

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

**Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Ecoturismo
en la ciudad de Puerto Quito**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Master of Business Administration

Profesor Guía: Rafael Bader Abedrabbo

Autores:

Juan Carlos Chiluzza Mejía

Manuel Oswaldo Villacís Rodríguez

2010

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Certifico que el presente Trabajo de Titulación Master fue desarrollado por Manuel Oswaldo Villacís Rodríguez y Juan Carlos Chiluzza Mejía, bajo mi supervisión.

Rafael Bader Abedrabbo
TUTOR

AGRADECIMIENTOS

- A mi familia, por la confianza incondicional que me brindaron durante el desarrollo del presente trabajo.
- A mis amigos y compañeros que siempre estuvieron dispuestos a ayudarme

Manuel Oswaldo Villacís Rodríguez

- A Dios, el ser supremo.
- A la Dolorosa del Colegio que siempre me protege.
- A mis papis, Juan y Clari de quienes no me faltan sus bendiciones.
- A mi hermano Mario Fernando, familiares y amigos por la confianza que siempre han tenido en mí.
- A Rafael Bader y Manuel Villacís por compartir sus conocimientos sin ningún egoísmo y así poder culminar satisfactoriamente este trabajo.

Juan Carlos Chiluzza Mejía

DEDICATORIAS

- A Dios que con su ayuda y guía me permitió desarrollarme.

Manuel Oswaldo Villacís Rodríguez

- Con un sentimiento muy especial para PAVY

Juan Carlos Chiluiza Mejía

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Titulación Master: “Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Ecoturismo en la ciudad de Puerto Quito” se encuentra dividido en capítulos estructurados de la siguiente manera:

- Análisis de la Industria.- Va de lo macro a lo micro, se explica el entorno macroeconómico y político, luego se estudia el sector turístico, se revisa el mercado, se analiza a la competencia y se concluye con un FODA
- Estrategias de Mercadeo.- Se presenta el concepto del servicio, las estrategias del Marketing Mix que se van a aplicar, el presupuesto necesario para las mismas y se estima la proyección de ventas.
- Operación.- Se da a conocer la ficha técnica del servicio, en que estado se encuentra el desarrollo, se describe el proceso, se plantean las necesidades y requerimientos, se delinean los planes de producción y de compras.
- Plan Financiero.- Se detallan los gastos de constitución y de personal, se presentan el Balance General, Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja, proyectándolos a cinco años.
- Conclusiones y Recomendaciones
- Referencias y Anexos.

Lo indicado anteriormente nos permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Elaborar un Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Ecoturismo en la ciudad de Puerto Quito
- Determinar si el proyecto es o no rentable y viable

- Desarrollar una propuesta alternativa de recreación sana en contacto con la naturaleza que respete y conserve el medio ambiente

El Centro Turístico Ecológico, ofrecerá un excelente servicio de ecoturismo en el cual el cliente tendrá contacto con la fauna y flora de la región, de manera segura y divertida, combinado con distracciones deportivas y culturales que hacen la diferencia de lo que actualmente se encuentra en la región.

El principal objetivo del Centro es ofrecer sana distracción al cliente y brindar servicios de excelente calidad y suplir una necesidad que se encuentra latente en el mercado nacional a un precio justo.

Se orientará a turistas ecuatorianos y extranjeros, que suelen viajar en grupos familiares, que disfrutan de la aventura y gustan de realizar actividades al aire libre.

El número de turistas y el precio son las variables de mayor impacto, de acuerdo al análisis de sensibilidad, se determina que el proyecto es rentable y viable considerando una afluencia semanal mínima de 26 turistas que pernoctan 2 noches. El precio diario por turista incluyendo alojamiento y alimentación es \$56.

Se requiere una inversión inicial de \$133.617, de los cuales \$85,000 serán financiados con un préstamo a 15 años con un interés del 11.83%, y la diferencia es un aporte de capital con el se cuenta actualmente.

Para el análisis se considera un horizonte de 5 años con una inflación estimada del 5% anual, el VAN del Proyecto es de \$92.385,47 con una TIR del 43.61% y el período de recuperación es de 2.55 años.

Tabla de Contenidos

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
DEDICATORIAS	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	11
PLAN DE NEGOCIOS.....	13
A. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	13
I. Entorno Macroeconómico y Político:	13
II. Análisis del sector:.....	17
III. Análisis del mercado:	22
IV. Análisis de la competencia:	30
V. Análisis FODA	34
B. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	36
I. Concepto del servicio	36
II. Estrategias de precios	37
III. Estrategias de promoción	38
IV. Estrategias de comunicación.....	38
V. Estrategias de servicio	40
VI. Presupuesto	41
VII. Proyecciones de ventas	41
C. OPERACIÓN	43
I. Ficha técnica del servicio.....	43
II. Estado de desarrollo.....	44

III.	Descripción del proceso	44
IV.	Necesidades y requerimientos	45
V.	Plan de producción.....	47
VI.	Plan de compras.....	50
D.	PLAN FINANCIERO	51
I.	Gastos de Constitución Legal.....	56
II.	Gastos de personal	56
III.	Balance General, Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja.....	57
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
I.	Conclusiones.....	75
II.	Recomendaciones.....	76
F.	REFERENCIAS Y ANEXOS	77
I.	Referencias	77
II.	Anexos	81

Índice de Figuras

Figura A-1 – Ingreso de Extranjeros en Ene 2009, Ene 2010 y todo el 2009...	16
Figura A-2 – Motivo de Visita, 2008	19
Figura A-3 – Extranjeros y Ecuatorianos por Tipo de Turismo, 2008	21
Figura A-4 – Mercado de Turismo Receptor 2008	23
Figura A-5 – Turistas de Estados Unidos y España	24
Figura A-6 – Edad Promedio – 2007 y 2008	25
Figura A-7 – Turistas 2008 por rango de edad.....	26
Figura A-8 – Participación de Mercado (Plazas Disponibles).....	29
Figura B- 1 – Proyección de Ventas.....	42
Figura C-1.- Como llegar desde Quito.....	43
Figura D-1.- Datos Iniciales	58
Figura D-2 Balance General.....	59
Figura D-3 Estado de Resultados	59
Figura D-4.-Flujo de Caja	60

Índice de Tablas

Tabla A-1 – Establecimientos de Alojamiento en Puerto Quito	31
Tabla A-2 - Establecimientos de Comidas y Bebidas en Puerto Quito.....	31
Tabla A-3 – Competencia: Tipo de Turismo y NSE	33
Tabla A-4 – Competencia: Alojamiento y Alimentación	33
Tabla A-5 – Competencia: Actividades Turísticas	33
Tabla B-1 – Presupuesto mensual de Mercadeo	41
Tabla C-1 – Propiedad Inicial	45
Tabla C-2 – Necesidades y Requerimientos	46
Tabla C-3 – Activos Fijos	47
Tabla C-4 – Amortizaciones	48
Tabla C-5 – Deuda	49
Tabla D-1 – Gastos de Constitución Legal.....	56
Tabla D-2 – Gastos de Personal	56
Tabla D-3 – Supuestos Iniciales.....	60
Tabla D-4 – Gastos de Alimentación.....	61
Tabla D-5 – Gastos Generales Mensuales	62
Tabla D-6 – Escenario 1.....	68
Tabla D-7 – Escenario 2.....	69
Tabla D-8 – Escenario 3.....	70
Tabla D-9 – Resumen	71
Tabla D-10 – Resumen Resultados Flujos.....	71
Tabla D-11 – Indicadores	74

INTRODUCCIÓN

Se ha escogido como Trabajo de Titulación Master (TTM) el desarrollo de un Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Ecoturismo en la ciudad de Puerto Quito por las siguientes razones:

- En la zona de Puerto Quito se dispone actualmente de dos terrenos, y se desea aprovecharlos con una actividad económica rentable.
- No dar un tratamiento empírico al emprendimiento de este proyecto.
- El turismo ecológico es una alternativa de recreación sana en contacto con la naturaleza que respeta y conserva el medio ambiente.
- Aplicación de los conceptos y estrategias aprendidas en el Master of Business Administration de la Universidad de las Américas

Objetivo General:

- Elaborar un Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Ecoturismo en la ciudad de Puerto Quito

Objetivos Específicos

- Determinar si el proyecto es o no rentable y viable
- Desarrollar una propuesta alternativa de recreación sana en contacto con la naturaleza que respete y conserve el medio ambiente

El TTM es de carácter exploratorio y se orientará a los siguientes puntos:

- Análisis de la Industria.- Investigación bibliográfica del Ecoturismo en el Ecuador e Investigación de campo en la ciudad de Puerto Quito.

