta de calidad de servicio al cliente en los establecimientos existentes, a diferencia del servicio que se planificará entregar en la hostería la Catleya.
- Los beneficios a los que se pueden acceder, por parte del Ministerio de Turismo al manejarse dentro de la ley y los reglamentos turísticos.
- Conocer la cultura, gustos y preferencias del consumidor colombiano.
- Facilidad de conexión con operadoras turísticas para atraer mayor número de turistas.
- Es una oportunidad dirigir el servicio de manera personalizada a nuevos nichos de mercado como colegios, universidades y profesionales oficinistas; que es una estrategia no aplicada en la zona.
- Conocimiento en gestión de estrategias de captación de mercado para minimizar porcentaje de capacidad ociosa en temporada baja.

### **3.4 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

La estrategia general de marketing a emplearse para introducir los servicios ofertados por “Rancho- Hostería “La Catleya”, será la diferenciación, estrategia que se aplicará en base al análisis de las necesidades y preferencias del mercado investigado.

Por medio de ésta estrategia se hará énfasis en otorgar servicios complementarios en mejores condiciones que los entregados por la competencia, con personal comprometido en entregar calidad en el servicio, comodidad en instalaciones con ambientes naturales, y acabados de primera. Las habitaciones contarán con camas cómodas de una y media y dos plazas, con colchones de buena calidad, aire acondicionado, televisión por cable, agua caliente y servicio de caja de seguridad en caso de ser requerido.

Se adicionan como valor agregado una piscina con agua temperada, áreas deportivas, paseos a caballo, bar-restaurante en el que se ofrecerá un menú de

comida típica local junto a un menú con platos de comida colombiana a fin de ofrecer mayor variedad para los turistas y una alternativa novedosa para las personas de la ciudad de Tena. Además, la asistencia de una operadora turística para la realización de actividades fuera de las dependencias de la hostería, tales como: turismo comunitario, turismo de aventura, ciclo paseos y caminatas por los diferentes lugares atractivos turísticos, entre otras.

### **3.5 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO O SERVICIO**

La estrategia del producto o servicio se iniciará con el posicionamiento del nombre o la marca del negocio, se espera que Rancho – Hostería “La catleya” sea un nombre reconocido por los futuros clientes, fácil de recordar y que refleje estatus.

El servicio será de tipo personalizado desde la reservación, el arribo, estancia y la salida del visitante; se contará con instalaciones confortables y bien equipadas, transporte interno, y servicios de distracción con acompañamiento de guías turísticos altamente capacitados. El personal contratado debe tener educación superior y experiencia previa a fin de garantizar la calidad del servicio, lo cual favorece a la fidelización de los clientes, sean nacionales o extranjeros.

Con el fin de lograr una mayor utilización de las instalaciones en épocas de temporada baja, se aplicará una estrategia de captación de un nicho no menos importante de mercado, como es el de los Kayackers y mochileros, para lo cual se adecuará un área segura de camping, cuyo precio de hospedaje por persona será más bajo (de 5 a 8 dólares aproximadamente), según lo investigado en la entrevista a expertos.

### **3.6 ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

El precio estará dado por la categoría y el costo del servicio más un margen de beneficio, manteniendo equidad con los servicios complementarios entregados.

Para posicionarse, se aplicará una estrategia de precios de descremación del mercado, a fin de establecer un precio más alto que la competencia, además de crear expectativas en los potenciales demandantes acerca de la calidad del servicio; es decir, a las personas quienes pagarían de USD 31,00 a USD 40,00 por un día de hospedaje todo incluido (comerciantes independientes o empresarios), con la capacidad de percibir el valor del servicio, la distribución y el confort e higiene de cada una de las áreas, entre otras características conductuales.

El precio variará dependiendo de los servicios complementarios entregados, paquetes turísticos y el periodo del año (temporada alta o baja).

### **3.7 ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS Y PROMOCIONALES**

Preferentemente se publicitará el servicios por internet, donde resalta el envío de mails con toda la información requerida, para lo cual se creará la pagina web interactiva de la hostería, que se complementa con la disponibilidad de una tienda on-line para gestionar clientes y registrar sus reservaciones. También se prevé la contratación de anuncios en revistas y marketing boca a boca.

### **3.8 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

En la etapa de introducción, el servicio será distribuido a través del canal directo o canal corto, con ello se excluye intermediario alguno, a fin de no encarecer el precio del servicio; sin embargo, de acuerdo al ciclo de vida del servicio, se diversificará el canal de distribución a fin de incrementar su cobertura y participación en el mercado, lo cual implica la realización de alianzas estratégicas (mediante la estrategia de integración hacia adelante) con agencias operadoras de turismo para ofertar los servicios a través de ellos.

Las reservaciones del servicio se receptorán por vía telefónica, para lo cual se habilitará una línea exclusiva 1800-CATLEY, y por internet, por lo que es necesario diseñar y crear la página web interactiva de la hostería.

### **3.9 TÁCTICA DE VENTAS**

La venta de los servicios en una primera fase se realizará a través de tele marketing a cargo de un vendedor quien deberá poseer título de tercer nivel en áreas afines a la hotelería y turismo y sobre todo deberá dominar el idioma inglés. También se realizarán ventas on-line, para ello se deberá diseñar y crear la pagina web del negocio, la misma que deberá ser dinámica y de fácil acceso, que estará bajo la responsabilidad de un profesional con experiencia en manejo de ventas por internet o comercio electrónico.

#### **3.9.1 Metas de ventas**

La meta de ventas del negocio está orientada a la obtención de utilidades, con lo cual se puede inferir que los costos de operación serán cubiertos satisfactoriamente, adicionando un margen de ganancia para los inversionistas, que de acuerdo a sus expectativas esperan que el negocio alcance al menos el 25% de margen de utilidad neta, tasa que sería más satisfactoria frente al costo de oportunidad ofrecido por el sistema financiero nacional, cuya tasa activa referencial en la actualidad es de 8,17% (Banco Central del Ecuador, 2011).

#### **3.9.2 Precio**

A continuación se detallan los elementos más relevantes que influyen en el nivel de precios del negocio:

- La demanda: De los datos provistos por la Jefatura de Turismo del Tena el número de visitas a esa ciudad presenta una tendencia creciente, sin embargo se debe considerar que el flujo de turistas puede verse

afectado, en razón de ello se prevé evaluar tal comportamiento bajo tres escenarios posibles un esperado, un optimista y un pesimista.

- El costo del servicio: Se realizarán evaluaciones periódicas en todos los departamentos de la entidad a fin de identificar el uso inadecuado de los recursos de la entidad, lo cual podría estar afectando su rentabilidad.

Para la fijación de precios también deben tomarse en cuenta los aspectos internos del negocio, como la necesidad de cubrir sus costos y demás obligaciones contraídas, sin descuidar por ningún instante la información del mercado y la competencia, cuyos datos serán de relevancia para la implementación de estrategias de precios que satisfagan las necesidades del negocio.

A continuación se detallan los precios actuales de empresas determinadas como competencia directa y empresas identificadas como posibles sustitutos.

**Cuadro 3.1 Precios promedio del mercado turístico en Tena**

EMPRESA	PRECIO UNIT. POR DÍA USD
<b>COMPETENCIA</b>	
El Establo de Tomás	17,00
Hostería Piedra Dorada	20,00
Hostería los helechos	25,00
<b>PROMEDIO</b>	<b>20,67</b>
<b>SUSTITUTOS</b>	
Hostal la casa del abuelo	15,00
Hostal Villa Belén	12,00
Hostal los Yutsos	22,00
<b>PROMEDIO</b>	<b>16,33</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** La Autora

El precio promedio del mercado de los sitios de hospedaje, considerados como competencia directa para el “Rancho- Hostería “La Catleya”, se mantiene en USD \$20.67 dólares, valor que corresponde a la tarifa por persona, incluye alojamiento, uso completo de las instalaciones e impuestos de ley, quedando excluido el cobro por las actividades recreativas, deportivas complementarias y alimentación.

Esta información sirve de referencia, para tomar la política de precio adecuada, sin embargo, los resultados de la investigación cuantitativa, han arrojado que los potenciales demandantes estarían en capacidad de pagar un valor de hasta USD 40, 00 dólares por hospedaje, por persona en una hostería en la ciudad de Tena.



Con respecto al los precios de alimentación en el restaurante, se ofrecerán varias opciones de comida colombo-ecuatoriana:

**CUADRO 3.2**  
**Menú del restaurante**

<b>ENTRADAS</b>	<b>SOPAS</b>	<b>PLATOS FUERTES</b>	<b>POSTRES</b>	<b>BEBIDAS</b>
Empanadas	Consomé de pollo	Carne a la llanera	Helados	Jugos
De carne	Sancocho valluno	Churrasco	Ensalada de frutas	Batidos
De pollo	Ajiaco	Guatita	Fresas con crema	Gaseosas
Patacón relleno	Mondongo	Fritada		Refajo
Patacón con salsa	Aguado de pollo	Bistec de hígado		Limonada con panela
	Locro de papas	Seco de Chivo		Agua
		Borrego asado		Café
		Pollo asado		Té
		Pollo al jugo		Cerveza
		Tilapia frita		
		Maito de tilapia		
		Maito de pollo		
		Maito de chonta curos		

**Elaborado por:** La Autora

Los precios Promedio de los platos ofrecidos en el restaurante son:

<b>ENTRADAS</b>	<b>SOPAS</b>	<b>PTOS. FUERTES</b>	<b>POSTRES</b>	<b>BEBIDAS</b>
	USD			
USD 2,50	4,50	USD 6,50	USD 1,20	USD 1,60

### 3.9.3 Promoción y publicidad

#### 3.9.3.1 Publicidad

Los paquetes turísticos que se promocionarán son dos:

### **PAQUETE TRES DÍAS DOS NOCHES**

- 1<sup>er</sup> día: Desayuno  
 Recorrido al Parque Amazónico La Isla.  
 Recreación en la piscina.  
 Caminata nocturna por malecón.
- 2<sup>do</sup> día: Caminata en la selva – Visita a las cascadas Rayo Rumi y  
 Las Latas.  
 Presentación de un conjunto folklórico de danzas típicas.
- 3<sup>er</sup> día: Deportes extremos en el Rio Tena.

### **PAQUETE CUATRO DÍAS TRES NOCHES**

- 1<sup>er</sup> día: Desayuno  
 Recorrido al Parque Amazónico La Isla.  
 Recreación en la piscina.  
 Caminata nocturna por malecón.
- 2<sup>do</sup> día: Caminata en la selva – Visita a las cascadas Rayo Rumi y  
 Las Latas.  
 Presentación de un conjunto folklórico de danzas típicas.
- 3<sup>er</sup> día: Recorrido por la Estación Ecológica Jatún Sacha  
 Baño en el río Pano
- 4<sup>to</sup> día: Visita al Puerto Misahuallí.

Todos estos tours se ofertarán también de manera individual. En el caso de ser requerido, se enviarán imágenes y fotografías que denoten los atractivos turísticos del lugar. Para el despliegue de estas estrategias de publicidad, se prevé adquirir bases de datos de los habitantes de clase media y alta de la ciudad de Quito, así como también de empresas de Pichincha segmentadas

por actividad económica, a quienes se entregara información de los servicios ofertados.

Las actividades de tele marketing incluyen las siguientes actividades principales:

1. Prospección: Contactar a un comprador potencial
2. Presentación: Presentar los beneficios del servicio/producto
3. Seguimiento: Dar seguimiento y cerrar la venta (Conrad et al., 2005:217)

### CUADRO 3.3

#### Gasto publicidad en marketing directo

<b>PUBLICIDAD POR MARKETING DIRECTO</b>			
<b>MEDIO PUBLICITARIO</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Base de datos habitantes de Quito (media y alta)	1,00	300,00	300,00
Base de datos de empresas de Pichincha	1,00	200,00	200,00
Contratación línea comercial	1,00	30,00	30,00
Pensión básica mensual línea comercial	12,00	12,00	144,00
Consumo servicio telefónico	12,00	20,00	240,00
Contratación línea 1-800	12,00	30,00	360,00
Kits de tele marketing (head set)	5,00	20,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>1.374,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** La Autora.

#### 3.9.3.2 Marketing boca a boca

En este tipo de publicidad, se iniciará con la prestación de un servicio de calidad, para que cuando la gente viva la experiencia en la hostería, pueda comentárselo a su entorno y se espera sea con relativa frecuencia. Además, se conoce que hay personas que se sienten importantes haciéndose valer como

suministradores de información. A esas personas son las que se debe identificar.

“Un elemento central de un plan de marketing boca a boca es que la velocidad de la información alcanza proporciones impensadas. En efecto, cuando uno le comenta algo a una persona, ambas se convierten en agentes difusores de la información inicial. La velocidad implica que disponemos de una ventaja competitiva importante frente a nuestros rivales, la meta es llegar antes que él al consumidor final. Otro aspecto relevante de esta modalidad es que el mensaje llega a la persona correcta de una manera adecuada”. (Balseiro, 2005)

### **3.9.3.3 Internet**

Un estudio, realizado en Ecuador el primer trimestre del año 2010, evidenció que solo el 4% de establecimientos hoteleros capta a sus huéspedes a través de Internet, es decir que la mayoría de pequeños hoteles ecuatorianos no está en los sistemas de distribución global, a través de los cuales el turista, desde cualquier parte del mundo, puede hacer reservas, conocer tarifas o disponibilidad de espacios. (Sanchez, 2011)

El internet por su gran flexibilidad será utilizado para hacer publicidad de la hostería, promover sus productos y servicios, apoyar la comercialización de estos e incluso facilitar su compra. El diseño de una página web debe seguir parámetros técnicos que hagan posible maximizar sus resultados promocionales:

- Fácil de navegar incluso para una persona poco familiarizada con la web.
- Debe manejar información visual que muestre los atractivos turísticos.
- Debe facilitar procesos como reservaciones, enlaces y contactos.

Es importante resaltar que a la página web del “Rancho- Hostería “La Catleya” se le debe dar mantenimiento periódicamente con el objetivo de mantener toda la información disponible actualizada y para que no se pierda su atractivo.

**Cuadro 3.4.**  
**Gasto publicidad en internet**

<b>PUBLICIDAD EN INTERNET</b>			
<b>MEDIO PUBLICITARIO</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Diseño y creación página web profesional	1,00	500,00	500,00
Tienda virtual	1,00	950,00	950,00
Servicio de internet banda ancha corporativa	12,00	49,50	594,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.044,00</b>

**Fuente:** Daganet, 2011.

**Elaborado por:** La Autora

### **3.9.3.4 Medios escritos**

Se contratará un pautaaje en la Revista La Familia, el ultimo domingo de cada mes; consiste en un anuncio de  $\frac{1}{4}$  de página horizontal cuyas medidas son 10.75 cm. de ancho X 14 cm. de alto, a un costo de USD \$ 280 + IVA, cada anuncio. Se prevé contratar 6 anuncios al año.

Se propone elaborar 3.000 hojas volantes impresas en full color, en papel *couche* de 150 gramos a un costo de USD \$ 0.08 cada uno. De igual forma se elaborarán 1.200 afiches en tamaño 48 x 33 cm., impresos a full color para colocarlos en las instalaciones y en las agencias operadoras, los mismos que estarán a disposición de los clientes; su costo es de USD \$ 0.30 cada uno.

## GRÁFICO 3.1

## Modelo de los afiches



Elaborado por: La Autora

## GRÁFICO 3.2

## Modelo de hoja volante



Elaborado por: La Autora

**Cuadro 3.5**  
**Gasto publicidad en medios escritos**

<b>PUBLICIDAD EN MEDIOS ESCRITOS</b>			
<b>ELEMENTO PROMOCIONAL</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Anuncio en Revista La Familia 1/4 pagina	6,00	313,60	1.881,60
Hojas volantes de 150 g.	3.000,00	0,08	240,00
Afiches 48x33 cm.	1.200,00	0,30	360,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.496,60</b>

**Fuente:** Investigación realizada, 2011

**Elaborado por:** La Autora.

### 3.9.3.5 Promoción en ventas

La promoción se lo define como una herramienta de comunicación, es decir, un instrumento para transmitir el mensaje y la imagen de la empresa (Colbert et al., 2009:189).

#### Descuentos por volumen

Se trata de disminuir el valor monetario para el cliente a medida que se incremente el número de personas que se alojaran en las instalaciones o a su vez el número de días de alojamiento.

Los descuentos por número de días de alojamiento se reflejan en la promoción de paquetes turísticos por lo cual la siguiente propuesta se encuentra focalizada en el número de personas.

Los descuentos se pueden distribuir de dos formas, ya sea como porcentaje directo sobre el precio final o como gratuidades por número de personas.

**CUADRO 3.6 Precios por volumen de ventas**

<b>BENEFICIOS POR VOLUMEN</b>	Para grupos de hasta 10 personas	10%	<b>POR DESCUENTO</b>
	Para grupos de 10 a 20 personas	12%	
	Para grupos de más de 20 personas	15%	
<b>BENEFICIOS POR VOLUMEN</b>	Más de 10 personas	1 Pax.	<b>POR GRATUIDADES</b>
	Más de 20 personas	2 Pax.	
	Más de 30 personas	3 Pax.	
	Más de 40 personas	4 Pax.	

Elaborado por: La Autora.

### 3.9.4 Asignación del presupuesto

El desarrollo del plan de marketing tendrá una inversión inicial, que incluye los rubros por la publicidad por marketing directo, en medios audiovisuales y escritos, así como la publicidad por internet, asciende a un valor por USD 5.914.60 anuales. *Ver cuadro 4.7.*

**CUADRO 3.7. Presupuesto requerido**

<b>ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MARKETING</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Publicidad por marketing directo	1.374,00
Publicidad en medios escritos	2.496,60
Publicidad en internet	2.044,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.914,60</b>

Elaborado por: La Autora.

**3.10 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

“Rancho- Hostería “La Catleya” será creado para ofrecer el servicio de hospedaje que se complementa con actividades de recreación y esparcimiento, para ello se prevé contratar profesionales dentro del ramo que tengan un nivel académico conforme a los requerimientos de cada puesto y con experiencia de al menos de tres años.

Al contar con el personal idóneo, el visitante se debe sentir tranquilo, ya que sus necesidades e inquietudes serán atendidas en el menor tiempo posible, se brindará atención personalizada en la realización de distintas actividades dentro y fuera de los predios de la entidad a cargo de guías turísticos que tendrán su licencia actualizada y refrendada por el Ministerio de Turismo.