- Estrategias de Mercadeo.- Se desarrollarán estrategias de mercadeo con enfoque a generar un flujo de clientes que sostenga la rentabilidad de la operación
- Operación.- Se describirán los servicios a ofrecer por parte del Centro de Ecoturismo y se detallarán los procesos involucrados en el proyecto
- Plan Financiero.- Se realizará el estudio de factibilidad económica para la implementación del Proyecto

PLAN DE NEGOCIOS

A. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Francesco Frangialli, en la 84ª reunión del Consejo Ejecutivo de la OMT en octubre del 2008, afirmó: “La experiencia nos enseña que el turismo es resistente, pero no puede negarse que hay cierto grado de deterioro de la situación a partir del cual todos los sectores económicos empezarán a sufrir” (Tnews, 2008).

La OMT con respecto a la demanda turística, señala que esta depende en gran medida de las condiciones económicas vigentes en los principales mercados emisores; ya que si las economías aumentan, los niveles de renta disponible (total y por habitante), también crecen. Esto permite que un porcentaje de los ingresos relativamente alto se destine generalmente al gasto turístico, principalmente en las economías emergentes. De la misma manera si endurece la situación económica, también existirá una disminución en el comercio y en el gasto del turismo (CEPLAES, 2008, 5).

La OMT clasifica al turismo en los siguientes tipos: aventura, científico, ecoturismo, familiar, juvenil, sustentable, sostenible y rural. (Espinoza, 2003)

I. Entorno Macroeconómico y Político:

La OMT analiza la relación histórica directa existente entre el crecimiento de las llegadas de turismo internacional y el crecimiento de la producción económica, medida por el Producto Interno Bruto (PIB) (CEPLAES, 2008, 5).

En los años en que el crecimiento económico mundial fue superior al 4%, el crecimiento del volumen del turismo tendió a ser mayor. Cuando el crecimiento del PIB cae por debajo del 2%, el crecimiento del turismo tiende a ser aún más bajo y, cuando el PIB crece al 3,5%, el turismo crece en promedio 1,3 veces más rápidamente que el PIB (CEPLAES, 2008, 5).

El Banco Central del Ecuador (BCE, 2010a, 2) prevé un PIB nominal de 51.386 millones de dólares para fines del 2009. Tiene una previsión de variación anual del PIB 2009 del 0.98%; la inflación anual (Enero-2010 / Enero.2009) es del 4.44% y la Deuda como porcentaje del PIB es 14.60% (BCE, 2010b).

Los análisis históricos 1992 – 2003 permitieron comprobar que la proporcionalidad entre el crecimiento económico y la evolución del turismo también existe para el caso de Ecuador (CEPLAES, 2008, 5).

Según la publicación “Barómetro OMT del Turismo Mundial” las llegadas de turistas internacionales en el mundo disminuyeron en el 2009 un 4.3%; a la vez que proyecta un crecimiento de entre 3% y 4% para el 2010. La única región que creció en el 2009 fue África. En América decreció en un 5% en el 2009 y se espera un crecimiento entre 2 y 4% para el 2010 (Kester, 2010).

Las causas a las que se atribuye el decrecimiento del 2009 son la crisis económica mundial y la influenza humana; estos fenómenos sin embargo permitieron que se compense el turismo nacional (Organización Mundial de Turismo, 2010).

En el año 2003 el Ministerio de Turismo desarrolló el Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador “PLANDETUR 2020” el mismo que tiene como objetivos:

- crear las condiciones para que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía;
- insertar en la política de Estado y en la planificación nacional al turismo sostenible;
- generar un proceso orientador para el desarrollo del turismo sostenible.

El Ministerio de Turismo ha creado la marca turística “Ecuador, la vida en estado puro”, en el que se resalta que Ecuador tiene cuatro mundos por descubrir: Galápagos, Costa, Andes y Amazonía. Las encuestas de marketing en-línea del Ministerio de Turismo (2010) se presentan en el Anexo 1. El calendario de festivales Ecuador 2010 se encuentra en el Anexo 2.

El Ministerio de Turismo tiene la iniciativa de mantener un Centro de Información Turística de todo el Ecuador como único y oficial, para esto ha creado el Registro Catastral Turístico del Ecuador, por medio del cual se pretende (e-REGitur, 2009):

- promover al Ecuador como un destino turístico reconocido a nivel mundial,
- desarrollar el sector,
- interconectar a todas las entidades involucradas con el turismo: Ministerio, Municipios, Hoteles, Agencias de Viajes, Restaurantes, etc.

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad ha implementado el Programa Estrategias Productivas (e+) que considera como uno de los 10 subsectores priorizados al Turismo y Artesanía (MCPEC, 2009).

La Ley de Turismo y su reglamento rigen las actividades turísticas realizadas por personas naturales o jurídicas. Están identificados y reconocidos dos tipos de gestión turística, la gestión privada y la gestión comunitaria; cada una con su propia especificidad, lo cual se fundamenta en que el Ecuador es plurinacional y pluricultural (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2003, 61)

La población del Ecuador tiene una amplia diversidad étnica y se encuentra sobre los 14'139.200 de habitantes (INEC, 2010) y tiene una tasa del 2.1% de crecimiento anual (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2003, 7).

Según la información de la Dirección Nacional de Migración (DNM, 2010), como se aprecia en la Figura A-1, en enero del 2010 llegaron 96.092 extranjeros al Ecuador, un incremento de 8.373 con respecto a enero del 2009. Durante el año 2009 ingresaron 970.086 extranjeros al Ecuador (OPTUR, 2010).

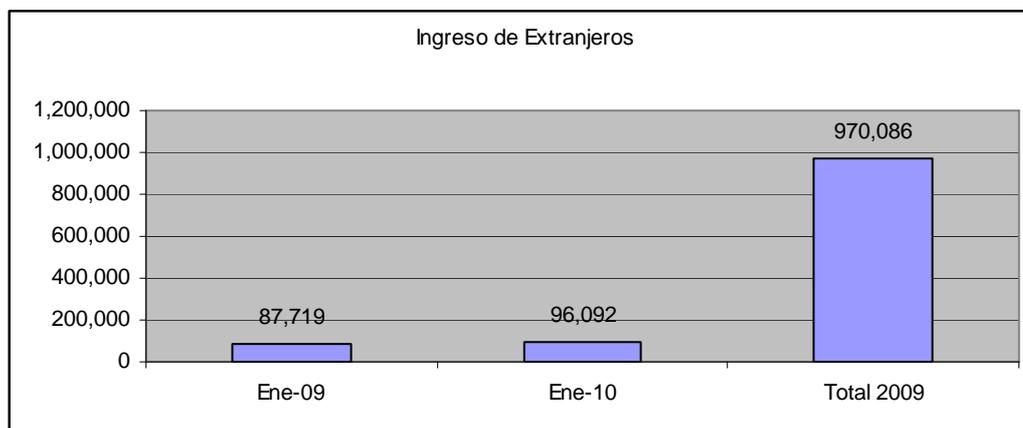


Figura A-1 – Ingreso de Extranjeros en Ene 2009, Ene 2010 y todo el 2009
Fuente: Dirección Nacional de Migración.
Elaborado por: Autores.

En el Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador, la consultora Tourism&Leisure (2009) recomienda al Ministerio de Turismo la realización de

la Encuesta de Turismo Interno Nacional con el objeto de afianzar los indicadores de gasto medio y estancia según mercado y destino, ya que no existen datos de base oficiales y disponibles relacionados con ingresos y niveles de gasto relacionados con el turismo.

II. Análisis del sector:

El Registro Catastral Turístico (2009) considera actividades turísticas a las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- alojamiento,
- servicio de alimentos y bebidas,
- transportación,
- operación,
- intermediación.

Los establecimientos dedicados al alojamiento deben cumplir las siguientes condiciones:

- Hoteles (mínimo 30 habitaciones),
- Hostales (de 12 a 29 habitaciones),
- Pensiones (de 6 a 11 habitaciones),
- Hosterías, moteles, refugios y cabañas (mínimo 6 habitaciones).

Los establecimientos turísticos de alojamiento deben tener las siguientes condiciones:

- servicio de recepción,
- servicio de pisos,
- servicio telefónico,
- botiquín de primeros auxilios.

Se considera excursionistas a quienes no pernoctan fuera de su residencia habitual; se conoce como turistas a quienes pernoctan fuera del lugar de su residencia (Espinoza, 2003).

Se considera como gasto turístico al valor del consumo que realiza un visitante para su desplazamiento y estancia turística en el lugar de destino. El gasto turístico por lo tanto se realiza antes, durante y luego del viaje. De acuerdo a las necesidades, preferencias, oferta y precios de los servicios, un turista puede realizar su consumo en el país de procedencia o en su destino. Por ejemplo, cuando un pasaje aéreo es adquirido en el país de origen, el gasto es a favor de este país; por el contrario, si se lo adquiere en el país de destino, el gasto es en beneficio del país receptor (CEPLAES, 2007a, 7).

i. Tamaño de la industria

Según una proyección de la Encuesta de Turismo Receptor del 2003 realizada por la Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR), el gasto promedio en el 2007 de un turista no residente que llega a Quito era de \$1.608 asumiendo que el tiempo de estancia es el mismo en los años referenciados (21.1 días); esto da un gasto de \$64.4 diarios (CEPLAES, 2007a, 7).

Con el propósito de proporcionar información especializada sobre la demanda del turista de Quito, la Cámara Metropolitana de Turismo (CMT), CAPTUR, Hoteles de Quito Metropolitano (HQM), Asociación Hotelera de Pichincha (AHOTP) y (Centro de Planificación y Estudios Sociales) CEPLAES realizan desde el año 2007 el estudio del Perfil de Turista con una periodicidad trimestral. El boletín Nº 8 (Marzo 2009), corresponde a los datos recolectados por la Dirección Nacional de Migración desde enero 2007 a diciembre 2008; aquí se encuentra información sobre el motivo del viaje, balance de ingreso y gasto, llegadas por grupo de edad, procedencia y nacionalidad, mercados emisores, entre otros. (CEPLAES, 2009, 5)

En la Figura A-2 se observan los motivos de visita del año 2008. De los 471.499 turistas que arribaron a Quito, las tres cuartas partes (360.386) lo hicieron por turismo recreativo, 88.406 (19% del total), registrados en el rubro “otros” viajaron por diferentes razones, entre las que primó -como se conoce- el turismo residencial; un número menor de turistas llegó por negocios (11.544), eventos (10.098) y estudios (1.065).

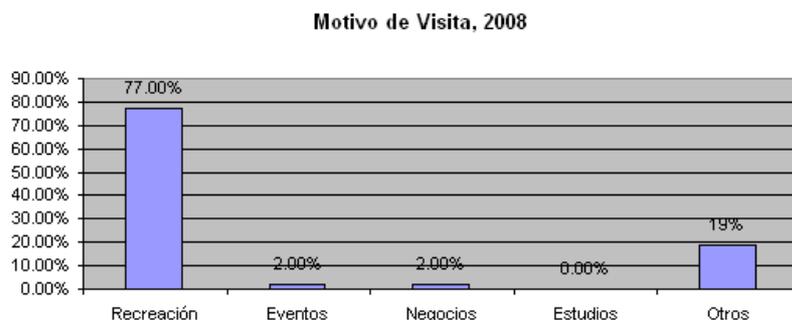


Figura A-2 – Motivo de Visita, 2008
Fuente: Dirección Nacional de Migración.
Elaborado por: Autores.

El flujo adicional de turistas que viajó en el 2008, esto es 53.346, se interesó en realizar recreación y esparcimiento (38.781) y, podría decirse en hacer “turismo residencial”, esto es visitar a familiares o amigos (18.191). Las corrientes de turistas para estudiar (-65), hacer negocios (-1.270) y asistir a eventos (-1.991) disminuyeron respecto al 2007.

En todos los motivos de viaje considerados, los turistas extranjeros, tuvieron mayoría absoluta (cercana al 100%), excepto en el rubro de turismo residencial, dentro del cual destacó la participación de los ecuatorianos; aunque, como se ha insistido, ésta bajó de 55.9% (en 2007) a 26.8% (en 2008), como consecuencia del natural desaliento económico de realizar viajes surgido en el año 2008.

Por turismo recreativo, Quito recibió la visita de 354.393 turistas extranjeros y de 5.993 ecuatorianos residentes en el exterior; y, por turismo residencial 64.685 extranjeros y 23.721 nacionales; se lo aprecia en la Figura A-3

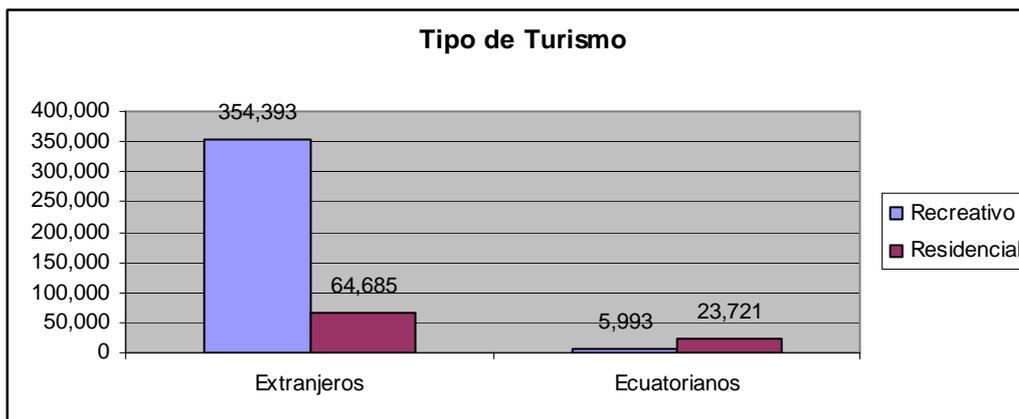


Figura A-3 – Extranjeros y Ecuatorianos por Tipo de Turismo, 2008
Fuente: Dirección Nacional de Migración.
Elaborado por: Autores.

Entre el 2007 y el 2008, el número de extranjeros que visitaron la ciudad con fines de esparcimiento se incrementó en 17% y el de turismo residencial en 109%, lo que permitiría vislumbrar que los vínculos de amistad y relación familiar creados por estos turistas con residentes de la ciudad en los últimos años estarían fortaleciéndose, generando un mecanismo de ahorro de gastos durante su estancia. Los esfuerzos realizados para atraer al visitante extranjero, habrían fortalecido el posicionamiento de la ciudad en este segmento del turismo receptor

ii. Ciclos económicos

Con respecto a la estacionalidad de la demanda del turismo receptor, en base a los datos de la Dirección Nacional de Migración de la Policía Nacional, la mayor afluencia de visitantes al Ecuador se da en la temporada alta comprendida entre Junio y Agosto, le siguen los meses de Enero, Marzo y Diciembre. En cuanto a los turistas nacionales, estos aprovechan los feriados

(año nuevo, carnaval, semana santa, finados, navidad) y épocas de vacaciones escolares (febrero a abril en la costa y julio a septiembre en la sierra)

III. Análisis del mercado:

Los datos importantes de mercado publicados en el boletín Nº 8 de Perfil de Turista de la CAPTUR (2009), informan que el turista que llegó a la ciudad de Quito durante el año 2008 presentó en general el siguiente perfil:

- La mayoría son hombres 56%.
- Llegaron desde Estados Unidos 33%, España 19%, Colombia 10%, Alemania 3%.
- El motivo principal de su visita fue turismo recreativo 76%, seguidos por negocios y eventos 6%.
- Para venir al país lo hicieron con líneas aéreas de su país de procedencia.
- Su edad promedio es de 50 años. Si es de Estados Unidos su edad fluctúa entre 51 y 65 años.
- Se hospeda en hoteles de lujo y primera.
- De los visitantes provenientes de Estados Unidos (33%), un 83.9% tuvo como motivo principal de su visita realizar actividades turísticas.

i. Análisis por país de residencia

De acuerdo a los datos del año 2008 (CEPLAES, 2009, 7), como se observa en la Figura A-4, los principales mercados del turismo receptor de Quito se situaron nuevamente en América (68%) y Europa (18.5%). Los de Asia, Oceanía y África fueron marginales.

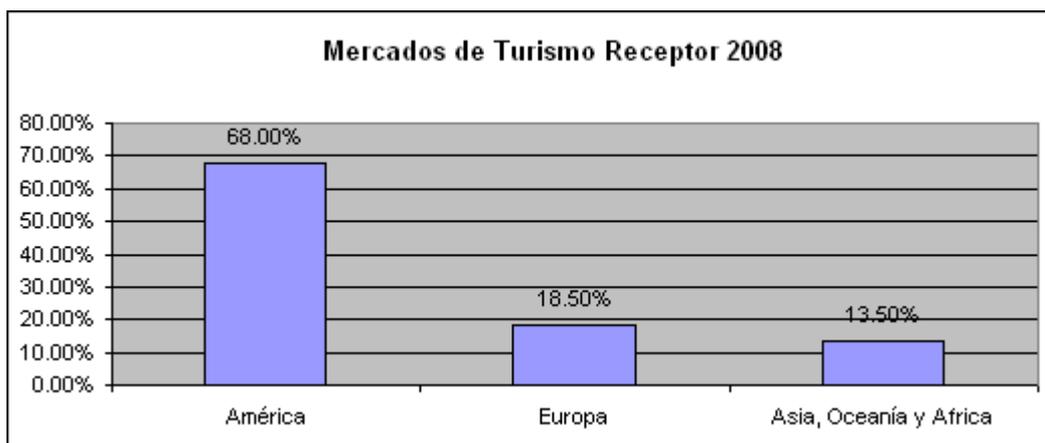


Figura A-4 – Mercado de Turismo Receptor 2008
Fuente: Dirección Nacional de Migración.
Elaborado por: Autores.