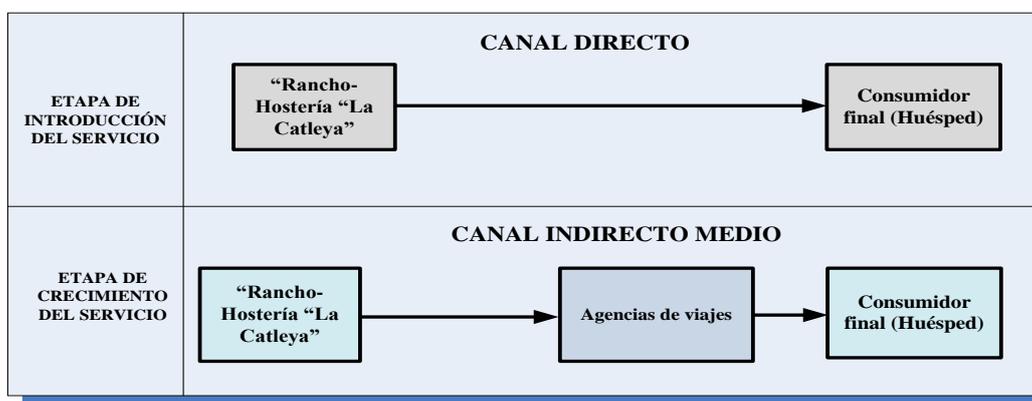
El servicio prestado será constantemente monitoreado a fin de determinar el grado de satisfacción de los clientes, para ello se pondrá a su disposición un dispositivo electrónico de medición de satisfacción junto a la recepción, con el cual el cliente elegirá entre tres opciones, excelente, bueno y malo, información que será cuantificada por la gerencia a fin de proponer las mejoras respectivas.

### 3.11 DISTRIBUCIÓN

El negocio de acuerdo al ciclo de vida del servicio, prevé implementar los siguientes canales de distribución, entre la hostería y los nichos localizados en la ciudad de Quito:

- ❖ Etapa de introducción: Canal directo o canal corto, ya que la entidad vende directamente sus servicios al consumidor final (profesionales, colegios, y empresarios).
- ❖ Etapa de crecimiento o desarrollo: Canal indirecto medio que incluye un intermediario que serán las agencias operadoras de turismo que estén interesadas en distribuir los servicios ofertados por el negocio, canal de contacto para público en general, que desea vacacionar.

**GRÁFICO 3.3**  
**Canales de distribución del servicio**



**Fuente:** Cubillo et al., 2011:65.

**Elaborado por:** La Autora

### 3.12 EJECUCIÓN

El plan será implementado y administrado bajo la responsabilidad de la autora con ayuda de personal altamente calificado; en el medio plazo se prevén

alianzas estratégicas para ampliar las gamas de servicios y explotar nuevos sitios de interés.

En el largo plazo se prevé abrir nuevos sitios de atención a turistas en otras localidades, así como también operadoras de turismo propias para receptor directamente a los turistas nacionales y extranjeros.

### **3.13 CONTROL**

El control estará orientado básicamente a efecto de las estrategias para alcanzar los objetivos planteados en el desarrollo del proyecto, puesto que si una estrategia no ayuda a superar los objetivos será reformulada o cambiada.

Otro mecanismo de control que se aplicará será en la parte financiera, puesto que todo el proyecto se lo ha enfocado con un periodo de cinco años y es deseo de la autora trabajar con los escenarios optimistas puesto que si se prevén escenarios pesimistas será por variables externas que estén fuera del control de la autora del proyecto.

## CAPITULO IV

### PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

#### 4.1 CADENA DE VALOR

*Michael Porter* propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente, con el principal objetivo de obtener ventajas en costos. Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.

La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas nueve actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

**GRÁFICO 4.1 Cadena de valor de Porter**



Elaborado por: La Autora

##### 4.1.1 Actividades primarias

###### Logística interna

La logística interna a implementarse en la hostería la Catleya, tiene que ver con todas las actividades que conforman el servicio; principalmente está el hospedaje que estará diferenciado por ofrecer habitaciones bien distribuidas,

equipadas con todas las comodidades que el cliente requiera y el servicio será prestado por personal altamente capacitado, todo esto acorde con los resultados del análisis de mercado, sobre las necesidades y gustos de los posibles demandantes.

Luego están los servicios complementarios como: alimentación que será variada con un menú con platos de comida nacional y colombiana, Los servicios recreacionales, la piscina se tratará con productos químicos necesarios para garantizar la salud de los bañistas, al igual que el sauna y el hidromasaje se presentarán en las mejores condiciones de aseo; los paseos y deportes extremos, se realizarán bajo estrictas medidas de seguridad y guiadas por personal con experiencia.

En conjunto con estas actividades se espera garantizar a los clientes pasar unas vacaciones inolvidables.

### **Logística externa**

Se repartirá en las operadoras contratadas de la ciudad de Quito, afiches y hojas volantes en las que estará impreso un mapa que guiará a los turistas desde la ciudad de Quito hasta la hostería la Catleya.

Con el fin de brindar un servicio personalizado, se coordinará la recepción de los clientes a su llegada, ya sea de forma directa o por medio de la agencia operadora el servicio de transporte en busetas que los recogerán en la terminal terrestre de la ciudad de Tena y los llevará hasta las instalaciones de la hostería. El valor de esta actividad se espera sea crear en el cliente la sensación de que será atendido de la mejor manera desde su reservación y que estará seguro durante toda su estadía.

## **Marketing y ventas**

Con la implementación de marketing directo se publicitarán los servicios de la hostería, mediante el telemarketing o telemercadeo, lo cual implica que el equipo o fuerza de ventas tendrá a cargo receptor las llamadas y realizar el seguimiento respectivo a los clientes que muestran interés en contratar los servicios ofrecidos. Esta actividad se complementa con el envío a sus correos electrónicos (e-mails), de los distintos paquetes promocionales, noticias, y servicio post-venta (reclamos, comentarios y sugerencias).

## **Servicios**

Los servicios y actividades que se entregarán en la hostería la Catleya que fueron descritos anteriormente estarán ejecutados bajo principios de empatía y percepción, de forma que el personal aprenda a reconocer, en los clientes rasgos de su personalidad que permitan dar una atención personalizada, con el fin de facilitar la solución de algún problema; así la persona sentirá que es importante para la empresa.

El servicio post-venta es una actividad muy importante para lograr la fidelización de los clientes. Mediante la base de datos que se creará y las redes sociales se invitará constantemente a los clientes a compartir temas de interés, promociones, etc. Por otro lado, dar a conocer las garantías que se otorgarán a los visitantes, será otra forma de mantener el nombre de la hostería en sus mentes.

### **4.1.2 Actividades de apoyo**

#### **Adquisiciones**

Las operaciones de adquisición inician con la recepción de los insumos y materias primas en un almacén que estará administrado y custodiado por el

jefe administrativo. Gracias a la buena ubicación geográfica con que contará la hostería y la facilidad de las vías de acceso, los proveedores podrán entregar los pedidos semanalmente según el cronograma o pedidos extraordinarios que se presenten, con lo que se espera minimizar los costos de transporte, ya que serán asumidos por los propios proveedores.

El almacenamiento de los insumos se lo realizará ingresándolos a la cuenta de inventarios de materias primas del sistema contable que se instalará en el equipo de cómputo de esta área, luego se ordenarán en anaqueles clasificándolos en orden según su uso; por ejemplo los productos para el aseo de las instalaciones, de aseo personal para los clientes, menaje y lencería, entre otros. El área de restaurante receptorá los productos alimenticios y de limpieza en su propio almacén, el manejo de inventario se manejará de la misma forma antes expuesta.

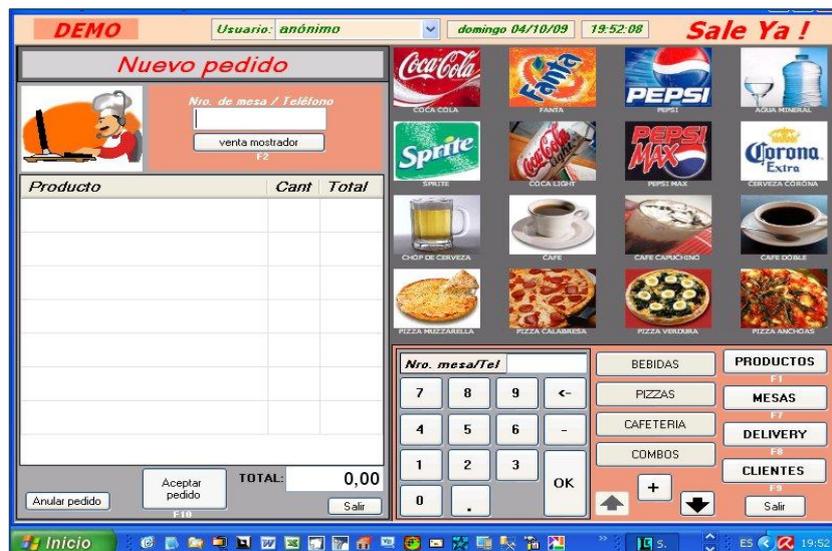
El valor que se espera obtener de esta actividad es acortar el tiempo de espera de los clientes cuando requieren la reposición de alguno de estos artículos, además del fácil manejo de inventario y stocks mínimos.

### **Desarrollo tecnológico**

Las herramientas tecnológicas serán la base y una fortaleza del servicio de La Catleya, debido a que se implantarán programas operativos en todas las áreas, conectados por redes internas con el fin de mantener actualizados todos los inventarios de materiales necesarios para operar, a más de que fluya con facilidad la comunicación entre las áreas.

En el restaurante se ofrecerá la carta, los pedidos se receptorán en la caja y al mismo tiempo se cobrará el pedido; inmediatamente este es receptado en un monitor ubicado en la cocina, el pedido será atendido en un tiempo máximo de 10 minutos. Este proceso se lo realizará con el programa ¡Sale Ya! De la compañía Zeus tecnología.

## GRAFICO 4.2 Menú electrónico en red



Fuente y elaboración: [www.zeustecnologia.com](http://www.zeustecnologia.com)

El otro programa que se instalará es el “*Zeus Guest Service Estándar*” de la misma compañía proveedora, que consiste en que a partir de la reservación y registro de los huéspedes se crea una base de datos donde se ingresan sus consumos facilitándose al final de la estadía el cobro incluido impuestos; además, los huéspedes podrán visualizar el estado de cuenta, pagar con su tarjeta de crédito, hacer los pedidos de *Room service*, visualizar sus mensajes, buscar objetos olvidados, entre otras.

Estos son los programas relacionados con la parte operativa; con respecto a la parte administrativa, el análisis y control de las operaciones y el sistema de compensación salarial del talento humano, se lo llevará a cabo mediante el programa contable T-Max, proceso que será realizado por el contador general de la empresa bajo supervisión del gerente general.

Por último, los pedidos a los proveedores se realizarán por medio de internet.

## Recursos Humanos

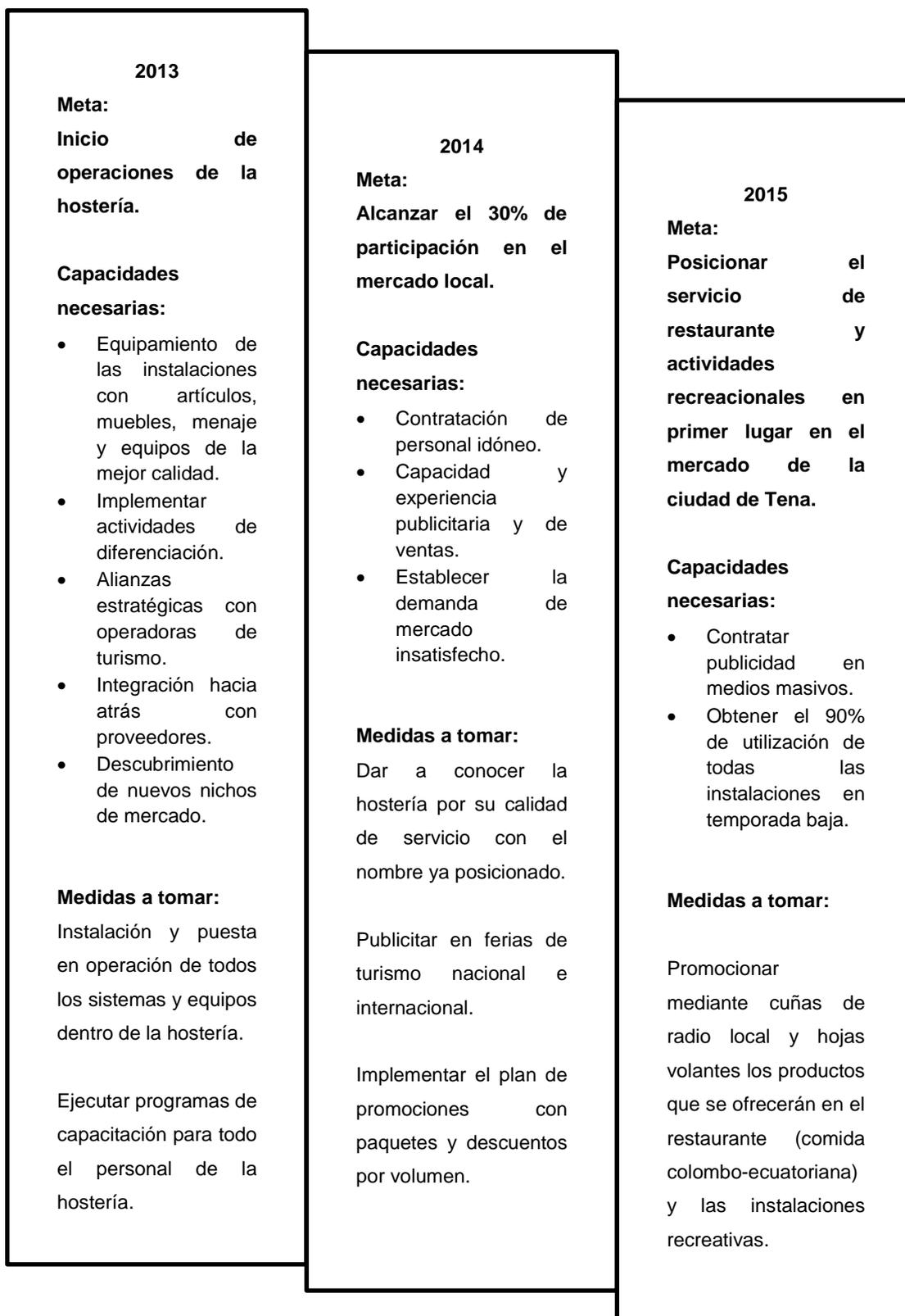
“En el desarrollo de la actividad empresarial, en la actualidad la gestión de recursos humanos (GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales”. (Trista Péres, 1990)

De acuerdo con *Maslow* se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado.

Adoptando estos conceptos, se dispondrá en la hostería que el personal seleccionado para trabajar en la empresa, cuente con un mínimo de cuarenta horas de capacitación en temas relacionados con la prestación del servicio como:

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles (no despilfarro de insumos)
- Presentación (uso adecuado de uniformes y prendas de protección)
- Higiene
- Actitud hacia el cliente
- Relaciones interpersonales y mantener buen clima de trabajo (trato con jefes y colaboradores)
- Comunicar y compartir metas y objetivos
- Sistema de beneficios y recompensas (motivación), entre otros.

## 4.2 ESCALA ESTRATÉGICA



<p style="text-align: center;"><b>2016</b></p> <p><b>Meta:</b> Implementar la estrategia de crecimiento.</p> <p><b>Capacidades necesarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización de la empresa hacia Colombia, mediante alianza estratégica con operadora en Cali.</li> <li>• Ampliación de las instalaciones en áreas recreativas.</li> <li>•</li> </ul> <p><b>Medidas a tomar:</b></p> <p>Estudio de mercado turístico en la ciudad de Cali.</p> <p>Promocionar la hostería realizando las cualidades del servicio, dirigidas a los gustos y preferencias de los turistas colombianos.</p> <p>Conseguir financiamiento a largo plazo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>2017</b></p> <p><b>Meta:</b> Apertura de operadoras de turismo propias en las principales ciudades del país.</p> <p><b>Capacidades necesarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar la hostería a nivel nacional.</li> <li>• Requerimiento de nuevo talento humano.</li> </ul> <p><b>Medidas a tomar:</b></p> <p>Análisis de mercado turístico por región.</p> <p>Realizar trámites de constitución.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b></p> <p>Ser la empresa hotelera más importante de la ciudad de Tena y ser reconocidos a nivel nacional por entregar un servicio diferenciado, con personal altamente capacitado, aportando al desarrollo sustentable, armonizando con la población y los frágiles ecosistemas de los cuales se dependa.</p>
---	--	---

**Fuente:** Constantinos C. Markides “En la estrategias está el éxito” pág. 141.

**Elaborado por:** La Autora.

### **4.3 EL PERSONAL OPERATIVO**

El personal operativo requerido para la puesta en marcha del negocio, se conformará de: un gerente general, un contador, un jefe de operaciones, un jefe de mercadeo, dos recepcionistas, personal de seguridad 2, un conserje, cuatro camareras; en el área de restaurante se requiere la contratación de: un chef con experiencia, un ayudante de cocina, dos meseros, y una cajera.

### **4.4 EL CICLO OPERATIVO**

Una de las características básicas de la actividad hotelera es lo corto de su ciclo de operaciones, las operaciones son prácticamente diarias. Además, se puede destacar la variabilidad del ciclo de operaciones provocada por las distintas temporadas determinadas según las condiciones climatológicas o los eventos económicos sociales (estaciones del año, ferias y eventos internacionales de prestigio, etc.) que se producen, tanto por parte de la empresa hotelera, como por parte de los huéspedes.

Con este preámbulo, a continuación se describen algunas de las actividades que conformarán el ciclo operativo de la Catleya:

- Inicia antes de recibir a los clientes, sobre todo en temporadas altas, donde se reunirá a todo el personal para su capacitación en: servicio al cliente, entrega del servicio justo a tiempo, coordinación de pedidos a proveedores y planificación de las actividades de recreación que se van a ofrecer, esperando cumplir las metas de ventas y sobre todo la satisfacción del cliente.
- Se revisará con anticipación cada una de las instalaciones de la hostería, en la cocina los stocks de alimentos, el aseo en las habitaciones, limpieza de las áreas recreativas, tratamiento del agua de la piscina, los equipos de TV cable, aire acondicionado y duchas

eléctricas, para garantizar el buen funcionamiento de los mismos, de no ser así tomar correctivos técnicos necesarios.