Dos tercios de los turistas que viajaron a Quito residían en cinco países: Estados Unidos (33%), España (17.1%), Colombia (9%), Reino Unido (4.2%) y Alemania (3.3%), espacio de mercado circunscrito antes a los cuatro primeros.

La contracción de llegadas procedentes de España en el 2008 (-2.1%) y la baja tasa de crecimiento de las originadas en Colombia (+1.6%), habrían permitido que el mercado de Quito se amplíe en favor de Alemania y otros países.

Desde Estados Unidos, principal mercado del turismo receptor de Quito, se estima que viajaron 155.271 turistas, 14.5% más que en el 2007; y, desde España, segundo mercado en importancia, la ciudad habría recibido 80.421 turistas, esto es 1.701 turistas menos que el año precedente, así se lo ve en la Figura A-5.

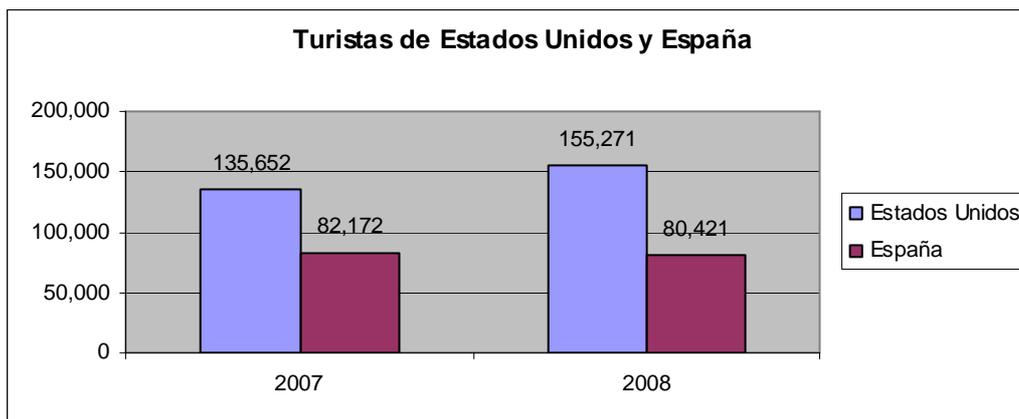


Figura A-5 – Turistas de Estados Unidos y España
Fuente: Dirección Nacional de Migración.
Elaborado por: Autores.

La afluencia de Reino Unido (19.945) y Alemania (15.503) habría también aumentado, la del primero en una proporción similar (10.7%) al promedio anual (12.8%) y la del segundo mucho más que dicho promedio (19.0%).

La motivación de viaje de los turistas varió según su país de residencia. Los residentes en Estados Unidos en buena parte se desplazaron para hacer turismo recreativo (83.9%) y por diferentes otros motivos, entre los que está el turismo residencial de nuestros conciudadanos (14.5%). Muy pocos llegaron para realizar negocios (0.7%), asistir a eventos (0.6%) o desarrollar estudios (0.3%).

Los motivos de viaje de los turistas que viven habitualmente en Colombia fueron más diversificados. Viajaron en especial por recreación y esparcimiento (72.3%) pero también y, de manera más relevante respecto del resto de países, por negocios (11.8%), eventos (6.1%), estudios (0.3%) y otros motivos (9.6%). La fortaleza

de este mercado debe ser considerada por la ciudad con fines de promoción, sobre todo en circunstancias en que la tasa de crecimiento del número de visitantes del 2008 creció levemente (1.6%) respecto de los demás países y de la promedio anual (12.8%).

ii. Análisis por Grupos de edad

Según la información de la CEPLAES (2009, 9), Figura A-6, la edad promedio de los turistas que visitaron Quito durante el 2008 fue 50 años, al igual que la de los extranjeros; la de los ecuatorianos fue 45 años. Las edades promedio de los turistas referidos en el 2007, fueron 49, 43 y 50 años, respectivamente.

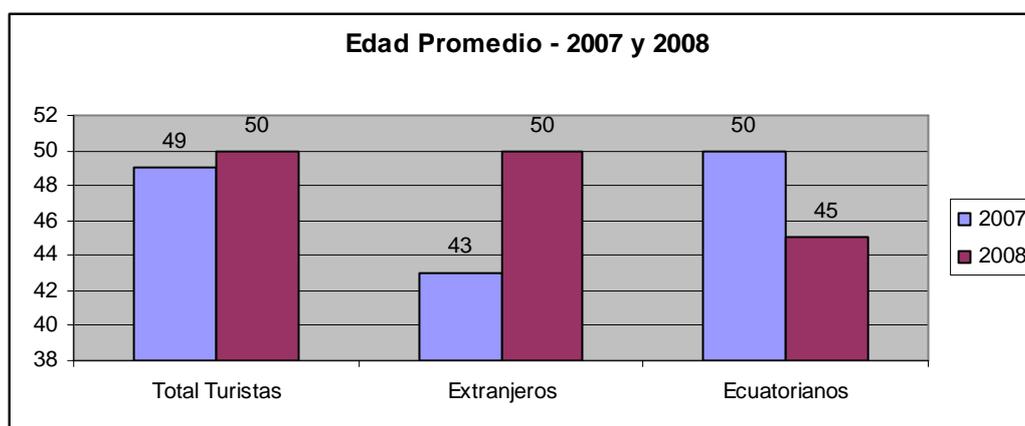


Figura A-6 – Edad Promedio – 2007 y 2008
Fuente: Dirección Nacional de Migración.
Elaborado por: Autores.

En el año 2008, como se presenta en la Figura A-7, al igual que en el 2007, los turistas con edades comprendidas entre 51 y 65 años y entre 31 y 40 años fueron los más numerosos, completando un total

de 201.442 (104.961 y 96.481 turistas respectivamente), equivalente al 43% del total recibido por la ciudad.

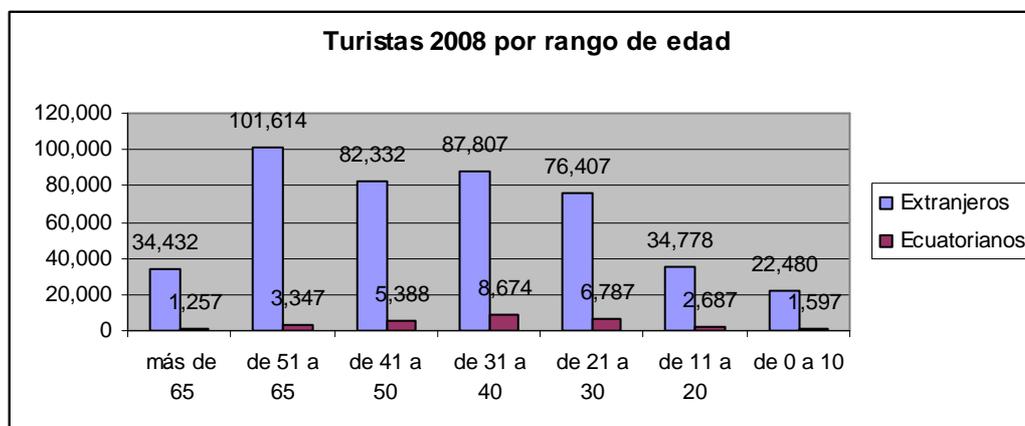


Figura A-7 – Turistas 2008 por rango de edad
Fuente: Dirección Nacional de Migración.
Elaborado por: Autores.

Entre los extranjeros, el número de turistas de todos los grupos etáreos (a excepción de los menores de 10 años que aumentaron apenas 4%), tuvieron incrementos importantes, del orden del 20% y más.

Afluencias substanciales mostraron los turistas cuyas edades estuvieron comprendidas entre 31 y 40 años (26%), y entre 51 y 65 años (24%). En el primer grupo se registró el arribo de 87.807 turistas, en el segundo, el más numeroso de todos, se contabilizó 101.614.

El 62% de los extranjeros (271.753) se ubicó en los grupos etáreos de 31 a 65 años, segmento que en el 2007 significó (218.523) el 61%. Por el contrario, todos los grupos etáreos de los ecuatorianos residentes en el exterior evidenciaron mermas significativas; las

extremas variaron entre -41% (de los turistas de más de 65 años) y -54%, (de 21 a 30 años).

Las visitas más frecuentes del 2008 (70% del total, 20.849) fueron hechas por turistas cuyas edades estuvieron entre 21 y 50 años.

En el 2007 la participación relativa del conjunto analizado en el total de ecuatorianos fue 71% (42.050 turistas).

En todos los trimestres de los años 2007 y 2008, dentro del segmento de turismo recreativo primó la visita de los turistas de 51 a 65 años (23% del segmento en el 2008), lo que reflejó una de las características básicas del perfil del visitante de la ciudad. Las llegadas trimestrales (interanuales) de este grupo de turistas rebasaron las del 2007, consolidándose uno de los objetivos más importantes de la ciudad, esto es mantener los niveles de visitas de su segmento de mercado más allá de las dificultades propias que el año 2008 presentó a nivel internacional.

En efecto, el promedio trimestral de los turistas que visitaron Quito por esparcimiento, de 51 a 65 años, pasó de 18.016 turistas en el 2007 a 20.799 en el 2008, lográndose un aumento promedio de 1.497 turistas por trimestre.

Un segundo grupo en este segmento de mercado constituyó el de turistas de 31 a 40 años de edad, su promedio trimestral se incrementó de 15.017 turistas en el 2007 a 16.753 turistas en el 2008 (+1.736 por trimestre).

En el tercero y cuarto nivel podrían ubicarse los grupos de turistas de edades de 21 a 30 años (17.9%) y de 41 a 50 años de edad (17.0%) cuyos promedios trimestrales pasaron de 14.305 y 13.849 en el 2007 a 16.158 y 15.346 en el 2008, respectivamente, lo que significó un promedio adicional efectivo de 1.853 turistas y de 1.497 turistas por trimestre.

iii. Mercado objetivo

Chris Cooper (1993) en su libro *El Turismo: Teoría y Práctica* define como tipos de demanda turística a los siguientes:

- Demanda Efectiva o Actual, conformado por las personas que participan en la actividad turística y efectivamente viajan con el propósito de hacer turismo.
- Demanda No Efectiva, sector de la población que no viaja por algún motivo; dentro de esta se encuentran: Demanda Potencial, quienes viajarán a futuro por cambio en circunstancias personales; Demanda Diferida, aquellos que no viajan por problemas en el entorno (daños en carreteras) o en la oferta (indisponibilidad de plazas).
- No Demanda, aquellas personas a las que simplemente no les gusta viajar.

Se ha considerado dos tipos de mercado para el proyecto:

- El mercado nacional proveniente de las región sierra y costa, que no disponen de una biodiversidad como la que se dispone en esta región típicamente de las ciudades (Quito, Ambato, Cuenca, Guayaquil)

- El mercado internacional de turistas provenientes de Estados Unidos, Colombia en lo que respecta a América; Alemania, España y Reino Unido en Europa debido a que este es el mercado extranjero mas importante que visita el Ecuador.

La capacidad de plazas diarias de la competencia es de 360 y se ha planificado una cobertura para 28 turistas en el Centro de Ecoturismo. Es decir, se espera aportar con un 7.2% a la oferta de plazas para turismo en el sector de Puerto Quito.

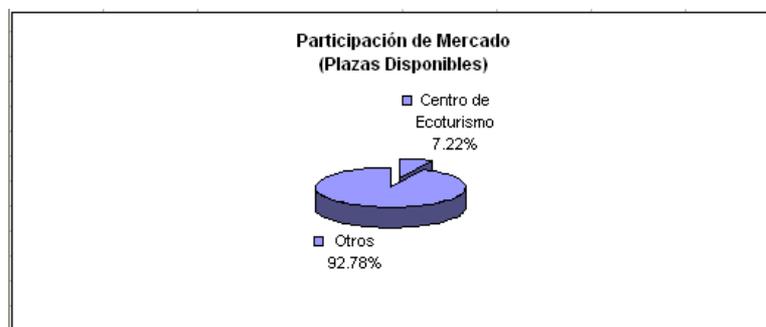


Figura A - 8 – Participación de Mercado (Plazas Disponibles)
Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Autores

iv. Perfil del Consumidor

El perfil de los potenciales clientes pertenece a los grupos de demanda efectiva, diferida y potencial y tiene las siguientes características:

- Segmentación Demográfica
 - Edad: 15 a 55 años
 - Sexo: hombres y mujeres
 - Ciclo de vida familiar: familias con hijos
 - Ingreso: medio y superiores
 - Ocupación: profesionales

- Educación: secundaria y superior
- Religión: indistinta
- Raza: indistinta
- Nacionalidad: ecuatorianos y extranjeros
- Segmentación psicográfica
 - Clase Social: media y media alta
 - Estilo de vida: gusta de realizar actividades al aire libre, frecuenta sitios de ecoturismo, le gusta viajar.

IV. Análisis de la competencia:

La categoría de un establecimiento hotelero es fijada por el Ministerio de Turismo, por medio del distintivo de la estrella: 5, 4, 3, 2 y 1, que corresponden respectivamente a las categorías: lujo, primera, segunda, tercera y cuarta. CEPLAES (2007b, 16)

De acuerdo al Registro Catastral Turístico del Ecuador (e-REGitur) del Ministerio de Turismo, en el cantón Puerto Quito se encuentran 12 establecimientos dedicados a la actividad turística, divididos en 8 de alojamiento y 4 de comidas

El Loro Verde con capacidad para 40 personas a un precio diario de \$35 y Aldea Salamandra (no inscritos en e-REGitur) fueron los pioneros en el turismo de Puerto Quito, sus operaciones iniciaron alrededor de 1995, apoyándose en la fauna, paisaje, clima, sistema hidrológico, y bosque húmedo tropical del sector.

i. Principales participantes

Las características de los establecimientos de Alojamiento (Tabla A-1) son:

Tabla A-1 – Establecimientos de Alojamiento en Puerto Quito

NOMBRE	ACTIVIDAD CATEGORÍA	PRECIO DIARIO POR PERSONA	CAPACIDAD HABITACIONES	SERVICIOS	EMPLEADOS	
					Hombres	Mujeres
Gran Hotel Puerto Quito	Hostal Segunda	\$ 42.50	35 personas. Matrimoniales, Suite, Dobles, Cuádruples	Restaurante, Parqueadero, Canchas Deportivas, Piscina, Lavandería	3	1
Macallares	Hostal Segunda	\$ 35.00	25 personas Sencillas, Dobles, Matrimoniales	Restaurante, Parqueadero,	1	3
La Isla	Hostería Primera	\$ 55.00	40 personas. Dobles, Sencillas, Suites	Restaurante, Parqueadero, Lavandería	3	5
Kaony Lodge	Hostería Primera	\$ 110.00	30 personas Suites, Dobles, Cabañas,	Restaurante	3	5
Selva Virgen	Hostería Primera	\$ 38.00	80 personas Sencillas, Dobles, Matrimoniales, Cabañas	Restaurante, Parqueadero, Piscina, Hidromasaje, Sauna, Turco, Gimnasio, Lavandería	10	2
Cabañas Ecológicas Don Gaucho	Hostería Segunda	\$ 55.00	40 personas Dobles, Matrimoniales	Restaurante, Parqueadero, Canchas Deportivas, Juegos Infantiles, Piscina	4	3
Shishing	Hostería Segunda	\$ 112.00	50 personas Dobles, Matrimoniales	Restaurante, Parqueadero, Canchas Deportivas, Piscina, Hidromasaje, Sauna, Turco, Internet	10	2
Cabañas del Río	Hostería Tercera	\$ 30.00	20 personas Matrimoniales, Cabañas	Restaurante, Parqueadero, Piscina	4	1

Fuente: e-REGitur.

Elaborado por: Autores.

Las características de los establecimientos de Comidas y bebidas (Tabla A-2)

son:

Tabla A-2 - Establecimientos de Comidas y Bebidas en Puerto Quito

NOMBRE	ACTIVIDAD	CATEGORÍA	SERVICIO DE	SERVICIOS DISPONIBLES	EMPLEADOS
--------	-----------	-----------	-------------	-----------------------	-----------

			COMIDA		Hombres	Mujeres
Maíz y Yuca No 2	Fuente de Soda	Tercera	Sin especialidad	Sin servicios complementarios	0	2
Parrilladas Che Luis No 2	Restaurante	Tercera	Nacional	Sin servicios complementarios	3	2
Si señor	Restaurante	Tercera	Nacional	Sin servicios complementarios	2	4
Mariángeles	Restaurante	Cuarta	Sin especialidad	Sin servicios complementarios	1	2

Fuente: e-REGitur.