- Se receptorán las reservaciones de los clientes vía telefónica e internet, para lo cual el cliente deberá haber cancelado el 30% del valor de su estadía, así se podrá elaborar un presupuesto real de los insumos a utilizarse.
- Al arribar a las instalaciones de la hostería, los turistas serán recibidos por una recepcionista quien les indicará las áreas a las que pueden acceder y las actividades incluidas en el servicio, también se registrará cada cliente y se abrirá una hoja de datos del cliente que se utilizara para los consumos que en adelante realice, luego serán acompañados a sus respectivas habitaciones y a partir de ese momento se entregará el servicio según el paquete turístico que hayan contratado.
- El ciclo operativo del servicio concluye con una pequeña encuesta de calificación del servicio, reclamos y sugerencias, que se solicitará sea llenada de manera voluntaria a los clientes, misma que servirá para evaluar y cuantificar la satisfacción de ese cliente al momento de la salida.

#### **4.5 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA PLANTA**

El terreno destinado para la construcción del Rancho-hostería La Catleya, es un área de 1 hectárea, que colinda con una extensión de terreno de 60 hectáreas de bosque protegido, en el cual se podrá trazar senderos y realizar caminatas con los turistas. El área escogida (3 has.) es una planicie con salida a la carretera principal, antes mencionada.

Según los resultados de la investigación de mercado del presente plan de negocio, en las respuestas de las encuestas y los grupos de enfoque, se

concluyó que: la preferencia de las personas al salir de vacaciones y con los acompañantes con quiénes las realizan, la mayoría respondió con sus familias y según lo investigado la familia ecuatoriana en promedio se compone de 4 miembros. Por esta razón se deberá construir habitaciones simples, dobles y múltiples. (*Ver anexo 6*)

En el cuadro 4.1 se detallan las áreas a construirse, con su respectivo metraje y utilización.

### CUADRO 4.1 Arquitectura del espacio.

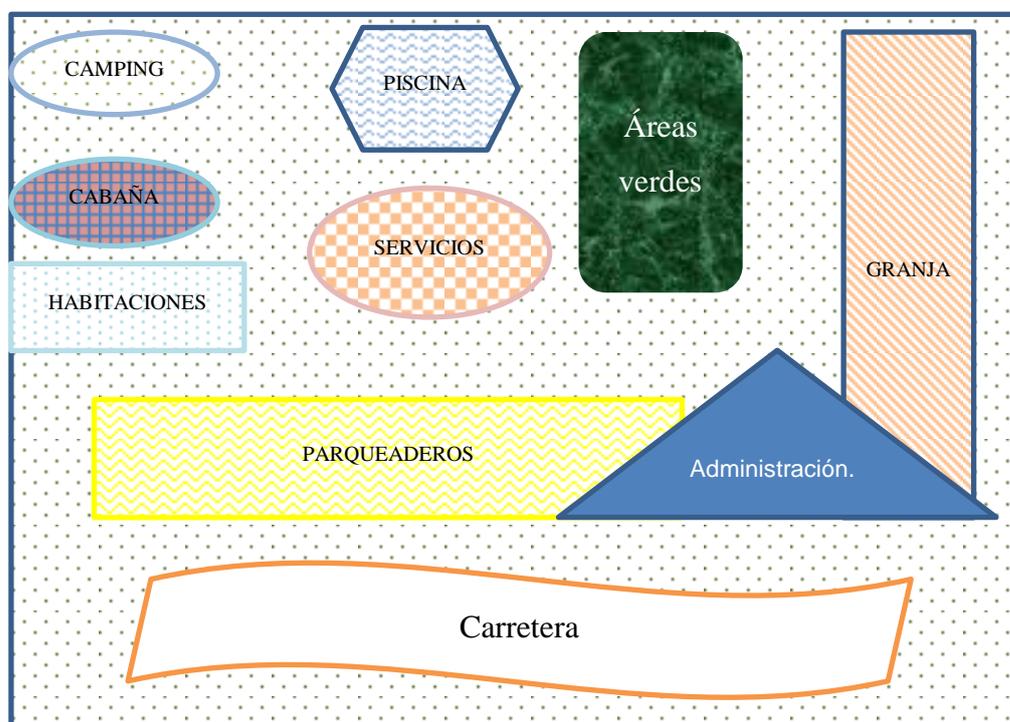
AREA DEL TERRENO: 10000 M<sup>2</sup>

Ministerio de Turismo NORMA: Reg. Ofi. 319/77

ZONA	CANTIDAD	DETALLE	ÁREA	ÁREA	
			UNIT m <sup>2</sup>	TOTAL m <sup>2</sup>	
ALOJAMIENTO	10	HABITACIONES SIMPLES	18	180	
	22	HABITACIONES DOBLES	30	660	
	8	CABAÑAS FAMILIARES	35	280	
	1	VESTIBULO	40	40	
	2	SSHH	3	6	
	1	UTILERIA	20	20	
SUBTOTAL ÁREA m <sup>2</sup>				1186	
SERVICIOS GENERALES	1	RECEPCIÓN	40	40	
	1	VESTIBULO	36	36	
	1	RESTAURANTE - BAR	150	150	
	1	COCINA	60	60	
	6	SSHH	3	18	
	1	ALMACÉN	65	65	
	1	CUARTO DE MAQUINAS	9	9	
	1	ADMINISTRACIÓN	65	65	
	SUBTOTAL ÁREA m <sup>2</sup>				443
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	6	DUCHAS	2	12	
	1	CUARTO DE BOMBAS (PISCINA)	9	9	
	4	SSHH	3	12	
	1	CISTERNA AGUA POTABLE	30	30	
	1	CISTERNA AGUAS RESIDUALES	30	30	
	SUBTOTAL ÁREA m <sup>2</sup>				93
	ÁREA TOTAL DE CONSTRUCCIÓN m <sup>2</sup>				1722
	1	PISCINA ADULTOS	150	150	
	1	PISCINA NIÑOS	50	50	
	1	AREAS RECREATIVAS	50	50	
	1	AREA CAMPING	100	100	
	1	ESTACIONAMIENTOS	200	200	
	1	AREAS VERDES	70	70	
	1	GRANJA	100	100	
TOTAL SERVICIOS COMPLEMENTARIOS				2235	
1	BOSQUE CON SENDEROS		6043		
ÁREA TOTAL M2				10000	

Elaborado por: Arquitecto Oscar Oviedo.

**GRÁFICO 4.3 Zonificación de La hostería la Catleya.**



Elaborado por: La Autora

#### 4.5.1 Descripción de las habitaciones

La construcción de la hostería se compondrá de habitaciones simples y dobles, área de cabañas y área de *camping*.

##### ➤ Habitación simple

Son diez habitaciones simples, estarán diseñadas y decoradas con materiales de origen rústico, con capacidad para hospedar de una a dos personas y estarán equipadas con:

- Una cama doble
- Dos veladores
- Dos lámparas de velador
- Un intercomunicador

- Mini sala de estar
- Plasma LCD y TV cable
- Un baño privado (ducha con agua caliente)
- Aire acondicionado o ventilador

➤ **Habitación doble**

Veintidós habitaciones dobles, con capacidad para 3 o 4 personas, cuenta con:

- Una cama doble
- Dos camas de una plaza y media o una litera de plaza y media
- Dos veladores
- Mini sala de estar
- Plasma LCD y TV cable
- Aire acondicionado
- Un baño privado (ducha con agua caliente)
- Un intercomunicador

➤ **Cabañas**

Se construirán ocho cabañas múltiples con capacidad de cuatro a seis personas, con la siguiente distribución:

- Dos habitaciones independientes
- Habitación master, una cama doble
- Habitación hijos, dos literas ó una litera y una cama simple
- Mini sala de estar
- Cinco veladores
- Cinco lámparas de velador
- Un baño (ducha con agua caliente)
- Un plasma LCD con TV cable (sala de estar)

- Aire acondicionado
- Intercomunicador

#### **4.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

En el centro de la provincia de Napo se encuentra la ciudad de Tena a 200 Km de Quito, ésta será la localidad donde se construirá la hostería “La Catleya”, con más precisión en el cantón Tena, en la mitad de la vía que conecta a la ciudad de Tena con el puerto Misahuallí; en la parroquia Quilluyacu a 15 minutos del centro de la ciudad de Tena y a 15 minutos también del puerto Misahuallí. (*Ver anexo 7*)

La provincia de Napo, políticamente se divide en 5 cantones que son: Tena, Archidona, el Chaco, Carlos Julio Arosemena Tola y Quijos. El cantón Tena, cuya cabecera cantonal es la ciudad con el mismo nombre y además capital de contiene a las parroquias de Tena, Aguano, Chontapunta, Pano, Puerto Misahuallí, Puerto Napo y Talag, todas con importantes sitios de valor turístico. (ECORAE, 1997)

La provincia del Napo limita al norte con las provincias de Pichincha y Sucumbíos; al sur con Tungurahua y Pastaza; al este con la nueva provincia de Orellana; y al oeste con las de Pichincha, Cotopaxi, y Tungurahua.

Según datos del INEC en los resultados del último censo de población y vivienda del año 2010, Napo totaliza una población de 103.697 habitantes; a su vez el cantón Tena cuenta con 60.880 pobladores.

### MAPA N°1: División política del Cantón Tena



Fuente: [www.reocities.com](http://www.reocities.com)

Elaborado por: La Autora.

A los clientes que contraten el servicio de la hostería en las agencias operadoras contratadas en la ciudad de Quito, se les entregará una guía turística en la que podrán encontrar un mapa con la ubicación precisa de la hostería y las diferentes vías de acceso desde las diferentes ciudades del país al igual en el respaldo de las hojas volantes y en la página web.

Esta ubicación se la puede definir como estratégica por ser un sector que presenta una alta oportunidad de crecimiento para este tipo de negocio, por estar entre la ciudad de Tena y el Puerto Misahualli, principales sitios de gran riqueza y atractivo turístico.

#### 4.6.1 Clima

La región cuenta con un clima cálido-húmedo y lluvioso, con una temperatura media oscila entre 23° C a 26° C; se dice que hay presencia de lluvias 200 días al año, las precipitaciones media anual es de 1.000 a 2.000 mm<sup>3</sup>.

La época lluviosa, comprende los meses de: enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio, octubre, noviembre, diciembre. Y la época seca, meses de: julio, agosto,

septiembre; la humedad relativa es de 67.27%. (Municipio de Tena, 2001)

#### **4.7 FACILIDADES Y MEJORAS**

Como se ha mencionado anteriormente, la localización de la hostería cuenta con una gran extensión de terreno en el que se podrá destinar un área importante para la creación de parqueaderos para que los visitantes puedan tener la confianza de estacionar sus vehículos en un sitio cercano y seguro las 24 horas del día.

Otra facilidad con la que se cuenta, es la facilidad de acceso con que se cuenta para que los turistas transiten por vías totalmente pavimentadas. También es importante mencionar que el terreno no presenta amenaza de inundaciones o desbordamientos de ríos que son situaciones que se pueden dar en la ciudad de Tena.

#### **4.8 PLANES Y ESTRATEGIAS OPERATIVAS**

- Dado que la localidad donde se ubicará la hostería, presenta características especiales como un clima cálido húmedo, vegetación espesa, entre otras, hay la posibilidad de que existan insectos y pequeños roedores que proliferen en la región según las estaciones del año (lluviosas o secas); para su control, se cumplirá con un riguroso plan de control y limpieza diario de plagas y hongos, realizado por el personal de limpieza y supervisado por el jefe de operaciones en todas las áreas; además, se hará uso permanentemente de mayas anti mosquitos, ubicadas en ventanas y puertas, repelentes eléctricos y productos de limpieza de alta calidad con el fin de garantizar la higiene y comodidad en la estancia de los huéspedes.
- Se sugerirá a los clientes, desde el momento en que soliciten información sobre la hostería por cualquiera de los medios de contacto

(internet, agencias operadoras, etc.), el uso de prendas de vestir cómodas acordes con el medio al que se dirigen y a las actividades que contraten (caminatas, deportes extremos, etc.), uso de repelentes de insectos, protector solar, de los cuales también se dispondrán en el almacén de la hostería para su venta.

- Se dispondrá de guías y personal de servicio con experiencia y capacitación en primeros auxilios, un botiquín equipado con medicamentos básicos tanto para adultos como también pediátricos.
- En el restaurante se dará apertura a que los clientes soliciten un menú adaptado a sus necesidades (dietas especiales).
- Se manejarán los horarios para la prestación de servicios de forma rígida, con el fin de crear una cultura de responsabilidad y compromiso entre todos los colaboradores de la empresa.

#### **4.9 CONTROL DEL MEDIO AMBIENTE**

El elemento fundamental del turismo es el poner en contacto directo al individuo con su medio natural. La finalidad de la actividad turística es proporcionar la infraestructura, los medios y las facilidades para su cumplimiento.

Es poco el tiempo desde que en el Ecuador se ha tomado verdadera conciencia por el cuidado del medio ambiente y de igual manera la creación de leyes más rigurosas que regulen las actividades de las empresas generadoras de contaminación principalmente; esto se puede notar en los resultados publicados en el reporte de estadísticas de gasto empresarial en protección ambiental 2010, realizado por el INEC, que concluye en lo siguiente:

- “El 80% de las empresas en el país no invierte en protección ambiental.
- Más del 80% de las empresas no cuentan con un estudio de impacto ambiental.
- El 2% de las empresas han incluido sistemas de gestión ambiental mediante certificaciones internacionales dentro de sus organizaciones.” (INEC, 2011)

En la ciudad de Tena, actualmente, la acción del alcalde logró mejorar áreas tan diversas como el turismo, el saneamiento ambiental, las actividades productivas, la educación y la misma estructura administrativa del cantón; además, se han puesto en marcha proyectos de desarrollo sustentable, dentro de las limitaciones presupuestales del municipio, que van desde parques ecológicos hasta programas de aprovechamiento de residuos sólidos.

El Ministerio del Ambiente ha impuesto como reglamento a la ley exigiendo a los sitios de hospedaje del país, presentar un plan de gestión ambiental y según lo investigado en las entrevistas a expertos, este plan debe estar gestionado y con firmas de responsabilidad de un ingeniero ambiental calificado. De esta forma se espera que toda actividad turística se realice bajo principios de sustentabilidad a futuro, aportando responsablemente a la preservación del medioambiente y los ecosistemas.

La empresa se manejará bajo los parámetros mencionados y además se promocionará como empresa protectora del ambiente. En cuanto a procesos que se adoptarán esta el manejo de desechos, se espera promover la cultura de preservación del medio ambiente ubicando recipientes para la basura, con etiquetas que especifiquen el tipo de desecho que debe ser depositado, clasificándolos como: orgánicos que se reutilizarán en la preparación de abono para algunos cultivos que permanecerán en los predios de la hostería y alimento para los animales de granja. Los reciclables serán enviados a las fábricas procesadoras de la ciudad de Quito directamente.

Se dispondrá de un terreno para cultivos orgánicos de legumbres y algunas hortalizas que se puedan cultivar en la zona.

Se prohibirá a los usuarios el uso de armas de fuego, dañar las plantas o atentar de cualquier forma contra la fauna y flora de la localidad.

#### **4.10 DISPOSICIONES LEGALES Y REGULACIONES**

Las disposiciones legales y regulatorias que se deben tomar en cuenta para la puesta en marcha de la empresa constituida como hostería se detallan a continuación:

- **Registro catastral**

Es la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de la Ley de Turismo. En el registro se establecer la clasificación y categoría que le corresponda.

Debe registrarse toda persona natural o jurídica que realice actividades turísticas que están contempladas en la Ley de Turismo y su Reglamento, para lo cual se deberá llenar la solicitud de registro que se encuentra en la página web del MINTUR". (MINTUR, 2008)

- **Condiciones mínimas que deben de tener los establecimientos para su registro:**

En este caso, una hostería para ser registrada como tal deberá cumplir con la siguiente descripción:

*“Ser un establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en las proximidades de las carreteras, que este dotado de jardines, zonas de recreación y deportes y en el que, mediante precio se preste servicios de alojamiento y alimentación al público en general, con una capacidad no menor de 6 habitaciones”. (Reglamento hotelero, 2002)*

### **Beneficios para empresas registradas en el Ministerio de Turismo:**

En diciembre de 2002, “Ley Especial de Desarrollo Turístico”, declara al turismo como actividad prioritaria para el desarrollo del país y como política de Estado, en ella se prevé diversos beneficios a las empresas turísticas calificadas, como la exoneración del pago de impuestos y derechos. (Registro oficial 118, 2002)

- **RUC (registro único de contribuyentes)**

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

Según el régimen tributario interno, las empresas que se dedican a la producción y comercialización de servicios turísticos son gravadas con tarifa 12% cuando realizan ventas dentro del país, y gozan de tarifa 0%, aquellas que exporten el servicio. (Resumen Tributario, reformas a la ley de turismo, 2009)

A fin de cumplir con este impuesto, se emitirán facturas impresas por medio electrónico aprobadas por el SRI (servicio de rentas internas).

## **Impuesto del uno por mil sobre Activos Fijos**

“Todo establecimiento nuevo oferente de servicios turísticos y registrado en el Ministerio de Turismo tiene la obligación de cancelar el 1 x 1000 sobre los activos fijos, se cancela a través de un inventario valorado de activos fijos (edificaciones e instalaciones, maquinarias, muebles enseres y equipos de computación), que conforman el establecimiento y debe presentar original y 3 copias del formulario diseñado para el efecto, firmado por el propietario o representante del establecimiento y original y dos copias del depósito”. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2010)

- **IESS patronal**

Se deberá adquirir el número patronal en el IESS y posterior afiliación de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, como lo determina la ley de seguridad social.

- **Registro de los contratos laborales**

Será necesario registrar los contratos laborales que se celebren con cada trabajador en el ministerio de relaciones laborales.

Entre otros requisitos necesarios están:

Permiso de funcionamiento de los bomberos.

- Permiso de salud (Ministerio de salud pública)
- Patente municipal.
- Ficha ambiental (Ministerio del ambiente).