Elaborado por: Autores

ii. Competidores potenciales

Se consideran competidores potenciales a los establecimientos registrados como Hosterías de primera y segunda categoría, que se encuentran en la cabecera cantonal de Puerto Quito, estos son: La Isla, Kaony Lodge, Selva Virgen, Cabañas Ecológicas Don Gaucho y Shishing (Cascada Azul).

Con respecto a los gremios existentes para este tipo de actividad, los principales son:

- Cámara Provincial de Turismo Pichincha (CAPTUR),
- Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador (OPTUR),
- Registro Catastral Turístico del Ecuador,
- Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo (ASEC)

La imagen de la competencia está bien consolidada en cuanto al turismo en Puerto Quito, los referentes principales son La Isla y Kaony Lodge; los mismos que se encuentran orientados hacia el turista de clase media y media alta.

A continuación se presentan las características de la competencia en lo referente a los Tipos de Turismo según la clasificación de la OMT y al nivel

socio económico (NSE) al que se orienta (Tabla A-3), Alojamiento y Alimentación (Tabla A-4) y Actividades Turísticas (Tabla A-5)

Tabla A-3 – Competencia: Tipo de Turismo y NSE

TIPO DE TURISMO	CASCADA AZUL	CABAÑAS DEL RÍO	KAONY LODGE	LA ISLA	LORO VERDE
Ecoturismo	X	X	x		
Aventura				x	x
Familiar			x	x	
Agroturismo	X				
Científico	X				
Medicinal	X				
NSE	medio, medio alto	medio	medio alto	medio, medio alto	medio

Fuente: Espinoza B., Ma. Belén. Tesis. Estudio del mercado turístico actual y potencial de los complejos y hosterías de los recintos Puerto Quito y Puerto Rico pertenecientes al cantón Puerto Quito. 2003

Elaborado por: Autores.

Tabla A-4 – Competencia: Alojamiento y Alimentación

ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN	CASCADA AZUL	CABAÑAS DEL RÍO	KAONY LODGE	LA ISLA	LORO VERDE
Construcción ecológica	X	X			
Construcción mixta			x	x	
Suites					x
Cabaña sobre árbol	X				
Camping	X				x
Restaurante	X	X	x	x	x

Fuente: Espinoza B., Ma. Belén. Tesis. Estudio del mercado turístico actual y potencial de los complejos y hosterías de los recintos Puerto Quito y Puerto Rico pertenecientes al cantón Puerto Quito. 2003

Elaborado por: Autores.

Tabla A-5 – Competencia: Actividades Turísticas

ACTIVIDADES TURÍSTICAS	CASCADA AZUL	CABAÑAS DEL RÍO	KAONY LODGE	LA ISLA	LORO VERDE
Senderismo	X	X	x	x	x

Ciclismo	X			x	x
Cabalgatas	X		x	x	x
Kayak				x	x
Rafting			x	x	x
Visita a cascadas	X	X	x	x	
Pesca Deportiva	X				
Caminatas Nocturnas	X				
Paseos Científicos	X	X			
Excursiones culturales		X			

Fuente: Espinoza B., Ma. Belén. Tesis. Estudio del mercado turístico actual y potencial de los complejos y hosterías de los recintos Puerto Quito y Puerto Rico pertenecientes al cantón Puerto Quito. 2003

Elaborado por: Autores.

V. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite evaluar las fortalezas y debilidades relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas referentes al micro y macro ambiente de la compañía (BADER, 2008, 17)

El Centro de Turismo Ecológico está orientado a cubrir la necesidad de recreación aprovechando las bondades naturales del cantón Puerto Quito, en un entorno de paz y armonía.

i. FODA

FORTALEZAS:

- Servicio diferenciado ofrece contacto con fauna, flora y otras actividades
- Ubicación del Centro.
- Precio competitivo.
- Acceso directo al río Caoni
- Sólido conocimiento del mercado.

OPORTUNIDADES:

- No existe un lugar similar en el área que ofrezca diversidad de servicios.

- Llegar a todo el mercado nacional
- Posibilidad de dirigirse al mercado internacional.
- Generación de cultura del cuidado medio ambiente
- Apoyo gubernamental para actividades turísticas

DEBILIDADES:

- Alto nivel de endeudamiento.
- No pertenecer a gremios turísticos.
- Falta de suficiente capital de trabajo para los primeros años

AMENAZAS:

- Inestabilidad política y económica del país.
- Regulaciones legales para constitución de centros turísticos.
- Falta de información del mercado de turistas para este segmento
- Políticas de gobierno impredecibles (impuestos)
- Paros y Huelgas
- Entrada de futuros competidores en esta región
- Desastres naturales.
- Escaso desarrollo de conciencia turística y ecológica.
- Que la competencia mejore su servicio e incremente significativamente su número de clientes.

B. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

I. Concepto del servicio

El producto turístico es un conjunto de bienes y servicios utilizados para el consumo turístico por determinados grupos de consumidores. Tiene 3 niveles (Espinoza, 2003):

- núcleo del producto: es el servicio considerado como el beneficio principal, satisface las necesidades de un grupo objetivo basado en las principales motivaciones como consumidores;
- producto tangible: servicio o producto físico que se ofrece en un tiempo determinado a un precio determinado;
- valor añadido: aquello que marca la diferencia competitiva de un producto frente a otros, es decir una serie de atributos que logran que un producto se diferencie de los demás.

Para satisfacer las expectativas de los clientes y en base a las actividades que se buscan en turismo ecológico y al estudio de la competencia se proveerán los siguientes servicios:

- Hospedaje en cabañas ecológicas con todas las comodidades, restaurante de especialidades típicas y también cocina internacional,
- Excursión por senderos ecológicos, observatorio de aves, viveros de orquídeas y maderas exóticas.
- Deportes de aventura: tubing, regatas, paseo en canoas, rapeling, camping, kayak, pesca deportiva,
- Actividades culturales tales como bailes típicos de culturas étnicas propias del Ecuador.

- Centro de convenciones y salón de Karaoke

II. Estrategias de precios

Los precios que se cobrarán por los servicios ofertados se encontrarán entre el 85% y 90% de los de la competencia, esto con el objeto de atraer un mayor número de clientes a quienes les interese pagar menos por un mismo servicio.

El proyecto es sensible al precio diario y al número de días que el usuario ocupa las instalaciones

El valor diario por persona es de \$56 y cubre lo siguiente:

- 2 comidas
- noche de alojamiento
- paseo ecológico
- uso de piscina natural.

Otros ingresos se obtienen de las actividades adicionales que se ofrecen:

- karaoke (\$3),
- paseo en canoa (\$5),
- rafting (\$5),
- kayak (\$5),
- camping (\$5),
- rapeling (\$5),
- tour guiado a la cascada (\$5)

La forma de pago será en efectivo, cheque o tarjeta de crédito. En este tipo de negocio no aplica el conceder crédito a los clientes.

Acorde a lo estipulado por la Ley ecuatoriana, se aplicarán los respectivos descuentos a niños y personas de la tercera edad y el cobro de impuestos (12% IVA y 10% Servicios)

III. Estrategias de promoción

Las estrategias de promoción estarán orientadas a cumplir con el número de turistas necesarios para que el negocio sea rentable.

Se ofrecerá a los excursionistas un descuento del 5% en alojamiento para la siguiente visita al Centro de Ecoturismo con el objetivo de animarlos a pernoctar y convertirlos en turistas.

Se implementarán alianzas estratégicas con Centros de Aprendizaje de Español. Los alumnos practicarán español en el Centro de Ecoturismo y el Centro de Aprendizaje tendrá una comisión en base a los gastos de alojamiento realizados por cada referido.

Se estimulará la preventa del servicio de alojamiento ofreciendo un descuento del 5% en el servicio de restaurante a quienes realicen su reservación con un mínimo de 2 semanas de anticipación a la fecha de su llegada.

IV. Estrategias de comunicación

La comunicación se realizará por varios canales para que impacte al mercado objetivo de acuerdo a su perfil.

Como estrategia de arranque se tiene prevista una campaña agresiva de comunicación, la misma que será realizada del segundo al quinto mes de implementado el Centro de Ecoturismo. La campaña no será agresiva en el primer mes ya que en este tiempo se impartirá el adiestramiento y capacitación

al personal, con el afán de afinar los procedimientos de atención y funcionamiento del negocio.