## **CAPITULO V**

### **EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN.**

#### **5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

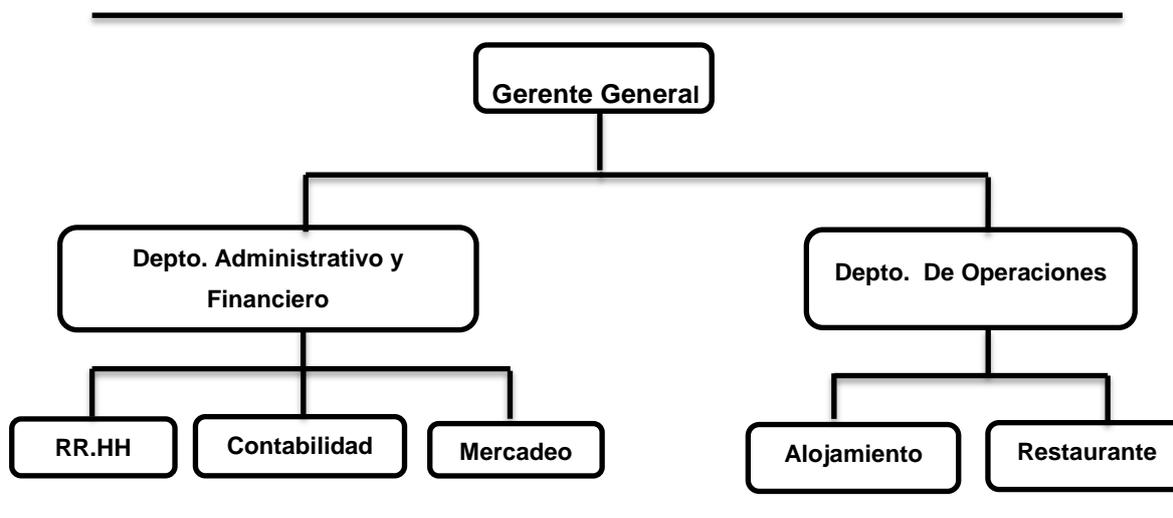
“La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que desarrollarán los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación”. (Uch, 2002)

##### **5.1.1 Organigrama**

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. (Amador, 2011)

En la hostería la Catleya se aplicará el concepto de estructura organizacional basado en departamentos, organizados de forma vertical según la jerarquía del puesto y sus funciones como se describe a continuación:

**GRAFICO 5.1 Organigrama del Rancho-Hostería la Catleya.**



Elaborado por: La Autora

## 5.2 PERSONAL CLAVE DE ADMINISTRACIÓN

### ❖ Gerente general

**Misión del puesto:** Formular la visión, misión, objetivos, presupuestos y estrategias para toda la organización y velar por su cumplimiento.

### **Funciones:**

- Representante legal de la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y tomar decisiones.
- Supervisar la administración de recursos humanos, financieros, materiales y de mercadeo.
- Formular estrategias, aplicarlas en la organización y evaluar sus resultados.
- Organizar los equipos de trabajo, fomentar la cultura organizacional y evaluar el rendimiento.
- Desarrollar planes de incentivos para el personal fomentando su capacitación y adiestramiento.

## Requisitos

**Preparación formal:** Poseer título de educación superior en Ingeniería Comercial, especializado en administración de empresas o finanzas.

### **Preparación complementaria:**

Cursos y seminarios en temas relacionados con el manejo eficiente y exitoso de empresas, costeo de operaciones, formulación de estrategias de mercados, entre otros.

**Experiencia:** Tener un mínimo de 2 años en la dirección de una empresa del área del proyecto.

### **Capacidades:**

- Tener liderazgo para guiar a su equipo de trabajo y colaboradores.
- Tener empatía y positivismo para motivar al personal de la organización, como también capacidad de relacionarse con los clientes.
- Ser intuitivo en la resolución de problemas y toma de decisiones.
- Poseer un alto nivel de ética profesional y capacidad de trabajar bajo presión.
- Ser innovador.

## 5.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO

### ❖ Jefe administrativo y financiero

**Misión del puesto:** optimizar el proceso administrativo, en la elaboración de presupuestos, manejo de inventarios y de los procesos financieros de toda la organización.

**Funciones:**

- Informar periódicamente a la gerencia general la evolución financiera de la empresa.
- Mantener control sobre las cuentas del balance general y principalmente sobre los costos con relación al valor producido, para poder asignar un precio a los servicios rentable y competitivo
- Ser un apoyo en los procesos de toma de decisiones para la obtención de fondos de inversión que generen activos productivos para la empresa.
- Analizar los flujos de efectivo resultantes en la operación del negocio.
- Negociación con los proveedores para establecer términos de compra como descuentos especiales, formas de pago, entre otras.
- Elaborar presupuestos que muestren la situación de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en periodos posteriores con alto grado de probabilidad y certeza.
- Encargarse de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, pago de nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Elaboración de reportes financieros para la gerencia.
- Mantener vinculada a la empresa con el mercado de dinero y capitales, manteniendo pagos al día e identificando oportunidades de obtener fondos para financiamiento, previa autorización del Gerente.
- Monitoreo y aprobación de las compras de insumos necesarios.

**Requisitos**

**Preparación formal:** Título superior en administración hotelera o Ingeniero comercial especializado en administración o finanzas.

**Preparación complementaria:** Haber realizado cursos en contabilidad, auditoria, finanzas y costeo de productos, conocimientos de relaciones públicas y laborales.

**Experiencia:** Deberá tener 5 años de experiencia laboral en el manejo contable en otras organizaciones.

**Capacidades:**

- Alto nivel de ética profesional.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Empatía con el personal colaborador en la empresa.
- Honorabilidad.
- Tomar decisiones en situaciones de presión.

❖ **Contador**

**Misión del puesto:** Entregar información contable real como base necesaria para que el gerente y el jefe administrativo puedan realizar una correcta administración y toma de decisiones en la empresa.

**Funciones:**

- Establecer un sistema contable para la empresa.
- Elaborar los estados financieros, suscribirlos y presentarlos a los organismos de control.
- Elaborar el plan de cuentas acoplado al manejo contable de la hostería.
- Mantener un registro actualizado de ingresos y egresos y de todos los movimientos de las cuentas contables de toda la organización.
- Generar planillas para realizar pagos de impuestos y seguridad social, mensualmente.
- Encargarse de los procesos de conciliación de cuentas.
- Supervisión del cierre de caja en todas las áreas.

- Apoyar la toma de decisiones administrativas.
- Obtener índices económicos y financieros, analizarlos y dar sugerencias a la gerencia general.

### **Requisitos**

**Preparación formal:** Poseer título de contador público autorizado (CPA).

**Preparación complementaria:** Cursos de manejo de programas contables, manejo de EXCEL.

**Experiencia:** 3 años como contador público autorizado.

### **Capacidades:**

- Confidencialidad, honorabilidad, claridad y limpieza en el trabajo encomendado.
- Alto nivel de ética profesional y confidencialidad.
- Fomentar la cultura tributaria.
- Mantener la objetividad en los reportes de resultados.
- Poder manejar riesgos inherentes.
- Manejo de programas informáticos de su área y redes sociales.

## **5.4 PERSONAL OPERATIVO**

### **❖ Jefe de operaciones**

**Misión del puesto:** Establecer las estrategias operativas que optimicen la prestación del servicio en la hostería, minimizando costos, para cumplir el objetivo de crear economía de escala.

**Funciones:**

- Implementar y optimizar las actividades descritas en la cadena de valor.
- Manejar los inventarios, stocks mínimos y requerimientos de las diferentes áreas de la hostería e informar mediante reporte al jefe administrativo.
- Establecer horarios para las actividades que deberán realizar en cada uno de los cargos bajo su administración.
- Capacitar al personal operativo en atención al cliente y optimización de uso de recursos.
- Solucionar problemas de daños de equipos en todas las áreas de la hostería, con anticipación a la prestación del servicio.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo y tomar medidas correctivas si fuese necesario, previa comunicación a sus superiores.
- Identificar falencias en las operaciones del servicio y aplicar estrategias correctivas.
- Fomentar la cultura de servicio al cliente según la estrategia principal de la empresa que es la diferenciación.

**Requisitos**

**Preparación formal:** Graduado en administración hotelera.

**Preparación Complementaria:** Cursos de manejo de programas operativo-contables para hoteles, manejo de Word, Exel, Power point.

**Experiencia:** 2 años en empresas similares.

**Capacidades:**

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Respetuoso

- Organizado
- Ético
- Proactivo

❖ **Jefe de mercadeo**

**Misión del puesto:** Posicionar a la empresa mediante la implementación del plan y estrategias de marketing.

**Funciones:**

- Comprender la estructura económica del sector y la industria hotelera.
- Identificar los segmentos existentes en el mercado.
- Implementar la estrategia de marketing que mejor se adapte a la compañía.
- Captar el mercado objetivo.
- Analizar periódicamente las variaciones en los perfiles (demográfico, Sico gráfico y comportamental) del conjunto clientes potenciales.
- Analizar el comportamiento de los competidores, sus estrategias de marketing mix y sus productos.
- Desarrollar nuevos productos o servicios.
- Establecer mecanismos de control del entorno para detectar amenazas y oportunidades.
- Comprender las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Evaluar por medio de técnicas de servicio post-venta la experiencia de los clientes, el grado de satisfacción que tuvieron al recibir el servicio.
- Desarrollar estrategias de marketing para cada uno de los servicios utilizando las variables del marketing mix: producto, precio, distribución y publicidad.
- Crear una ventaja competitiva duradera.
- Establecer sistemas de retroalimentación (sistemas de información para la dirección) para ayudar a determinar los cambios necesarios para optimizar los procesos de mercadeo y operativos.

- Buscar nuevos nichos de mercado a los cuales se pueda llegar y redactar planes de marketing de forma regular para ayudar a conseguirlo.
- Identificar los medios apropiados de promoción para llegar a al publico en general.
- Contactar a la empresa con las mejores operadoras de turismo como canal de distribución, para establecer alianzas estratégicas eficaces, eficientes y duraderas.
- Actualizar la pagina web periódicamente.
- Encargarse de la difusión del material promocional por los diferentes medios.
- Evaluar constantemente los resultados de los medios de publicidad utilizados.
- Capacitar al personal operativo en técnicas actualizadas de servicio al cliente.

**Preparación formal:** Ingeniería en Marketing.

**Preparación Complementaria:** Cursos relacionados con el área que va a manejar en la hostería.

**Experiencia:** 3 años en dirección de departamentos de marketing.

**Capacidades:**

- Carisma y empatía en el trato con el personal de apoyo y proveedores.
- Confidencialidad y honorabilidad.
- Alto nivel de ética profesional.
- Dominio de redes sociales y manejo de programas informáticos de su área.

### 5.4.1 Personal del área de Hospedaje

#### ❖ **Recepcionista**

Este cargo lo ejecutarán dos personas de preferencia mujeres. En épocas de temporada alta se necesitará la contratación temporal de una persona más para que refuerce el trabajo de las recepcionistas de planta.

**Misión del puesto:** Colaborar con la administración de la organización y promover la imagen corporativa de la hostería con buena actitud hacia los clientes.

#### **Funciones:**

- Atender reservaciones.
- Hacer el pre registro de los huéspedes y grupos.
- Asignar habitaciones reservadas.
- Elaborar listas de grupo y distribuir las.
- Registrar huéspedes y grupos.
- Asignar habitaciones.
- Recibir y entregar mensajes a los huéspedes y para la hostería.
- Autorizar cambios de habitaciones.
- Llenar requisiciones para Almacén.
- Controlar llaves de habitaciones.
- Dar salida a las habitaciones.
- Verificar reportes de camareras.
- Atender problemas de los huéspedes.
- Solicitar trabajos a mantenimiento.
- Solicitar trabajos a las camareras.
- Promover los servicios del hotel.
- Solicitar servicios médicos cuando el huésped lo requiere.

- Comentar al jefe de operaciones las opiniones de los huéspedes del hotel.
- Mantener limpia la recepción.
- Realizar inventario de papelería, folletos y tarifas.
- Archivar la papelería que ya ha sido utilizada
- Operar la central telefónica de la hostería, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **Requisitos**

**Preparación formal:** Poseer título de bachiller con especialización en contabilidad o ciencias sociales o estudiante de hotelería y turismo.

**Preparación complementaria:** Conocer el manejo de programas básicos de computación, dominio del idioma inglés.

**Experiencia:** Mínima de dos años en atención al cliente.

### **Capacidades:**

- Deberá ser amable, cordial, confiable y honorable.
- Capaz de solucionar problemas bajo presión.
- Actitud positiva.
- Buena presencia.

### ❖ **Camareras**

**Misión del puesto:** Mantener una imagen impecable de todas las áreas de la hostería. Se requiere la cantidad de dos camareras encargadas de la limpieza y mantenimiento de las habitaciones y dos personas más para el área de

recreación. En temporadas altas se dispondrá la contratación de personal de apoyo se ser necesario.

**Funciones:**

- Cumplir con los horarios de limpieza de cada una de las áreas de la hostería que asigne el jefe de operaciones.
- Asistir las necesidades de los huéspedes, que sean autorizadas por la recepcionista.

**Requisitos**

**Preparación formal:** Ser bachiller.

**Experiencia:** En arreglo de habitaciones.

**Capacidades:**

- Honorabilidad.
- Carácter sociable.
- Capacidad de aprendizaje.

**❖ Seguridad**

**Misión del puesto:** Salvaguardar la seguridad en todas las áreas del hotel, tanto para los huéspedes como también para toda la organización como tal. Se contratará el servicio de dos guardias.

**Funciones:**

- Rondas de vigilancia permanentes en cada área.
- Asistencia eficaz a llamadas de emergencias que puedan presentarse.

- Atender solicitudes de los clientes.

### **Requisitos**

**Preparación profesional:** Tener título de bachiller, haber realizado el curso que lo capacita como guardia de seguridad avalado por una empresa certificada.

**Preparación Complementaria:** Libreta militar

**Experiencia:** 3 años de experiencia.

### **Capacidades:**

- Alto nivel de honorabilidad.
- Conocimientos de técnicas de defensa personal.
- Manejo de armas.
- Actitud proactiva y respeto hacia las personas.

### **❖ Conserje**

**Misión del puesto:** Será el encargado del mantenimiento de la granja para lo cual deberá conocer sobre el cuidado de los animales, fumigación de las áreas en general y adecuación de cada lugar según las necesidades de cada tipo de animal o planta. Se dotará de una vivienda dentro de la hostería.

### **Funciones:**

- Mantener los espacios verdes, huertos y jaulas en buen estado.
- Encargarse periódicamente de las fumigaciones.
- Colaborar con el mantenimiento y limpieza de las áreas recreativas.

- Alimentar a los animales.
- Apoyar al personal de seguridad en actividades de vigilancia.

### **Requisitos**

**Preparación profesional:** Tener título de bachiller.

**Preparación Complementaria:** Libreta militar

**Experiencia:** En labores campesinas.

### **Capacidades:**

- Alto nivel de honorabilidad.
- Conocimientos de faenas campesinas.
- Conocimiento del cuidado de animales de granja.
- Actitud proactiva y respeto hacia las personas.

## **ÁREA DEL RESTAURANTE**

### **❖ Cajera**

**Misión del puesto:** Realizar de forma eficiente el registro de las ventas en el restaurante.

### **Funciones:**

- Custodia de la caja registradora
- Registrar ordenadamente los pedidos de los clientes.
- Recaudar el dinero que ingrese por consumos de alimentos y bebidas en el restaurante.

- Realizar el cierre de caja al cabo de la jornada para posteriormente entregar el dinero al contador, encargado de rendir cuentas al Jefe administrativo.

### **Requisitos**

**Preparación formal:** Tener título de bachiller

**Preparación Complementaria:** Manejo de programas de computación básicos.

**Experiencia:** 2 años como cajera.

### **Capacidades:**

- De aprendizaje.
- Honorabilidad, amabilidad, responsabilidad y buena presencia.

### **❖ Chef**

**Misión del puesto:** Será el responsable del área de la cocina y de posicionar en la mente de los consumidores el nombre del restaurante y de la hostería, por la calidad y sabor con que presente los platos y bebidas.

### **Funciones:**

- Prepara los platos y bebidas del menú.
- Ayudar en la elaboración de los presupuestos de cocina, al jefe operativo.
- Manejar los inventarios de productos necesarios para la preparación de los diferentes platos.

- Informar con anticipación sobre los requerimientos de insumos en su área (cocina).
- Solicitar los equipos necesarios para desempeñar su trabajo.
- Mantener una total asepsia en todas las áreas del restaurante y principalmente en la cocina, sus equipos e implementos.

### **Requisitos**

**Preparación profesional:** Estudios de gastronomía.

**Preparación complementaria:** Certificados de cursos y concursos de comida nacional e internacional.

**Experiencia:** 5 años de experiencia.

### **Capacidades:**

- Buena presencia y pulcritud.
- Innovador y creativo.

### **❖ Ayudante de cocina**

**Misión del puesto:** Asistir al chef en todas sus labores.

**Funciones:** Asistir al chef en todas las tareas asignadas, sobre todo en las de aseo e higiene de la cocina. En temporada alta se contratará un ayudante extra de ser necesario.

### **Requisitos**

**Preparación formal:** Título de bachiller.

**Preparación complementaria:** Cursos de cocina

**Capacidades:**

- Facilidad de aprendizaje.
- Pulcritud y buena apariencia.

❖ **Meseros**

**Misión del puesto:** Aplicar técnicas de atención al cliente que serán aprendidas en la capacitación inicial, diferenciando el trato y atención a los clientes de la hostería. Se contratará a dos personas de planta para este puesto y en temporada alta se contratará dos personas más de ser necesario.

**Funciones:**

- Recepcionar los pedidos de los clientes de forma clara y ordenada.
- Sugerir a los clientes las especialidades de la casa.
- Entregar los pedidos al asistente de cocina.
- Servir de forma correcta los platos.
- Despedir a los clientes ofreciendo alguna bebida caliente de cortesía.
- Recoger las mesas y limpiar luego de la salida de los clientes.

**Requisitos**

**Preparación formal:** Título de bachiller.

**Experiencia:** 1 año en atención en restaurantes.

**Capacidades:**

- Amenizar la atención con comentarios agradables.

- Buena presencia y pulcritud.
- Capacidad de aprendizaje.

## **5.5 PLANES DE EMPLEO**

Se contratará personal capacitado de planta, el cual se describió anteriormente con sus responsabilidades; además, en temporada alta se requerirá la contratación temporal aprobada por la ley, de personal de apoyo como camareras (2) y meseros (2), según el incremento de la demanda, con su respectiva afiliación al IEESS.