La campaña tiene como objetivo posicionar rápidamente al centro como una de las mejores opciones para vacacionar en Puerto Quito

El Plan de Medios incluirá:

- prensa dominical,
- revistas especializadas de turismo
- programas turísticos de radio y televisión
- medios digitales

El canal mas utilizado por los turistas extranjeros es el Internet, por ello se realizarán las siguientes actividades:

- Publicación de un Portal Web en el dominio .com, aquí se encontrará la presentación del Centro con imágenes de las instalaciones; tendrá una sección dedicada a presentar el portafolio de productos y servicios sin incluir el costo de los mismos; en la sección de Cotizaciones y Reservas se implementará un formulario para que el usuario genere su reservación y haga efectivo su descuento al realizar su pago en línea por medio de tarjeta de crédito; en la parte correspondiente a Contactos se incluirán las distintas formas de acercamiento al Centro, dirección, correo electrónico, teléfonos, redes sociales, skype, chats, mapas digitales. El portal contará con la opción de ser visto en inglés o español.
- Creación de cuentas en las redes sociales de mayor aceptación: Facebook, Hi5, Tagged, Badoo, MySpace y otras según vayan tomando popularidad.

- Se implementará un servicio de comunicación vía correo electrónico.
- Se tendrá presencia vía enlaces en los portales de actividad turística del Ecuador, por ejemplo; CMT, CAPTUR, HQM, AHOTP, Municipalidad de Puerto Quito

En Quito se tendrá una oficina en la que se coordinarán las reservas, se realizará la promoción y se venderán los servicios.

- Se imprimirán hojas volantes y trípticos full color los mismos que serán repartidos en las principales zonas de afluencia de turistas en Quito como son el Mercado Artesanal, la zona de la Plaza del Quinde y en la Mitad del Mundo
- El material P.O.P (Point of Purchase) estará compuesto entre otros de: esferos, llaveros, porta lápices, vasos, porta credenciales, etc.

V. Estrategias de servicio

Dentro de los diferenciadores de servicio destacan:

- diversión con seguridad
- atención bilingüe.

La diversión con seguridad se soporta en dinámicas recreativas diseñadas por dirigentes de la Asociación Scout del Ecuador quienes tienen amplia experiencia en actividades al aire libre.

Los materiales de todas las instalaciones serán de alta calidad.

La atención bilingüe se tendrá en la oficina de Quito, en la recepción del Centro y para las actividades recreativas.

Además se mira como un valor agregado la oportunidad de reservar con tarjeta de crédito a través del portal web, utilizándose PayPal como medio de transaccionalidad segura en internet

VI. Presupuesto

La inversión en Marketing es fundamental para el desarrollo del proyecto. El presupuesto destinado es de \$2.500 mensuales, esta inversión sube a \$7.500 mensuales para la publicidad de arranque (meses 2 al 5).

El desglose mensual presupuestado para mercadeo es el de la Tabla B-1:

Tabla B-1. – Presupuesto mensual de Mercadeo

CONCEPTO	VALOR (\$)
Televisión (Ecuavisa Internacional, Canal 1 Internacional) y Radio (Ecuashyri, Sonorama)	1500
Prensa Escrita (Familia, Hoy Domingo)	500
Material P.O.P.	100
Tarjetas	50
Tripticos	100
Hojas volantes	50
Sitio web (mantenimiento)	150
Varios	50

**Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Autores.**

VII. Proyecciones de ventas

Al ser el turismo un servicio estacional se estima tener mayores ingresos en los feriados ecuatorianos y en los meses de mayor arribo de extranjeros al Ecuador.

La capacidad normal del Centro de Ecoturismo es de 28 plazas diarias y puede crecer hasta un 50% con una reubicación de camas en las habitaciones.

Las proyecciones de ventas para hacer rentable a este negocio son de un promedio de 26 turistas con 2 noches de estancia por semana a un valor diario de \$56, lo que da un total de ingresos de \$151.424 al primer año.

Con un incremento del 5% anual del precio de acuerdo a la inflación anual estimada, como se observa en la Figura B-1, para los siguientes años se proyectan ingresos de \$158,995; \$166,945; \$175,292 y \$184,057.

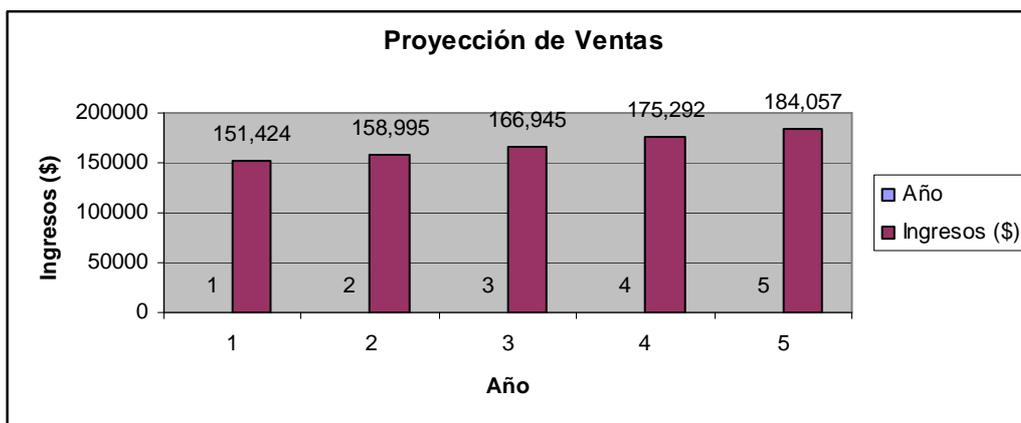


Figura B- 1 – Proyección de Ventas
Fuente: Estado de Resultados Proyectado
Elaborado por: Autores.

C. OPERACIÓN

I. Ficha técnica del servicio

Puerto Quito “paraíso de la diversidad” es uno de los cantones de la Provincia de Pichincha en la República del Ecuador. Limita al Norte con Esmeraldas e Imbabura, al Sur con Santo Domingo de los Colorados y Los Bancos, al Este con Pedro Vicente Maldonado y al Oeste con Esmeraldas.

La superficie aproximada es de 640.70 Km². Se encuentra entre los 120 y 160 m.s.n.m. La temperatura promedio anual es de 25°C. Su vegetación está catalogada como bosque tropical húmedo. (Municipalidad de Puerto Quito, 2009)

El Centro de Ecoturismo se encontrará ubicado a orillas del río Caoni en el Km. 140 de la vía Calacalí – La Independencia a 5 minutos de la cabecera cantonal del cantón Puerto Quito, y a dos horas de Quito (Figura C-1), en un sector alto libre de inundaciones.



Figura C- 1 – Como llegar desde Quito
 Fuente: Rain Forest Ecuador.
 Elaborado por: Rain Forest Ecuador.

II. Estado de desarrollo

Se disponen para el proyecto de dos casas de campo de 120m² y 48m² respectivamente y 3 hectáreas de terreno de exuberante vegetación y biodiversidad a orillas del Río Caoni.

El proyecto propone la construcción de 14 cabañas de material mixto y un local para administración, restaurante, salón de eventos y sala de juegos.

III. Descripción del proceso

Los turistas que se dirigen directamente al Centro de Ecoturismo realizarán el pago del 100% del valor de los servicios contratados al retirarse de las instalaciones.

En el salón de eventos los visitantes recibirán la información de normas de seguridad, de comportamiento en el centro, las actividades que se realizaran cada día, y los costos adicionales de las actividades no incluidas en el precio contratado. La información se brindará manera ágil y se apoyará con la proyección de videos.

Luego de la charla informativa se procederá a la entrega de las llaves de las cabañas y se realizará un recorrido breve por la planta.

Para todas las actividades extras el turista deberá realizar la reserva con un mínimo de una hora de anticipación.

Cada día se realizará un tour y una actividad cultural.

Las cabañas serán asignadas de acuerdo al número, necesidad, disponibilidad y sugerencia del turista.

Al final de la estadía el turista deberá retirar sus pertenencias y esperar en la sala de eventos hasta finalizar la inspección de la cabaña

Para la realización de los tours a bosques primarios se cuenta con 216 Hectáreas ubicadas en la parroquia Naranjal de la Provincia de Imbabura a 3 horas de Pedro Vicente Maldonado, existen varios ríos y una biodiversidad impresionante.

IV. Necesidades y requerimientos

Inversión Total Inicial: \$133.617

Capital de trabajo inicial

Corresponde a los rubros caja y banco y existencias o inventarios iniciales.

Activos Fijos

Para la implementación del proyecto se requiere de algunos activos fijos, que incluyen terreno, cabañas, muebles, equipos y otros activos menores que son necesarios para la prestación de los servicios.

Los activos fijos que se disponen, se los cataloga como rubro propiedad inicial y se los presenta en la Tabla C-1.

Tabla C-1 – Propiedad Inicial

Propiedades inicial (momento 0)	Valor (\$)
Casa	32,057
terreno (3 Ha)	12,000
sembrío camino	2,400
Total	46,457

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autores.