## **5.6 PLANES DE REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS**

Los empleados de planta serán remunerados según las leyes establecidas en el código de trabajo del Ecuador, entre los beneficios a recibir están:

### **Salario básico unificado sectorial (turismo y alimentación):**

Se pagará el salario básico establecido por la ley según el cargo a recepcionistas, meseros, camareras, cajeras, guardias, chef y ayudante de cocina, y se adicionaran valores complementarios como se observara en la nomina de personal en el anexo 13 del plan financiero; la forma de pago será el día 2 de cada mes el 50% (anticipo a sueldo) y el 17 de cada mes el restante 50%. (*Ver anexo 13*)

El personal administrativo será remunerado según el cargo, los valores irán de acuerdo a los valores que el mercado laboral exige por el grado de especialización y jerarquía del mismo. Se cancelará de la misma manera que al personal de nómina. (*Ver anexo 14*).

**Décimo cuarto sueldo:** El décimo cuarto sueldo, consiste en el pago a los trabajadores de un sueldo básico unificado vigente a la fecha de pago (\$ 292,00 USD)

**Décimo tercer sueldo:** El décimo tercer sueldo o Bono Navideño, deberá ser cancelado para todos los trabajadores hasta el 24 de diciembre. Es la suma de todos los valores percibidos durante el año, esto es, remuneraciones mensuales, viáticos y emolumentos correspondientes a bonificaciones por trabajos realizados; dividido para 12.

Además, horas extras complementarias de requerirse, cada empleado estará afiliado al IESS y recibirá mensualmente el aporte patronal del 11.15%. (Ver anexos 13 y 14)

## **5.7 ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y SERVICIO**

Se contratará los servicios de un asesor legal (tercerizado), que se encargue de realizar todos los tramites legales necesarios para la constitución de esta empresa, la cual funcionará con figura legal de compañía anónima.

## **CAPITULO VI**

### **LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS.**

#### **6.1 COSTOS FIJOS Y VARIABLES.**

La determinación de costos es una parte importante para lograr el éxito en cualquier negocio. Con ello podemos conocer a tiempo si el precio al que vendemos lo que producimos nos permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todos los costos de funcionamiento de la empresa.

Entre las cuentas que representan costos para la hostería están:

##### **Materia prima para producto / servicio 1: Hospedaje**

Inventario de productos de aseo personal de los huéspedes (Jabón, papel higiénico, champú).

Inventario de productos de limpieza de las habitaciones.

Inventario de agua mineral para los huéspedes.

##### **Materia prima para producto / servicio 2: Restaurante**

Inventario de alimentos (Frutas, verduras, cárnicos, granos, lácteos, etc.)

Inventario de bebidas

Inventario de productos de limpieza para el área de cocina y restaurante.

##### **Materia prima para producto / servicio 3: Piscina y recreativos**

Inventario de químicos para piscina

Inventario de productos de limpieza áreas recreativas

Inventario de productos de aseo para personal de los usuarios (Jabón, papel higiénico, champú).

Menaje para limpieza de las áreas recreativas (trapeadores, basureros, escobas y recogedores. (*Ver anexo 11*)

## **6.2 GASTOS**

Los gastos serán los generados las cuentas de: Nomina del personal administrativo y servicios básicos (luz, agua, teléfono) publicidad e internet. (*Ver anexo 15*)

## **6.3 MAXIMIZACIÓN DE RENTABILIDAD EN BASE A COSTOS**

Se elaboró un análisis de costos para determinar el volumen de ventas mínimo que deberá tener la hostería para maximizar la rentabilidad que en este caso se da cuando se obtiene 6.655 servicios proporcionados a los clientes, donde el costo total medio (CTMe) que partió de 5.19 y baja a 4.32 dólares, donde además se comprueba que la incidencia del costo fijo (CF), si este no varía, cada vez es menor a medida que aumenta el volumen de ventas. (*Ver anexo 21*)

## **6.4 MARGENES DE RENTA BRUTA Y DE OPERACIÓN**

En el primer año la rentabilidad bruta a obtenerse es de \$950.648 dólares, con un alza para los siguientes años de, \$1.075.827, \$1.213.886, \$1.368.205, \$1.535.281 desde el segundo hasta quinto año respectivamente.

El margen de operación o de utilidad neta que resulta luego de restar la utilidad a trabajadores y el porcentaje de impuesto a la renta hace que esta sea de \$606.038 dólares para el primer año, de igual manera, existe un crecimiento anual \$685.839, \$773.853, \$872.230, \$978.741, lo que hace muy interesante el proyecto. (*Ver anexo 21*)

## **6.5 POTENCIAL DE RENTABILIDAD Y DURACIÓN**

Durante los cinco años del horizonte de valoración del proyecto se tiene un aumento promedio del flujo de caja de un 10,16% hasta el año quinto, entendiéndose que este último tiene un porcentaje más alto debido a que en el quinto año se incrementa el valor de recuperación de la inversión. (*Ver anexo 21*)

## **6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio representa el nivel mínimo de ventas que deberá alcanzar en el primer año de funcionamiento la hostería para ni ganar, ni perder; para la hostería la Catleya, el volumen mínimo de ventas será de 6,655 servicios a entregarse. (*Ver anexo 19*)

## **CAPITULO VII**

### **PLAN FINANCIERO**

#### **7.1 PRESUPUESTOS**

##### **7.1.1 Proforma de inversiones**

El presupuesto de inversión está conformado por: bienes inmuebles (terreno y edificio), muebles de oficina equipos de computación, enseres y activos intangibles que serán necesarios para equipar y poner en funcionamiento cada una de las áreas de la hostería, sumados da un total de \$885.312 dólares; los cuales se detallan en el anexos 8 y 9. (*Ver anexo 8 y 9*)

##### **7.1.2 Proforma de capital de trabajo**

El rubro que se ha presupuestado para iniciar con el funcionamiento de la hostería es de \$79.961 dólares, esta cifra que resulta de la suma de los valores de los costos requeridos para la prestación de los servicios de los dos primeros meses (materias primas, remuneraciones), para tres áreas que son: hospedaje, restaurante y área recreacional, más el valor de menaje para cada área. (*Ver anexo 10*)

##### **7.1.3 Proforma de ingresos**

Para realizar el cálculo de los ingresos, se dividió en tres áreas generadoras de ingresos según el servicio que se ofrecerá en cada una de las mismas, estas son: área de hospedaje, área de restaurante y área recreativa o piscinas. Del mismo modo, basados en los resultados de la investigación de mercados y del plan de marketing, se establecieron los precios para cada uno de estos servicios, a demás, suponiendo que al arrancar con las operaciones se logrará una ocupación del 50% en el primer año y un incremento anual posterior al primer año del 10%, lo que resulta en: \$1.444.400 dólares en el primer año,

\$1.588.840 dólares para el segundo, \$1.747.724 al tercero, \$1.922.496, \$2.114.746 para el cuarto y quinto año respectivamente . (*Ver anexo 16*)

#### **7.1.4 Proforma de costos**

Los costos demandados para iniciar con las operaciones de la hostería, se determinaron según el área de servicio a prestarse, los mismos que suman \$315.250 dólares para el primer año; para los años posteriores se han presupuestado estos costos con el supuesto de existir un incremento del 10% anual y los valores son: \$334.511 dólares para el año 2, \$355.336 dólares en el año 3, \$378.207 en el año 4 y finalmente \$403.380 dólares. (*Ver anexo 12*)

#### **7.1.5 Proforma de gastos**

Los gastos generales anuales que se presentan para este proyecto son los generados por: servicios básicos con un valor estimado de \$1.704 dólares, servicio de internet corporativo \$594 dólares, los pagos de patentes permisos e impuestos municipales, aporte a la cámara de turismo, permisos de salud y bomberos que suman un valor de \$1.300 dólares anuales, publicidad \$5.915 dólares y por último los sueldos administrativos con un valor de \$6.5212 dólares; sumando en total \$92.094 dólares anuales. (*Ver anexo 15*)

## **7.2 FLUJO DE CAJA Y SU ANÁLISIS**

Para efecto de analizar la rentabilidad del proyecto se realizaron tres flujos de caja sin apalancamiento y tres con apalancamiento, suponiendo tres escenarios: uno de valoración o normal, otro optimista utilizando el supuesto de que los ingresos y los costos se incrementen en 10 puntos porcentuales cada año y uno pesimista en el que se supuso un decremento de los ingresos y costos, igualmente en 10 puntos porcentuales; de los que se obtuvieron los siguientes resultados:

**CUADRO 6.1**  
**RESUMEN DE LOS FLUJOS DE CAJA**

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 1.034.055	76,4%	\$1.082.905	125,1%
OPTIMISTA	1.217.896	84,6%	\$1.266.745	145,1%
PESIMISTA	\$1.015.671	75,5%	\$1.064.521	129,1%

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar la tasa interna de retorno (TIR) en el escenario normal o flujo de valoración no apalancado es de 76.4%, lo que indica la factibilidad del proyecto, de igual manera el valor actual neto (VAN) de \$1.034.055 dólares a un costo de oportunidad o tasa de descuento de 25,07%. (Ver anexos 21, 22, 23)

Para los flujos apalancados se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla, a los que se aplicó una tasa de descuento de 12.9% correspondiente al interés que cobra la institución financiera a la que se solicitará el apalancamiento, estos datos comprueban que el proyecto a emprenderse presenta una alta rentabilidad, la misma que es mayor si se adquiere el apalancamiento. (Ver anexos 24, 25, 26)

### 7.3 ANALISIS DE RIESGO

Para realizar el análisis de riesgo se utilizó la fórmula establecida de la desviación estándar para lo cual se tomaron tres escenarios de flujo de caja sin apalancamiento financiero, estos son, optimista, de valoración y pesimista.

**Formula 2**

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Ax - \tilde{A}x)2Px}$$

$$\tilde{A}x = \sum_{i=1}^n A_i P_i$$

Igualmente, para efectos de poner como un factor la probabilidad y dado el estudio profundo realizado con las herramientas de investigación de mercados, un plan operativo con conocimiento del campo en el que se va a emprender con el proyecto y un plan de mercado bien planificado, se ha asignado al escenario de valoración un 70% de probabilidad de obtener los resultados financieros previstos. Al escenario optimista que es con el que se espera trabajar se ha dado un 20% de probabilidad y pensando en el efecto de variables externas que pueden existir para este proyecto se ha asignado el otro 10% de probabilidad.

Si se toma el riesgo del primer año con los otros flujos de caja se tiene una desviación estándar de \$29.231 dólares lo cual da un coeficiente de variación de 4.1%; esto es un 95.9% de certeza de obtener los resultados financieros dentro de los tres escenarios y un nivel de incertidumbre de apenas 4.1%, en los demás años se mantienen los mismos coeficientes de variación, lo que hace que si bien existe un riesgo este es mínimo. (*Ver anexo 30*)

## 7.4 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se realizó de manera unidimensional tomando como variable la cantidad de ventas y manteniendo las demás variables iguales o *seteris paribus*.

En el estudio se estableció que es factible bajar las ventas a un 55.23% para ni ganar ni perder en valor real la inversión realizada, pese a tener flujos de caja positivos, es en este punto donde la tasa interna de retorno (TIR) se iguala al costo de oportunidad y el VAN se hace cero.

Cabe señalar la sensibilidad a las décimas de porcentaje en más o en menos, que repercutiría al bajarse en uno o dos puntos del resultado obtenido. (Ver *anexo 31*)

## **7.5 PROFORMA DE BALANCE GENERAL**

Las cifras resultantes del balance general del proyecto para el año cero son de \$965.178 dólares como total de activos y para el total de pasivos es el mismo valor, lo que representa que para el año cero la empresa partirá con una situación contable favorable. (Ver *anexo 27*)

## **7.6 ESTADOS FINANCIEROS**

### **7.6.1 Proforma de balance general**

El estado de situación inicial se cierra con un total de activos de \$965.178 dólares e igual para el pasivo. (Ver *anexo 28*)

### **7.6.2 Proforma de estado de resultados**

En el estado de resultados, para el primer año, se presupuestó un total de costos y gastos de \$495.906 dólares, restados de los ingresos por ventas que fueron de \$1.444.400 se obtuvo una utilidad del ejercicio de \$948.494 dólares, antes de impuestos de participación a trabajadores y de renta. Posterior a descontar los impuestos se obtuvo una utilidad neta de \$604.665 (Ver *anexo 29*)

## **7.7 INDICES**

Los índices financieros, muestran la relación entre las cifras del estado financiero de la empresa.

**Margen de Utilidad:** Este indica el porcentaje de utilidad operacional generada por las ventas en el primer año de funcionamiento de la empresa, el resultado obtenido es de 42%.

$$\text{Utilidad neta / ventas} = 606038 / 1444400 = 0.42$$

**Margen de rentabilidad:** Se obtiene al dividir las ventas para el total de activos.

$$\text{Ventas / Activo total} = 1444440 / 1632097 = 0.88$$

**Retorno sobre el patrimonio (ROE):** La rentabilidad del patrimonio bruto para el año 1 es de 125%, es decir que hay un aumento en la rentabilidad de la inversión de los socios.

$$\text{Utilidad neta / patrimonio total promedio} = 603928 / 482637 = 1,25$$

**Margen sobre ventas:** Este índice mide la eficiencia de manejo de gastos operativos en este caso es de 4.49%.

$$\text{Ventas / Gasto total} = 1444440 / 92094 = 15.68$$

**Razón corriente:** Se obtiene al dividir los activos corrientes para los pasivos corrientes, este fue de 53.8% lo que implica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo se obtiene 0,57 unidad monetaria en inversión a corto plazo.

$$\text{Activos corrientes / Pasivos corrientes} = 736.159 / 136.872 = 5.38$$

**Ventas sobre inventarios:** Este índice muestra el número de veces promedio que se repondrán los inventarios; para la compañía es de 4.

$$\text{Ventas / Inventario} = 1444440 / 361100 = 4$$

**Prueba ácida:** Para obtener este índice se extrae el inventario del valor de activos corrientes por considerarse un activo poco líquido y luego se divide este resultado para los activos corrientes, lo que resulta en 274%.

$$\begin{aligned} \text{Activos corrientes} - \text{inventarios} / \text{pasivos corrientes} = \\ 736159 - 361100 / 136872 = 2.74 \end{aligned}$$

## **CAPITULO VIII**

### **OFERTAS PROPUESTAS POR LA COMPAÑÍA**

#### **8.1 FINANCIAMIENTO DESEADO**

Como se mencionó anteriormente, la inversión necesaria para la construcción de la hostería es de \$965.178 dólares, de los cuales \$482589 dólares, es decir el 50%, será el capital aportado por cuatro socios y el otro 50% se obtendrá por medio de un crédito bancario.

##### **8.1.1 Oferta**

Los rubros más representativos del total de inversión requerida son: las construcciones y el terreno, razón por la cual se accederá a un crédito bancario que se averiguo en la CFN (Corporación Financiera Nacional) por la mitad del monto, a una tasa de interés del 12.9% anual, con un plazo de cinco años y un solo pago al final de cada periodo. (*Ver anexo 17*)

##### **8.1.2 Capitalización**

Como se analizó en el flujo de caja, el proyecto contará con una utilidad neta para el primer año de \$606.038 dólares, utilidad que será repartida el 50% entre los socios según el porcentaje correspondiente a su inversión y el otro 50% será destinado a un fondo para reinversión, ya que se espera que en un periodo de 5 años iniciar la ampliación de las áreas recreativas para categorizar esta área como un complejo turístico.

## **CAPITULO IX**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **9.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### **9.1.1 Conclusiones**

Con este plan de negocios se generará un modelo de gestión innovador, mediante técnicas modernas de mercadeo y considerando procedimientos estratégicos, constituyéndose en un proyecto que redundará en el éxito de una empresa hotelera, como consecuencia operar con criterios profesionales.

La producción turístico-hotelera y los ingresos que esta industria aporta a la producción nacional hacen que esta actividad económica se ubique en el quinto lugar luego de los productos tradicionales (petróleo, flores, derivados).

Los resultados obtenidos en la investigación de mercados ratifican que el proyecto a emprenderse es de alta factibilidad por existir una necesidad insatisfecha de los consumidores, además de las oportunidades que presenta la industria en la localidad escogida, para que el proyecto sea innovador en infraestructura y servicio de calidad constatado luego de haber realizado la exploración de campo en empresas de la competencia.

El análisis financiero arroja resultados muy favorables que hacen que el proyecto sea atractivo, como se pudo notar en el análisis de flujo de caja de valoración. El apalancamiento del 50% de la inversión resulta conveniente para este proyecto por presentarse una tasa de descuento o costo de oportunidad menor que la tasa de descuento al arrancar sin apalancamiento.

### 9.3.2 Recomendaciones

Luego de realizar este plan de negocio, se recomienda ponerlo en ejecución, dado que es un concepto innovador y generador de alta rentabilidad.

El Ecuador es un resumen de Latinoamérica, tanto por la variedad de climas como por su biodiversidad en un mismo territorio, razón por la cual no se puede dejar de mencionar que se debe valorar esta condición desde casa y la importancia de que se incrementen primero las actividades de turismo interno.

Proyectos como este deben realizarse bajo parámetros de profesionalismo para poder obtener beneficios sustentables a futuro, sin alterar los ecosistemas y preservar el hábitat natural de las especies, ya que esto es en esencia la razón de ser del turismo.

Se deberá aprovechar las oportunidades que ofrecen las instituciones gubernamentales relacionadas con las actividades de turismo, para obtener beneficios como préstamos a bajas tasas de interés, bajos costos de promoción y publicidad, además de participar en los eventos realizados por el gremio para mejoras de la industria a nivel local y nacional.

## REFERENCIAS

### LIBROS:

- Corporación Internacional de Marketing. (2006). *Gerencia de Marketing*. Santiago de Chile.
- David, F. R. (1997). Naturaleza de una auditoria externa. En F. b. David, *Conceptos de administración estratégica* (págs. 113 - 114). Naucalpan de Juarez: Pearson educación.
- Malhotra, N. (2004). En *Investigación de Mercados* (pág. 147).
- Malhotra, “Investigación de mercados” Editorial Mc Graw- Hill, Quinta Edición, 2008
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, México, Cámara Nacional de la Industria Mexicana, 2004
- Markides Constantinos C. “En la estrategia esta el éxito” Grupo Editorial Norma, Colombia, 2002
- Stephen Ross, “Finanzas Corporativas” Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, 2000

### DOCUMENTOS DE SITIOS WEB:

- Aguirre, M. ". (2009). *Fondo Ambiental*. Obtenido de <http://www.fan.org.ec>
- Amador, J. P. (2011). *elprisma.com*. Recuperado el 20 de 02 de 2012, de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/)
- Balseiro, P. (07 de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de 03 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/bocaboca.htm>
- Banco Central, E. (2007). *Valor Agregado Bruto por actividad / PIB, 2007*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec>
- BCEb. (12 de 2011). *www.bce.fin.ec*. Recuperado el 19 de 02 de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Indices/come77.pdf>
- Documentos ECORAE, 2005 – 2009.
- Dinero, D. d. (2009). Se incrementa inversión privada hacia el sector turístico. 2.
- Dirección de Tecnologías de la Información. (06 de Noviembre de 2007). *PLANDETUR 2020*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2011, de [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec): <http://www.turismo.gob.ec>

- INEC. (2003). *Clasificación Industrial CIIU 3.1*. Recuperado el 13 de 11 de 2010, de <http://www.inec.gob.ec>
- INEC. (2011). *WWW.inec.gob.ec*. Recuperado el 19 de 02 de 2012, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_content&view=article&id=281&Itemid=251&lang=es&TB\\_iframe=true&height=600&width=1309](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=281&Itemid=251&lang=es&TB_iframe=true&height=600&width=1309)
- INECb. (2011). *CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010*. Recuperado el 2011, de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- Jefatura de Turismo Tena. (2010). *Catastro establecimientos turísticos, 2010*. Tena.
- Ministerio de Turismo. (2007). *cuentas satélite de turismo, datos preliminares 2006*. Recuperado el 16 de 9 de 2010, de [mintur.gob.ec](http://www.mintur.gob.ec): <http://www.mintur.gob.ec>
- Ministerio de Turismo. (Septiembre de 2011). Ingresos por Turismo comparado con los ingresos por las exportaciones de otros productos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- MINTUR. (2008). *Ministerio de Turismo del Ecuador*. Obtenido de <http://registro.turismo.gob.ec/quees.php?tag=2>
- Moreno, E. (Marzo de 2006). *El turismo en el Ecuador*.
- Sanchez, M. (21 de 10 de 2011). *El nuevo empresario*. Recuperado el 2011, de [http://www.elnuevoempresario.com/noticias\\_91581](http://www.elnuevoempresario.com/noticias_91581)
- SIIT - DMQ, C. (12 de 2008). *MINISTERIO DE TURISMO*. Recuperado el 13 de 11 de 2011, de [www.mintur.gob.ec](http://www.mintur.gob.ec)
- social, D. d. (13 de 03 de 2010). *Ministerio de Turismo del Ecuador*. Recuperado el 16 de 03 de 2012, de <http://www.turismo.gob.ec/>
- Trista Pères, B. (1990). *El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente*. La Habana : Editorial de Ciencias Sociales.
- Turismo, M. d. (2002). Reglamento hotelero.
- Uch, e. d. (08 de 2002). *gestiopolis.com*. Recuperado el 11 de 02 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>
- Zapata, E. M. (marzo de 2007). Recuperado el 25 de 11 de 2011

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### INGRESOS POR TURISMO COMPARADO CON LOS INGRESOS DE LAS EXPORTACIONES POR PRODUCTO PRINCIPAL Año: 2009-2010

(En millones de dólares)

AÑOS/TRIM	* TURISMO	PETROLEO	BANANO Y	CAMARON	DERIVADOS	OTROS	MANUFACT.	FLORES	TOTAL EXPORTACIONES (Productos Primarios e Industrializados)
		CRUDO	PLATANO 2)		PETROLEO 3)	ELAB. PROD. MAR	DE METALES 4)	NATURALES	
2009	674,2	6.284,13	1.995,65	664,42	680,51	650,11	532,75	543,70	13.863,06
UBICACION	4	1	2	5	3	6	8	7	
2010	786,7	8.951,94	2.032,77	849,67	721,29	622,51	707,64	607,77	17.489,93
UBICACION	4	1	2	3	5	7	6	8	

(1) Cifras provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior.

(2) Se basan en las cifras de la Empresa Manifiestos y Banco Central del Ecuador.

(3) Incluye exportaciones del sector privado de combustibles, lubricantes y otros derivados del petróleo.

(4) Incluye exportaciones de vehículos.

(\*) Según Balanza de Pagos del Ecuador ( Ctas Viajes y Transporte de Pasajeros)

**Fuente y elaboración:** Banco Central del Ecuador, 2011

## ANEXO 2

### RUBROS QUE DETERMINAN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO TURISTICO

CST Código act.	Productos Característicos del Turismo
01	<b>Hoteles y similares</b> <b>Hoteles y similares</b> <b>Servicios de alojamiento en hoteles y moteles</b> <b>Servicios de centros de vacaciones y hogares de vacaciones</b> <b>Servicios de arrendamiento de alojamientos amueblados</b> <b>Servicios de albergues juveniles</b> <b>Servicios de centros de entrenamiento y vacaciones para niños</b> <b>Servicios para acampamentos y campamentos para remolques</b> <b>Servicios de coche cama y similares en otros medios de transporte, residencias de estudiantes</b>
02	<b>Segundas residencias en propiedad ( imputado)</b> <b>Segundas residencias en propiedad ( imputado)</b> <b>Servicios auxiliares de las actividades de multipropiedad</b>
03	<b>Restaurantes y similares</b> <b>Restaurantes y similares</b> <b>Servicios de provisión de comida con servicios completos de restaurante</b> <b>Servicios de provisión de comida en establecimientos de autoservicios</b> <b>Otros servicios de provisión de comida</b> <b>Servicios de provisión de bebidas para su consumo en el local</b>
04	<b>Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril</b> <b>Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril</b> <b>Servicios regulares de transporte por ferrocarril</b> <b>Servicios no regulares de transporte por ferrocarril</b>
05	<b>Servicio de transporte de pasajeros por carretera</b> <b>Servicio de transporte de pasajeros por carretera</b> <b>Servicios regulares interurbanos de transporte de viajeros por carretera</b> <b>Servicios regulares de remontes para esquiar</b> <b>Servicios de teleféricos y funiculares</b> <b>Servicios de taxi</b> <b>Servicios de alquiler de automóviles con conductor</b> <b>Servicios de alquiler de autobuses y autocares con conductor</b>
06	<b>Servicio de transporte de pasajeros por agua</b> <b>Servicio de transporte marítimo de pasajeros</b>  <b>Servicios de transporte de viajeros en transbordadores de cabotaje y transoceánicos</b> <b>Otros servicios regulares de transporte de viajeros en embarcaciones de cabotaje y exterior</b> <b>Otros servicios no regulares de transporte de viajeros en embarcaciones de cabotaje y exterior</b> <b>Servicios de crucero</b> <b>Servicios de pasajeros en embarcaciones de carga</b> <b>Servicios de alquiler de embarcaciones de cabotaje y exterior con tripulación para transporte de viajeros</b>
07	<b>Servicios de transporte no marítimo de pasajeros</b>

	<b>Servicios de transporte de pasajeros en ferias por vías interiores de navegación</b> <b>Servicios regulares de viajeros</b> <b>Servicios de excursiones panorámicas</b>
08	<b>Servicios de cruceros</b>
09	<b>Servicios de alquiler de embarcaciones con tripulación para el transporte de viajeros por</b>
10	<b>vías interiores de navegación</b>
11	<b>Servicios de transporte aéreo de pasajeros</b>
12	<b>Servicios anexos al transporte</b> <b>Alquiler de bienes de equipo de transporte</b> <b>Agencias de viajes y similares</b> <b>Servicios Culturales</b> <b>Servicios de actividades deportivas y otras actividades de recreo</b>
13	<b>Industrias Conexas</b>
14	<b>Servicios financieros y de seguros</b>
15	<b>Otros servicios de alquiler de bienes</b>
16	<b>Otros servicios turísticos</b>
17	<b>Servicios de transporte conexos al turismo</b>
18	<b>Otros servicios conexos al turismo</b> <b>Servicios de comercio al por menor</b>
19	<b>Industrias No Específicas del Turismo</b> <b>Productos no específicos del turismo</b> <b>Impuestos Indirectos Sobre Productos</b> <b>Impuestos Y Subvenciones Implícitos Sobre las Importaciones</b> <b>Impuestos Y Subvenciones Implícitos Sobre las Exportaciones</b> <b>Impuesto al Valor Agregado</b>

**Fuente:** Ministerio de Turismo

**Elaborado por:** La Autora

### ANEXO 3 Tabulación de respuestas

#### ENCUESTA DE TURISMO

---

<b>Nacionalidad:</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Ecuatoriana	332	86,01
Colombiana	20	5,18
Argentina	5	1,30
Cubana	4	1,04
Alemana	5	1,30
Norte Americana	7	1,81
Italiana	5	1,30
Europa	7	1,81
Asia	1	0,26
<hr/>		
<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>

---

<b>OCUPACIÓN</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
ABOGADO	14	3,63
AMA DE CASA	18	4,66
ARQUITECTO	15	3,89
AUDITOR	10	2,59
CHOFER	9	2,33
COMERCIANTE	77	19,95
CONTADOR	8	2,07
DISEÑADOR	5	1,30
DOCTOR	7	1,81
INGENIERO SISTEMAS	26	6,74
ENCUESTADOR	7	1,81
ESTUDIANTE	27	6,99
GERENTE	17	4,40
GUARDIA	14	3,63
INGENIERO	24	6,22
JUBILADO	11	2,85
LABORATORISTA	3	0,78
MANTENIMIENTO ELECTRICO	7	1,81
MECANICO	8	2,07
PERIODISTA	20	5,18
PROFESOR	8	2,07
SECRETARIA	36	9,33
SUPERVISOR DE CAMPO	7	1,81
VENDEDOR	6	1,55
VETERINARIO	2	0,52
<hr/>		
<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>

---

Al momento de decidir un destino para visitar en sus vacaciones ¿Qué región del país prefiere?

	Casos	%
Costa	211	54,66
Sierra	69	17,88
Oriente	86	22,28
Región Insular	20	5,18
-----		
<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>

Antes de realizar su viaje a cualquiera de los destinos anteriores, ¿Obtuvo información sobre ese destino?

	Casos	%
Sí	199	51,55
No	187	48,45
-----		
<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>

¿Porque medio?

	Casos	% s/ Total	% s/ Muestra
<b>(Respuestas múltiples)</b>			
Televisión	90	27,69	45,23
Internet	109	33,54	54,77
Revistas	33	10,15	16,58
De boca a boca	93	28,62	46,73
-----			
<b>Total Casos</b>	<b>325</b>	<b>100,00</b>	<b>163,32</b>
<b>Total muestra</b>	<b>199</b>		

¿Sus vacaciones las realiza en compañía de?

<b>(Respuestas múltiples)</b>	<b>% s/</b>	<b>% s/</b>	
	<b>Casos</b>	<b>Total</b>	<b>Muestra</b>
Familia	202	40,16	52,33
En pareja	152	30,22	39,38
Compañeros de trabajo	65	12,92	16,84
Amigos	84	16,70	21,76
	-----	-----	-----
<b>Total Casos</b>	<b>503</b>	<b>100,00</b>	<b>130,31</b>
<b>Total muestra</b>	<b>386</b>		

¿Con que frecuencia al año sale de vacaciones?

	<b>Casos</b>	<b>%</b>
1	292	75,65
2	59	15,28
3	17	4,40
4	17	4,40
5	1	0,26
	-----	-----
<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>

---

¿Cuántos días disfruta de ellas?

	<b>Casos</b>	<b>%</b>
1 a 2 días	43	11,14
3 a 4 días	155	40,16
5 a 6 días	159	41,19
7 o más	29	7,51
	-----	-----
<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>

---

¿Cuándo va a viajar realiza reservaciones con anticipación?

	Casos	%
Sí	200	51,81
No	186	48,19
-----		
<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>

¿Por qué medio las hace?

<b>(Respuestas múltiples)</b>	Casos	% s/	% s/
		Total	Muestra
Internet	64	22,46	32,32
Teléfono	159	55,79	80,30
Agencia de viajes	62	21,75	31,31
-----			
<b>Total Casos</b>	<b>285</b>	<b>100,00</b>	<b>143,94</b>
<b>Total muestra</b>	<b>198</b>		

En sus vacaciones ¿usted prefiere hospedarse en?

	Casos	%
Hotel	280	72,54
Hostería	90	23,32
Hostal	15	3,89
Otros	1	0,26
-----		
<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>

¿Porque?

	Casos	%
POR COMODIDAD	71	18,39
POR COSTOS	55	14,25
LE GUSTA MÁS	34	8,81
POR EL CONTACTO CON LA NATURALEZA	24	6,22

TRANQUILIDAD	24	6,22
POR DESCANSO	19	4,92
POR SEGURIDAD	15	3,89
POR PRIVACIDAD	11	2,85
POR AMPLITUD	38	9,85
POR CONOCER	3	0,78
POR EL SERVICIO	30	7,77
EXCLUSIVIDAD	11	2,85
HAY MÁS VARIEDAD	51	13,21
	-----	-----
<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>

De los siguientes servicios marque 5 básicos que desearía encontrar en un sitio de hospedaje:

<b>(Respuestas múltiples)</b>	<b>Casos</b>	<b>% s/</b>	<b>% s/</b>
		<b>Total</b>	<b>Muestra</b>
Restaurante	154	10,63	39,90
Piscina	255	17,60	66,06
Actividades deportivas y recreativas	200	13,80	51,81
Aire acondicionado	229	15,80	59,33
Tv Cable	223	15,39	57,77
Ducha con agua caliente	151	10,42	39,12
Bar	157	10,84	40,67
Agencia operadora	80	5,52	20,73
	-----	-----	-----
<b>Total Casos</b>	<b>1.449</b>	<b>100,00</b>	<b>375,39</b>
<b>Total muestra</b>	<b>386</b>		

En promedio ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por alojamiento, por persona en una hostería con los servicios que eligió anteriormente?

	<b>Casos</b>	<b>%</b>
20 a 30 Dólares	230	59,59
31 a 40 Dólares	100	25,91
41 a 50 Dólares	41	10,62
51 o más	15	3,89
	-----	-----

	<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>
<b>¿Ha visitado o ha tenido información sobre la ciudad de El Tena?</b>			
	<b>Casos</b>	<b>%</b>	
Sí	316	81,87	
No	70	18,13	
	-----	-----	
	<b>Total Casos</b>	<b>386</b>	<b>100,00</b>

---

**¿Estaría dispuesto a conocer?**

	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Sí	69	98,57
No	1	1,43
	-----	-----
	<b>Total Casos</b>	<b>70</b>
		<b>100,00</b>

---

**Si decidiera visitar la ciudad de El Tena en sus próximas vacaciones  
¿Con qué servicios le gustaría contar en el sitio de hospedaje?**

	<b>Casos</b>	<b>% s/</b>	<b>% s/</b>
		<b>Total</b>	<b>Muestra</b>
<b>(Respuestas múltiples)</b>			
Restaurante	155	10,06	40,16
Piscina	274	17,78	70,98
Aire acondicionado	222	14,41	57,51
Guía de ecoturismo	251	16,29	65,03
Deportes extremos y act. recreativas	215	13,95	55,70
Tv Cable	169	10,97	43,78
Ducha con agua caliente	178	11,55	46,11
Bar	77	5,00	19,95
	-----	-----	-----
<b>Total Casos</b>	<b>1.541</b>	<b>100,00</b>	<b>399,22</b>
<b>Total muestra</b>	<b>386</b>		

## **ANEXO 4**

### **Cuestionario para entrevista con el experto**

#### **Datos del entrevistado**

**Nombre del experto entrevistado:**

**Dirección:**

**Teléfono:**

**E-mail:**

**Ocupación:**

**Tiempo que ha dedicado a esta actividad:**

**Del establecimiento turístico con el que trabaja:**

#### **Entrevista**

**¿Su target?**

**¿En porcentaje, qué tipo de turistas contratan más sus servicios?**

**¿Los clientes que contratan su servicio, prefieren hospedarse en hoteles, cabañas, u hosterías?**

**¿Qué tipo de actividades ofrece usted a los turistas que lo contratan?**

**¿Cree usted que las actividades turístico - Hoteleras en la zona están siendo manejadas de buena forma? ¿Qué falta?**

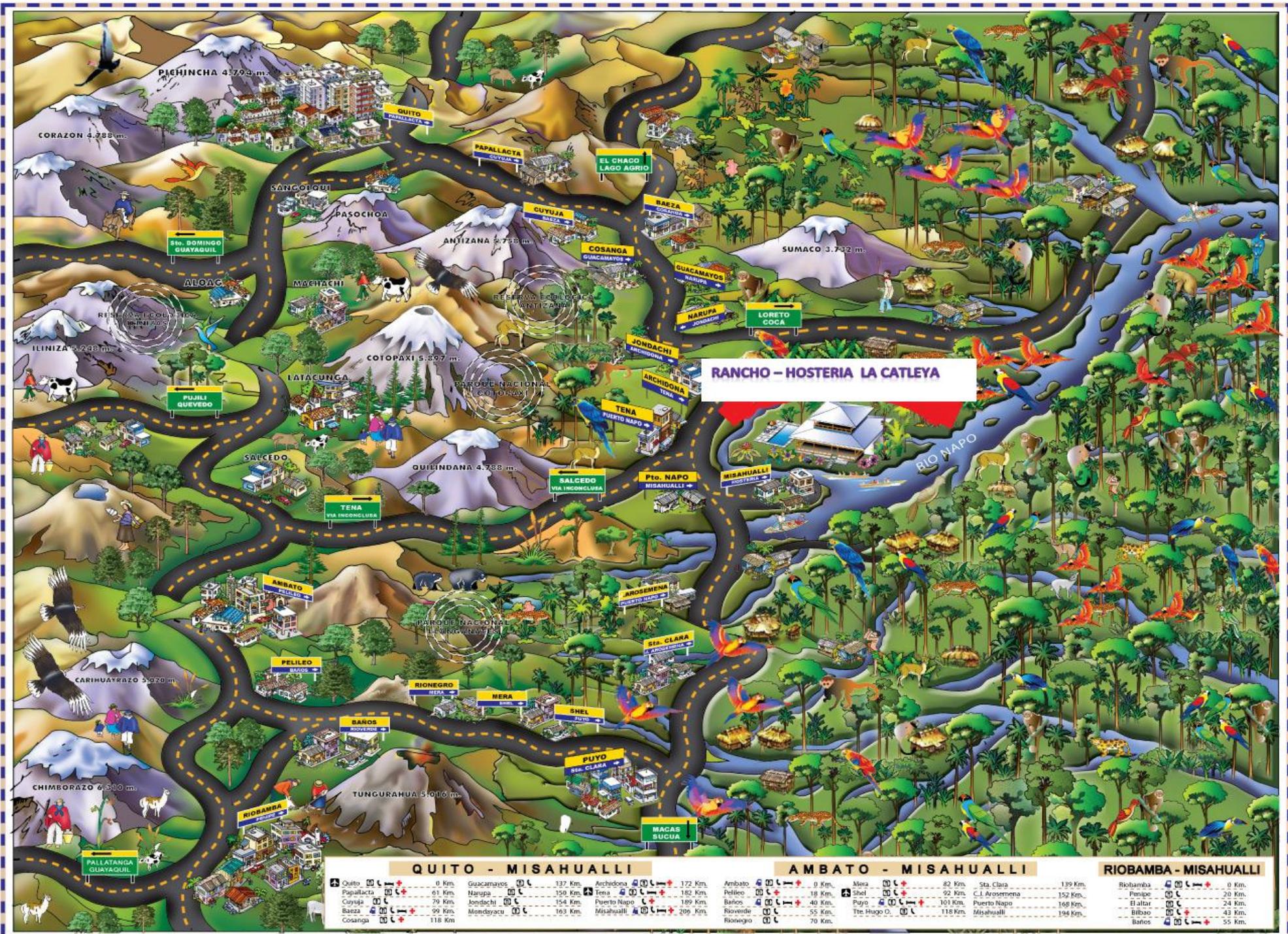
**¿Cuál es su apreciación acerca del turismo de la zona, cree usted que ésta actividad se ha incrementado, se ha mantenido en el mismo nivel, o ha disminuido?**

**¿Cómo contactan su servicios los turistas, y como promocionas sus servicios?**

**¿Qué conocimiento tiene usted sobre los programas de apoyo que da el Ministerio de Turismo, a las actividades turísticas en la localidad?**

**¿Su empresa se encuentra registrada en el ministerio de turismo?**

**¿Qué beneficios se obtienen al estar registrado y operando bajo los reglamentos?**



**RANCHO - HOSTERIA LA CATLEYA**

**QUITO - MISAHUALLI**

Quito	0 Km.	Guacamayos	137 Km.	Archidona	172 Km.
Papallacta	61 Km.	Narupa	150 Km.	Tena	182 Km.
Curuja	79 Km.	Jondachi	154 Km.	Puerto Napo	189 Km.
Baeza	99 Km.	Mondayacu	163 Km.	Misahuallí	209 Km.
Cosanga	118 Km.				

**AMBATO - MISAHUALLI**

Ambato	0 Km.	Mesa	82 Km.	Sta. Clara	139 Km.
Pelileo	18 Km.	Shel	92 Km.	C.I. Arosemena	152 Km.
Baños	40 Km.	Puyo	101 Km.	Puerto Napo	168 Km.
Rioverde	55 Km.	Tte. Hugo O.	118 Km.	Misahuallí	194 Km.
Rionegro	70 Km.				

**RIOBAMBA - MISAHUALLI**

Riobamba	0 Km.
Penipe	20 Km.
Elaltar	24 Km.
Bilbao	43 Km.
Baños	55 Km.

**ANEXO 8**

**PROFORMA DE INVERSIÓN INICIAL**

ACTIVOS TANGIBLES											
TIPO DE BIEN					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR \$	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	TERRENO (ha.)	3	10000	30000							
2	EDIFICIO (OBRAS CIVILES)	1		718.597	20	35930	35930	35930	35930	35930	35930
<b>TOTAL</b>				<b>748.597</b>		<b>35930</b>	<b>35930</b>	<b>35930</b>	<b>35930</b>	<b>35930</b>	<b>35930</b>
MUEBLES Y EQUIPOS AREAS DE SERVICIOS											
		CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR \$	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
3	MESAS (RESTAURANTE)	60	60	3600	10	360	360	360	360	360	1800
4	SILLAS (RESTAURANTE)	240	40	9600	10	960	960	960	960	960	4800
5	VITRINA VERTICAL REFRIGERANTE	1	2200	2200	10	220	220	220	220	220	1100
6	CONGELADOR IND. GASTRONOR 1 PUERTA	1	1500	1500	10	150	150	150	150	150	750
7	COCINA INDUSTRIAL 8 QUEMADORES / GAS	1	868	868	10	87	87	87	87	87	434
8	FREIDORA/GAS	1	2100	2100	10	210	210	210	210	210	1050
9	LICUADORA SEMI INDUSTRIAL	1	380	380	10	38	38	38	38	38	190
10	MESA DE TRABAJO + FREGADERO	1	850	850	10	85	85	85	85	85	425
11	SELF SERVICE CALIENTE 4 POZOS	1	2500	2500	10	250	250	250	250	250	1250
12	EXTRACTOR DE ZUMOS DE FRUTAS	1	450	450	10	45	45	45	45	45	225
13	CAMPANA EXTRACTORA DE OLORES	1	600	600	10	60	60	60	60	60	300
14	CAFETERA INDUSTRIAL	1	263	263	10	26	26	26	26	26	132
15	LAVADORA INDUSTRIAL DE ROPA / IMPORT./	1	6160	6160	10	616	616	616	616	616	3080
16	SECADORA INDUSTRIAL DE ROPA / 50Lb.	1	6153	6153	10	615	615	615	615	615	3077
17	AIRE ACONDICIONADO / Split 12000 BTU	1	800	800	10	80	80	80	80	80	400
18	TELEVISOR PLASMA 22"	38	280	10640	10	1064	1064	1064	1064	1064	5320
19	EQUIPOS TV SATELITAL	40	70	2800	10	280	280	280	280	280	1400
20	EQUIPO PILOTO DE TV SATELITAL	3	200	600	10	60	60	60	60	60	300
<b>SUBTOTAL</b>				<b>52064</b>		<b>5206</b>	<b>5206</b>	<b>5206</b>	<b>5206</b>	<b>5206</b>	<b>26032</b>
HABITACIONES											
		CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR \$	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
21	CAMAS SIMPLES	44	180	7920	10	792	792	792	792	792	3960
22	CAMAS 2 PLAZAS	66	250	16500	10	1650	1650	1650	1650	1650	8250
23	VELADORES	70	60	4200	10	420	420	420	420	420	2100
24	JUEGOS PEQUEÑOS DE SALA	40	210	8400	10	840	840	840	840	840	4200
25	INTERCOMUNICADORES	40	12	480	10	48	48	48	48	48	240
26	AIRE ACONDICIONADO / Split 12000 BTU	40	800	32000	10	3200	3200	3200	3200	3200	16000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>69500</b>		<b>6950</b>	<b>6950</b>	<b>6950</b>	<b>6950</b>	<b>6950</b>	<b>34750</b>
				<b>TOTAL</b>		<b>870.161</b>		<b>48086</b>	<b>48086</b>	<b>48086</b>	<b>96712</b>



**ANEXO 9**

**PRESUPUESTO DE OBRAS CIVILES**

<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITAR- directo</b>	<b>PRECIO TOTAL- directo</b>
<b>DISEÑO Y PLANIFICACIÓN</b>	m <sup>2</sup>	2.258	5,00	11.290
<b>CALCULO ESTRUCTURAL</b>	m <sup>2</sup>	2.258	5,96	13.449
<b>LIMPIEZA DE TERRENO</b>	m <sup>2</sup>	2.258	6,00	13.548
<b>CALCULO INSTALACIONES SANITARIAS</b>	c/u	62	15,00	930
<b>OBRAS CIVILES (\$250 c/m<sup>2</sup>, con acabados):</b>				
Área de alojamiento	m <sup>2</sup>	1.186	380	450.680
Construcción área de servicio restaurante-cocina	m <sup>2</sup>	438	250	109.500
Cancha Múltiple (20x10)	m <sup>2</sup>	200	200	40.000
Piscina tres niveles e hidromasaje	m <sup>2</sup>	200	150	30.000
Area administrativa (oficinas, recepción)	m <sup>2</sup>	141	250	35.250
Cuartos de mantenimiento	m <sup>2</sup>	93	150	13.950
<b>TOTAL</b>	m <sup>2</sup>	<b>2.258,00</b>		<b>679.380</b>
<b>SUB TOTAL OBRA TERMINADA Y EXTERIORES</b>			<b>US \$</b>	<b>718.597</b>

**ANEXO 10**

**PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>VALOR</b>
	<b>Materia prima:</b>			
1	Producto 1: Hospedaje			4271
2	Producto 2: Reataurante			26818
3	Producto 3: Piscina			227
4	Menaje de habitaciones y restaurante			38426
9	Remuneraciones			10219
	<b>TOTAL</b>			<b>79961</b>

**ANEXO 11**

**PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA**

<b>COSTO MATERIA PRIMA PRODUCTO 1: Hospedaje</b>						<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>%</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>
1	Jabones, shampoos, papel higiènico, etc	unidades	0,8	23000	0,75	17250	18975	20873	22960	25256
2	Agua mineral	botellas	0,1	27600	0,3	8280	9108	10019	11021	12123
4	Productos de limpieza	galones	0,1	24	4	96	106	116	128	141
<b>TOTAL</b>			<b>1,0</b>	<b>50624</b>	<b>5,05</b>	<b>25626</b>	<b>28189</b>	<b>31007</b>	<b>32868</b>	<b>34840</b>

<b>COSTO MATERIA PRIMA PRODUCTO 2: Restaurante</b>						<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>%</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>
1	Materia prima alimentos	kilos	0,3	23000	6	138000	151800	166980	183678	202046
2	Bebidas	litros	0,6	46000	0,3	13800	15180	16698	18368	20205
3	Licores	botellas	0,1	10000	1	9000	9900	10890	11979	13177
5	Productos de limpieza	galones	0,0	24	5	108	119	131	144	158
<b>TOTAL</b>			<b>1,0</b>	<b>79024</b>		<b>160908</b>	<b>176999</b>	<b>194699</b>	<b>214169</b>	<b>235585</b>

<b>COSTO MATERIA PRIMA PRODUCTO 3: Piscina</b>						<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>%</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNI</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>
1	Quimicos para piscina	kilos	0,01	10	30	300	330	363	399	439
2	Productos de limpieza areas recreativas	galones	0,01	20	12	240	264	290	319	351
3	Papel higienico	rollos	0,97	1800	0,35	630	693	762	839	922
4	Trapeadores, basureros, escobar y recogedore	unidad	0,01	24	8	192	211	232	256	281
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>	<b>1854</b>		<b>1362</b>	<b>1498</b>	<b>1648</b>	<b>1747</b>	<b>1852</b>

**ANEXO 12**

**PRESUPUESTO DE COSTOS ANUALES**

COSTOS ANUALES												
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Producto 1	23000	1,11	25626	25300	28189	27830	31007	30613	34108	33674	37519
2	Producto 2	46000	3,50	160908	50600	176999	55660	194699	61226	214169	67349	235585
3	Producto 3	9200	0,15	1362	10120	1498	11132	1648	12245	1813	13470	1994
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>	<b>78200</b>		<b>187896</b>	<b>86020</b>	<b>206686</b>	<b>94622</b>	<b>227354</b>	<b>104084</b>	<b>250090</b>	<b>114493</b>	<b>275099</b>
4	Salarios			122634		122634		122634		122634		122634
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>			<b>122634</b>		<b>122634</b>		<b>122634</b>		<b>122634</b>		<b>122634</b>
5	Energía			720		792		816		816		840
6	Mantenimiento			4000		4400		4532		4668		4808
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>			<b>4720</b>		<b>5192</b>		<b>5348</b>		<b>5484</b>		<b>5648</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>315250</b>		<b>334511</b>		<b>355336</b>		<b>378207</b>		<b>403380</b>

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
2,40	1,57	0,61	0,06	1,26	
		Tot. Costo	4,65	1,26	<b>5,90</b>

**ANEXO 13**

**PRESUPUESTO DE NÓMINA DEL PERSONAL DE PLANTA**

NOMINA PERSONAL DE PLANTA									AÑOS				
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
1	Jefe de operaciones	1200	1	14400	1200	292	1750	1200	18842	18842	18842	18842	18842
3	Recepcionista	700	2	16800	1400	584	2041	1400	22225	22225	22225	22225	22225
4	Seguridad 1	450	2	10800	900	584	1312	900	14496	14496	14496	14496	14496
6	Chef	900	1	10800	900	292	1312	900	14204	14204	14204	14204	14204
7	Ayudante de cocina	450	1	5400	450	292	656	450	7248	7248	7248	7248	7248
8	Cajero	350	1	4200	350	292	510	350	5702	5702	5702	5702	5702
9	Meseros	350	2	8400	700	584	1021	700	11405	11405	11405	11405	11405
10	Camareras	350	4	16800	1400	1168	2041	1400	22809	22809	22809	22809	22809
11	Conserje	350	1	4200	350	292	510	350	5702	5702	5702	5702	5702
<b>TOTAL</b>		<b>5100</b>	<b>15</b>	<b>91800</b>	<b>7650</b>	<b>4380</b>	<b>11154</b>	<b>7650</b>	<b>122634</b>	<b>122634</b>	<b>122634</b>	<b>122634</b>	<b>122634</b>

**ANEXO 14**

**PRESUPUESTO DE NÓMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

<b>NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)</b>									
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SUELDO MES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>ANUAL</b>	<b>13er.</b>	<b>14to.</b>	<b>IESS</b>	<b>Fondo Res.</b>	<b>ANUAL</b>
1	Gerente General	1600	1	19200	1600	264	2141	1600	24805
2	Jefe Administrativo financiero	1400	1	16800	1400	264	1873	1400	21737
3	Contador	1200	1	14400	1200	264	1606	1200	18670
4	Jefe de mercadeo	1200	1	14400	1200	264	1606	1200	18670
<b>TOTAL</b>		<b>5400</b>	<b>3</b>	<b>64800</b>	<b>5400</b>	<b>1056</b>	<b>7225</b>	<b>5400</b>	<b>83881</b>

**ANEXO 15**

**PRESUPUESTO DE GASTOS**

<b>GASTOS GENERALES ANUALES</b>		
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
1	Sueldos	83881
2	Arriendos	0
3	Teléfono, luz, agua	1704
4	Internet y mant. página web	594
7	Publicidad	5.915
<b>TOTAL</b>		<b>92094</b>

ANEXO 16

PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUALES (Escenario normal)

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	23000	25300	27830	30613	33674
	Precio	38	38	38	38	38
<b>P. 1</b>	<b>Subtotal</b>	874000	961400	1057540	1163294	1279623
2	Cantidad	46000	50600	55660	61226	67349
	Precio	12	12	12	12	12
<b>P. 2</b>	<b>Subtotal</b>	552000	607200	667920	734712	808183
3	Cantidad	9200	10120	11132	12245	13470
	Precio	2	2	2	2	2
<b>P. 3</b>	<b>Subtotal</b>	18400	20240	22264	24490	26939
	<b>TOTAL</b>	<b>1444400</b>	<b>1588840</b>	<b>1747724</b>	<b>1922496</b>	<b>2114746</b>

**ANEXO 16.1**

**PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUALES (Escenarios optimista y pesimista)**

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA							INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	25300	27830	30613	33674	37042	1	Cantidad	20700	22770	25047	27551,7	30306,9
	Precio	38	38	38	38	38		Precio	38	38	38	38	38
<b>P. 1</b>	<b>Subtotal</b>	961400	1057540	1163294	1279623	1407586	<b>P. 1</b>	<b>Subtotal</b>	786600	865260	951786	1046965	1151661
2	Cantidad	50600	55660	61226	67349	74083	2	Cantidad	41400	45540	50094	55103	60614
	Precio	12	12	12	12	12		Precio	12	12	12	12	12
<b>P. 2</b>	<b>Subtotal</b>	607200	667920	734712	808183	889002	<b>P. 2</b>	<b>Subtotal</b>	496800	546480	601128	661241	727365
3	Cantidad	10120	11132	12245	13470	14817	3	Cantidad	8280	9108	10019	11021	12123
	Precio	2	2	2	2	2		Precio	2	2	2	2	2
<b>P. 3</b>	<b>Subtotal</b>	20240	22264	24490,4	26939	29633	<b>P. 3</b>	<b>Subtotal</b>	16560	18216	20037,6	22041	24245
	<b>TOTAL</b>	<b>1588840</b>	<b>1747724</b>	<b>1922496</b>	<b>2114746</b>	<b>2326221</b>		<b>TOTAL</b>	<b>1299960</b>	<b>1429956</b>	<b>1572952</b>	<b>1730247</b>	<b>1903271</b>

**ANEXO 17**

**PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO DESEADO**

<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Capital propio	482589	50%
Crédito bancario	482589	50%
<b>TOTAL</b>	<b>965178</b>	<b>100%</b>

<b>TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO</b>					
<b>MONTO USD.</b>	<b>482589</b>	<b>PLAZO</b>	<b>5</b>	<b>PAGO</b>	<b>136872</b>
<b>TASA INTERES</b>	<b>12,9%</b>	<b>PAGO ANUAL</b>	<b>1</b>		
<b>PERIODO</b>	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>INTERES</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>SERVICIO us\$</b>	<b>SALDO</b>
0	482589				482589
1		62254	74618	136872	407971
2		52628	84244	136872	323726
3		41761	95112	136872	228615
4		29491	107381	136872	121233
5		15639	121233	136872	0
		<b>201773</b>	<b>482589</b>		

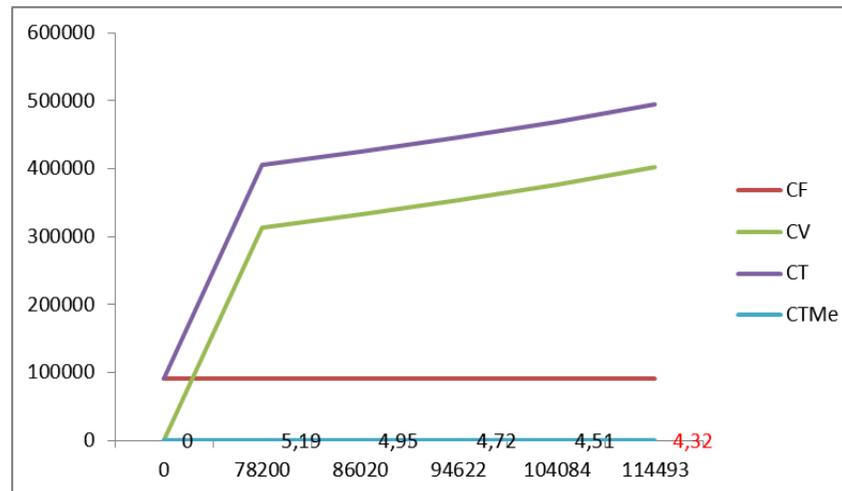
**ANEXO 18**

ESTRUCTURA DE COSTOS								
	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
0	0	92094	0	92094	0	0	0	0
1	78200	92094	314100	406194	1,18	4,02	5,19	314100
2	86020	92094	333361	425455	1,07	3,88	4,95	19262
3	94622	92094	354186	446279	0,97	3,74	4,72	20824
4	104084	92094	377057	469151	0,88	3,62	4,51	22871
5	114493	92094	402230	494324	0,80	3,51	4,32	25173

**ANEXO 19**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
$U = pq - vq - F$	0
$q = F/p - v$	6655
$P =$	18
$v =$	4,63
$F =$	92094
$q =$	6655
<b>Ventas mínimas del primer año =</b>	<b>6655</b>

Representa la cantidad de servicios mínimos que se deberán entregar para ni ganar ni perder es 6655 servicios. El CTMe más bajo, 4.32.



## ANEXO 20

### COSTO DE OPORTUNIDAD

<b><math>r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p</math></b>	
rf	0,89
$\beta$	1,28
(rm-rf)	12,5
rp	8,18
<b>r</b>	<b>25,07%</b>

**Rf =  $\beta$**  No apalancado para la industria hoteles.

**(rm – rf)** = tasa neta de rendimiento de la industria

**rp** = riesgo país

**ANEXO 21**

**FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO NORMAL NO APALANCADO**

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		1444400	1588840	1747724	1922496	2114746
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1444400</b>	<b>1588840</b>	<b>1747724</b>	<b>1922496</b>	<b>2114746</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		315250	334511	355336	378207	403380
Gastos generales		92094	92094	92094	92094	92094
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>494902</b>	<b>514163</b>	<b>534988</b>	<b>555442</b>	<b>580615</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>949498</b>	<b>1074677</b>	<b>1212736</b>	<b>1367055</b>	<b>1534131</b>
15% Trabajadores		142425	161201	181910	205058	230120
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>807073</b>	<b>913475</b>	<b>1030826</b>	<b>1161996</b>	<b>1304011</b>
25% Impuesto a la renta		201768	228369	257706	290499	326003
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>605305</b>	<b>685106</b>	<b>773119</b>	<b>871497</b>	<b>978008</b>
Inversión	-885312					
Capital de trabajo	-79961					
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
Valor de desecho						98987
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-965274</b>	<b>692863</b>	<b>772665</b>	<b>860678</b>	<b>956638</b>	<b>1162136</b>
		<b>TD</b>	25,07%			
		<b>VAN</b>	\$ 1.034.055			
		<b>TIR</b>	76,4%			

ANEXO 22

FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO OPTIMISTA NO APALANCADO

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		1588840	1747724	1922496	2114746	2326221
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1588840</b>	<b>1747724</b>	<b>1922496</b>	<b>2114746</b>	<b>2326221</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		346775	367962	390869	416028	443719
Gastos generales		92094	92094	92094	92094	92094
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>526427</b>	<b>547615</b>	<b>570521</b>	<b>593263</b>	<b>620953</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>1062413</b>	<b>1200109</b>	<b>1351975</b>	<b>1521483</b>	<b>1705267</b>
15% Trabajadores		159362	180016	202796	228223	255790
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>903051</b>	<b>1020093</b>	<b>1149179</b>	<b>1293261</b>	<b>1449477</b>
25% Impuesto a la renta		225763	255023	287295	323315	362369
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>677288</b>	<b>765070</b>	<b>861884</b>	<b>969946</b>	<b>1087108</b>
Inversión	-885312					
Capital de trabajo	-79961					
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
Valor de desecho						98987
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-965274</b>	<b>764847</b>	<b>852628</b>	<b>949442</b>	<b>1055087</b>	<b>1271236</b>
	<b>TD</b>	25,07%				
	<b>VAN</b>	\$1.217.896				
	<b>TIR</b>	84,6%				

**ANEXO 23**

**FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO PESIMISTA NO APALANCADO**

<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		1429956	1572952	1730247	1903271	2093599
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1429956</b>	<b>1572952</b>	<b>1730247</b>	<b>1903271</b>	<b>2093599</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		312097	331166	351782	374425	399347
Gastos generales		92094	92094	92094	92094	92094
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>491749</b>	<b>510818</b>	<b>531434</b>	<b>551660</b>	<b>576582</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>938207</b>	<b>1062133</b>	<b>1198812</b>	<b>1351612</b>	<b>1517017</b>
15% Trabajadores		140731	159320	179822	202742	227553
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>797476</b>	<b>902813</b>	<b>1018991</b>	<b>1148870</b>	<b>1289464</b>
25% Impuesto a la renta		199369	225703	254748	287217	322366
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>598107</b>	<b>677110</b>	<b>764243</b>	<b>861652</b>	<b>967098</b>
Inversión	-885312					
Capital de trabajo	-79961					
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
Valor de desecho						98987
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-965274</b>	<b>685665</b>	<b>764668</b>	<b>851801</b>	<b>946793</b>	<b>1151226</b>
	<b>TD</b>	25,07%				
	<b>VAN</b>	\$1.015.671				
	<b>TIR</b>	75,5%				

ANEXO 24

FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO NORMAL APALANCADO

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		1444400	1531064	1622928	1720304	1823522
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1444400</b>	<b>1531064</b>	<b>1622928</b>	<b>1720304</b>	<b>1823522</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		315250	324707	334448	344482	354816
Gastos generales		92094	92094	92094	92094	92094
Intereses		62260	52633	41765	29494	15641
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>557162</b>	<b>556323</b>	<b>555195</b>	<b>550541</b>	<b>547022</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>887238</b>	<b>974741</b>	<b>1067733</b>	<b>1169763</b>	<b>1276500</b>
15% Trabajadores		133086	146211	160160	175464	191475
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>754152</b>	<b>828530</b>	<b>907573</b>	<b>994298</b>	<b>1085025</b>
25% Impuesto a la renta		188538	207133	226893	248575	271256
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>565614</b>	<b>621398</b>	<b>680679</b>	<b>745724</b>	<b>813769</b>
Inversión	-885312					
Capital de trabajo	-79961					
Préstamo	482637					
Pago de la deuda		-74626	-84253	-95121	-107392	-121245
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
Valor de desecho						98987
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-482637</b>	<b>578547</b>	<b>624703</b>	<b>673117</b>	<b>723473</b>	<b>876651</b>
	<b>TIR</b>	<b>125,1%</b>				



ANEXO 25

FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		1588840	1747724	1922496	2114746	2326221
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1588840</b>	<b>1747724</b>	<b>1922496</b>	<b>2114746</b>	<b>2326221</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		346775	367962	390869	416028	443719
Gastos generales		92094	92094	92094	92094	92094
Intereses		62260	52633	41765	29494	15641
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>588687</b>	<b>600248</b>	<b>612286</b>	<b>622757</b>	<b>636594</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>1000153</b>	<b>1147476</b>	<b>1310210</b>	<b>1491989</b>	<b>1689627</b>
15% Trabajadores		150023	172121	196532	223798	253444
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>850130</b>	<b>975355</b>	<b>1113679</b>	<b>1268191</b>	<b>1436183</b>
25% Impuesto a la renta		212533	243839	278420	317048	359046
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>637598</b>	<b>731516</b>	<b>835259</b>	<b>951143</b>	<b>1077137</b>
Inversión	-885312					
Capital de trabajo	-79961					
Préstamo	482637					
Pago de la deuda		-74626	-84253	-95121	-107392	-121245
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
Valor de desecho						98987
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-482637</b>	<b>650530</b>	<b>734822</b>	<b>827696</b>	<b>928892</b>	<b>1140020</b>
	<b>TIR</b>	145,1%				

**ANEXO 25.1**

<b>FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Intereses		-62260	-52633	-41765	-29494	-15641
36,25% impuestos		22569	19080	15140	10692	5670
Interés neto		-39691	-33554	-26625	-18803	-9971
Préstamo	482637					
Amortización		-74626	-84253	-95121	-107392	-121245
<b>Flujo neto de la deuda</b>	<b>482637</b>	<b>-114317</b>	<b>-117806</b>	<b>-121746</b>	<b>-126194</b>	<b>-131216</b>
	<b>TD</b>	12,9%				
	<b>VANd</b>	\$ 48.850				
	<b>VANa= VANp +VANd</b>					
	<b>VANp=</b>	\$1.217.896				
	<b>VANa=</b>	<b>\$1.266.745</b>				

**ANEXO 26**

**FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO**

<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		1429956	1572952	1730247	1903271	2093599
<b>TOTAL INGRESOS</b>		1429956	1572952	1730247	1903271	2093599
<b>EGRESOS</b>						
Costos		312097	321460	331104	341037	351268
Gastos generales		92094	92094	92094	92094	92094
Intereses		62260	52633	41765	29494	15641
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>554009</b>	<b>553746</b>	<b>552521</b>	<b>547766</b>	<b>544144</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>875947</b>	<b>1019206</b>	<b>1177726</b>	<b>1355505</b>	<b>1549455</b>
15% Trabajadores		131392	152881	176659	203326	232418
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>744555</b>	<b>866325</b>	<b>1001067</b>	<b>1152180</b>	<b>1317037</b>
25% Impuesto a la renta		186139	216581	250267	288045	329259
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>558416</b>	<b>649744</b>	<b>750800</b>	<b>864135</b>	<b>987777</b>
Inversión	-885312					
Capital de trabajo	-79961					
Préstamo	482637					
Pago de la deuda		-74626	-84253	-95121	-107392	-121245
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
Valor de desecho						98987
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-482637</b>	<b>571348</b>	<b>653049</b>	<b>743237</b>	<b>841884</b>	<b>1050660</b>
	<b>TIR</b>		129,1%			



**ANEXO 27**

**PROFORMA DE BALANCE INICIAL**

<b>1. ACTIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2 PASIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1.1 DISPONIBLE</b>			<b>2.1 PASIVO CORRIENTE</b>		
1.1.1 CAJA BANCO	23.960		2.1.1 PORCIÓN CORT. DE LA DEUDA		
1.1.2 INVENTARIOS	55.906	-	2.1.2 D. C. PLAZO		
1.1.3 CUENTAS POR COBRAR	-	-			
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>		<b>79.866</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>1.2 FIJO</b>					
1.2.1 TERRENO	30.000				
1.2.2 OBRAS CIVILES	718.597				
1.2.3 MUEBLES Y EQUIPOS AREA SERVICIOS Y HABITACIONES	121.564		2.3 DEUDA L. PLAZO	482.589	
1.2.4 MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	11802				
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>881.962</b>		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>		<b>482.589</b>
DEPRECIACION ACUMULADA			<b>3 PATRIMONIO</b>		
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>		<b>881.962</b>	3.1 CAPITAL	482.589	
<b>1.3 OTROS ACTIVOS</b>			3.1.1 AUMENTO DE CAPITAL		
1.3.1 PATENTE	1.300,00		<b>3.2 UTIL/ PERD. ACUMULADAS</b>		
1.3.2 GASTOS DE CONSTITUCION	850		3.2.1 UTIL. DEL EJERCICIO		
1.3.3 PROGRAMAS DE INFORMÁTICA	1200				
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>		<b>3.350,00</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>482.589</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>965.178</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	-	<b>965.178</b>

**ANEXO 28**

**PROFORMA DE BALANCE (AÑO 1)**

<b>1. ACTIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2 PASIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
1.1 DISPONIBLE			2.1 PASIVO CORRIENTE		
1.1.1 CAJA BANCOS	288.880		2.1.1 PORCIÓN CORT. DE LA DEUDA	136.886	
1.1.2 INVENTARIOS	361.100		2.1.2 D. C. PLAZO		
1.1.3 CUENTAS POR COBRAR	85.539				
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>		<b>735.519</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>136.886</b>
<b>FIJO</b>					
1.2.1 TERRENO	30.000		2.3 DEUDA L. PLAZO	408.011	
1.2.2 OBRAS CIVILES	718.597				
1.2.3 MUEBLES Y EQUIPOS AREA SERVICIOS Y HABITACIONES	121.564		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>		<b>408.011</b>
1.2.4 MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	11.802				
1.2.5 EQUIPOS DE COMPUTACION	-		<b>3 PATRIMONIO</b>		
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>881.962</b>		3.1 CAPITAL	482.637	
DEPRECIACION ACUMULADA	50958	-	3.1.1 AUMENTO DE CAPITAL		
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>		<b>831.004</b>	<b>3.2 UTIL/ PERD. ACUMULADAS</b>		
<b>1.3 OTROS ACTIVOS</b>			3.2.1 UTIL. DEL EJERCICIO	603.928	
1.3.1 PATENTE	1.300				
1.3.2 GASTOS DE CONSTITUCION	850		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>1.086.565</b>
1.3.3 PROGRAMAS DE INFORMATICA	1200				
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN	62260				
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-670				
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>		<b>64.940</b>			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>1.631.463</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>-</b>	<b>1.631.463</b>

**ANEXO 29****ESTADO DE RESULTADOS**

<b>ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1</b>		
<b>4. INGRESOS</b>		
4.1 INGRESOS POR VTAS	<b>1444400</b>	
<b>5 COSTOS Y GASTOS</b>		
5.1 (-) COSTO DE VENTAS		<b>144440</b>
<b>6 GASTOS GENERALES</b>		
6.1 GASTOS NOMINA		122634
6.2 GASTOS ADMINISTRATIVOS		83881
6.3 GASTOS FINANCIEROS		52633
6.4 DEPRECIACIONES		86888
6.5 GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS		5.915
6.6 OTROS GASTOS		0
6.7 AMORTIZACIONES		670
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>497061</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>947339</b>
15% PARTICIPACION TRAB.		142101
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>		<b>805238</b>
IMPUESTO RENTA		201309
<b>TOTAL</b>		<b>603928</b>

**ANEXO 30**

**ANALISIS DE RIESGO**

ANALISIS DE RIESGO						
FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		1444400	1588840	1747724	1922496	2114746
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1444400</b>	<b>1588840</b>	<b>1747724</b>	<b>1922496</b>	<b>2114746</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		315250	334511	355336	378207	403380
Gastos generales		92094	92094	92094	92094	92094
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>494902</b>	<b>514163</b>	<b>534988</b>	<b>555442</b>	<b>580615</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>949498</b>	<b>1074677</b>	<b>1212736</b>	<b>1367055</b>	<b>1534131</b>
15% Trabajadores		142425	161201	181910	205058	230120
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>807073</b>	<b>913475</b>	<b>1030826</b>	<b>1161996</b>	<b>1304011</b>
25% Impuesto a la renta		201768	228369	257706	290499	326003
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>605305</b>	<b>685106</b>	<b>773119</b>	<b>871497</b>	<b>978008</b>
Inversión	-885312					
Capital de trabajo	-79961					
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
Valor de desecho						98986,87
<b>FLUJO NETO DE</b>	<b>-965274</b>	<b>692863</b>	<b>772665</b>	<b>860678</b>	<b>956638</b>	<b>1162136</b>

RIESGO PRIMER AÑO					
Escenarios X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax)z*Px
1	0,20	764847	152969	58306	679929556
2	0,70	692863	485004	-13677	130939033
3	0,10	685665	68567	-20875	43577256
		<b>Ax =</b>	<b>706540</b>	<b>Varianza</b>	<b>854445845</b>
				<b>DS</b>	<b>29231</b>
				<b>S</b>	<b>4,1%</b>

### RIESGO SEGUNDO AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja	Formulas		
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,20	852628	170526	64770	839040897,8
2	0,70	772665	540865	-15193	161580273
3	0,10	764668	76467	-23189	53774836
		<b><math>\bar{A}x =</math></b>	<b>787858</b>	<b>Varianza</b>	1054396007
				<b>DS</b>	<b>32471</b>
				<b>S</b>	4,1%

### RIESGO DE TODO EL PROYECTO EN SI CONJUNTO: VARIABLE VAN

X	Probabilidad	Flujo de caja	Formulas		
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,20	1217896	243579	148911	4434879720
2	0,70	1034055	723839	-34930	854057388
3	0,10	1015671	101567	-53314	284235166
		<b><math>\bar{A}x =</math></b>	<b>1068985</b>	<b>Varianza</b>	5573172274
				<b>DS</b>	<b>74654</b>
				<b>S</b>	7,0%

## ANEXO 31

### ANALISIS DE SENSIBILIDAD

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		798554	878409	966250	1062875	1169161
<b>TOTAL INGRESOS</b>		798554	878409	966250	1062875	1169161
<b>EGRESOS</b>						
Costos		314100	333361	354186	377057	402230
Gastos generales		92094	92094	92094	92094	92094
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
<b>TOTAL EGRESOS</b>		493752	513013	533838	554292	579465
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		304802	365396	432412	508583	589695
15% Trabajadores		45720	54809	64862	76288	88454
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		259082	310586	367551	432296	501241
25% Impuesto a la renta		64770	77647	91888	108074	125310
<b>UTILIDAD NETA</b>		194311	232940	275663	324222	375931
Inversión	-885312					
Capital de trabajo	-79866					
Depreciaciones		86888	86888	86888	84471	84471
Amortizaciones		670	670	670	670	670
Valor de desecho						\$98.987
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-965178	281870	319828	362551	408693	560059

<b>TD</b>	25,07%
<b>VAN</b>	\$ 0
<b>TIR</b>	25,07%

Punto de Equilibrio financiero.

**Supuesto:** Disminución en las ventas en un 55.23% del escenario normal des apalancado.

## ANEXO 32

RECUPERACION DE LA INVERSION				
Saldo inversión	Flujo anual	Rentabilidad	Devolución	Período
		<b>exigida</b>	<b>inversión</b>	
965274	692863	173701	519163	1
446111	772665	193707	578958	2
			1098120	