El detalle de los activos fijos adicionales a los existentes que se requieren para la implementación, los costos unitarios, y los costos totales se presentan a continuación en la Tabla C-2, cabe indicar que para el cálculo de los costos totales, el costo unitario promedio de construcción es de \$87.69 por m²

Tabla C-2– Necesidades y Requerimientos

Edificaciones inicial (momento 0)			
Servicios		Área(m ²)	Costo(\$)
1	Administración	9	789.21
	Recepción		
	Baño		
2	Restaurante	60	5,261.40
	Área cubierta para 40 personas		
	Cocina		
	Despensa		
	Baño		
3	Sala de Eventos	100	8,769.00
	Bar		
	Pista de baile		
	Baños		
4	Cabanas Habitacionales	252	22,097.88
	14 cabañas dobles (18 m2)		
5	Sala de juegos	12	1,052.28
6	Tienda de artesanías	9	789.21
7	Piscina natural	40	3,507.60
	Total	482	42,266.58

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Autores.

Los equipos, muebles y materiales han sido determinados de acuerdo a los requerimientos necesarios para la prestación del servicio y fueron seleccionados en base a proformas de varias empresas, considerando criterios de duración, calidad y servicio. Se ha estimado en \$22.720 el valor requerido para mobiliario.

En la Tabla C-3 se presenta la cantidad total de Activos Fijos requeridos para el proyecto

Tabla C-3– Activos Fijos

Propiedades inicial (momento 0) (\$)	46,457
Edificaciones inicial (momento 0) (\$)	42,267
Total edificaciones (momento 0) (\$)	88,724
Otros activos (\$)	5,000
Equipos, muebles y enseres (\$)	22,720
Total Activos Fijos (\$)	116,444

Fuente: Balance General Proyectado

Elaborado por: Autores.

Otros activos

A este rubro corresponden a los activos intangibles, que son los valores correspondientes a Investigación y Estudios, constitución de la empresa, licencias de funcionamiento, trámites diversos, selección de personal, gastos de arranque.

V. Plan de producción

Considerando que el turismo es un servicio y no un producto, no existe un plan de producción como tal.

A continuación se presentan los costos y gastos relacionados directamente con el servicio

Costos de Equipos, Muebles y materiales.

Los costos de los equipos, muebles y materiales se los ha determinado en base a los requerimientos necesarios para la prestación del servicio.

La selección de dichos materiales se realizó en base a proformas de varios proveedores, inclinándose a aquellas de mejor calidad y precio.

Se consideró un incremento de costos de materiales conforme a la variación de la inflación anual histórica en los últimos años y proyectada

Gastos de Administración

Los gastos de administración corresponden los sueldos y salarios de la fuerza laboral, mantenimiento, materiales de oficina y permisos de funcionamiento.

El incremento anual de este gasto se ha fijado de acuerdo a la variación de la inflación anual, que se estima en 5% anual.

Gastos de Publicidad

La Inversión en Publicidad es un factor muy importante para el crecimiento del proyecto y está considerada para los 5 años.

En el primer año, en los meses 2 al 5 la inversión en Publicidad de Arranque será tres veces mayor a la planificación mensual.

Amortizaciones

Las amortizaciones (depreciaciones) de los edificios y muebles se realizarán conforme a la Ley ecuatoriana, que para maquinarias y equipos considera 10 años, para equipos de computación 3 años, para muebles y enseres 5 años.

Se muestran los resultados obtenidos en la Tabla C-4:

Tabla C-4 – Amortizaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Amortización acumulada edificio	8,872	17,745	26,617	35,489	44,362
(-) Amortización acumulada muebles	4,544	9,088	13,632	18,176	22,720

Fuente: Balance General Proyectado.

Elaborado por: Autores.

Gastos Financieros

Para implementar el proyecto se requiere la suma de \$133.617, que será financiado con un aporte inicial de \$48.617 y con la adquisición de un préstamo por el valor de \$85.000, pagando un interés anual del 11,83%, a un plazo de 15

años, con lo cual se procede a calcular la tabla de amortización y se determina los valores mensuales correspondientes a capital e intereses (Tabla C-5).

Tabla C-5 – Deuda

Deuda(\$)				85,000
Tasa				11.83%
Plazo (años)				15
Cuota anual (\$)				12,367
AÑO	Saldo	Abono interés	Abono capital	Saldo
1	85,000	10,056	2,311	82,689
2	82,689	9,782	2,585	80,104
3	80,104	9,476	2,891	77,213
4	77,213	9,134	3,233	73,980
5	73,980	8,752	3,615	70,365
6	70,365	8,324	4,043	66,322
7	66,322	7,846	4,521	61,801
8	61,801	7,311	5,056	56,745
9	56,745	6,713	5,654	51,091
10	51,091	6,044	6,323	44,769
11	44,769	5,296	7,071	37,698
12	37,698	4,460	7,907	29,790
13	29,790	3,524	8,843	20,948
14	20,948	2,478	9,889	11,059
15	11,059	1,308	11,059	0
TOTAL		47,200	85,000	
cuota mensual (\$)				1030.58
cuota capital mensual (\$)				193
abono interés mensual (\$)				837.96

Fuente: Corporación Financiera Nacional (CFN).
Elaborado por: Autores.

El financiamiento proveniente de fuentes propias constituye una ventaja pues no se tienen fecha específica de devolución ni genera intereses o costos extras.

Cuentas por Cobrar

En este proyecto se establece que no se tendrá cuentas por cobrar y los ingresos serán en efectivo, por lo que este rubro en el balance será cero.

VI. Plan de compras

No es factible detallar para el Proyecto un Plan de Compras, se presentan los comentarios sobre pasivos y cuentas por pagar.

Pasivos

Los Pasivos están compuestos únicamente con la deuda al Banco Nacional de Fomento por el valor de \$85,000.

Se decidió adquirir un préstamo para de ésta manera financiar sobre todo los activos fijos, y disponer de suficiente caja para las operaciones iniciales.

Cuentas por Pagar

En este proyecto se establece que no se tendrán cuentas por pagar y los insumos serán adquiridos en efectivo, por lo que este rubro en el balance será cero.

D. PLAN FINANCIERO

Para estimar la rentabilidad de este proyecto se realiza el cálculo del costo de capital promedio ponderado (WACC), el flujo de caja libre del proyecto con deuda, sin deuda, los indicadores VAN, TIR, y el punto de equilibrio; se ha considerado como periodo de evaluación cinco años.

Costo promedio de capital ponderado (WACC): En su forma más general incluye el efecto del patrimonio y deuda, para lo cual se ha desarrollado el costo de capital promedio ponderado WACC. (Ross, et al. 2007).

Si una empresa tuviera acciones preferidas, también habría que incluir el costo relativo de ellas. La fórmula para determinar el WACC es:

$$WACC = R_d * (1 - T_i) * [d / (d + e)] + R_e * [e / (d + e)]$$

En donde:

WACC: costo de capital promedio ponderado

R_d = Rendimiento (o costo) de deuda

T_i = Tasa impositiva

R_e = Rendimiento sobre fondos propios y se lo obtiene empleando el método CAPM

e = Valor de mercado de fondos propios

d = Valor de mercado de deuda

Componentes del costo de capital ponderado y su cálculo

Costo de deuda

Carga financiera: Este costo es la tasa de interés y costo implícito en la deuda financiera que tiene una empresa. Para calcularlo, es importante incluir el costo de comisiones y otros costos de emisión en que la empresa debió incurrir para

obtener la deuda. Para el caso en estudio, se puede obtener crédito del Banco Nacional de Fomento para el segmento PYMES a una tasa del 11.83% de interés anual (BNF, 2009), no le cobran una comisión de desembolso. El costo bruto para la empresa entonces es $R_d=11.83\%$.

Costo de fondos propios: utilizando metodología CAPM

El costo de los fondos propios es el rendimiento requerido por los dueños/accionistas cuando invierten en una empresa (o sea, es una medición de su costo de oportunidad). En general, el retorno requerido por un inversionista está afectado por tres componentes de riesgo que determinan el nivel de costo de fondos propios, según el modelo CAPM. (Ross, et al. 2007).

$$R_e = R_f + B \cdot P_m$$

En donde:

R_e = Rendimiento sobre fondos propios

R_f = tasa libre de riesgo

P_m = Premio de mercado

B = Beta

Tasa Libre de Riesgo: el instrumento que más se asemeja a estar "libre" de todo riesgo es la deuda emitida por el Gobierno de Estados Unidos. Por lo tanto, el parámetro correcto para estimar esta tasa libre de riesgo es el rendimiento de los Bonos del Tesoro a largo plazo (5 años). En enero 2010, este rendimiento se encuentra en 5,55%. (PICAVAL, 2010)

Premio por Riesgo de Mercado: Riesgo Incremental sobre Tasa Libre de Riesgo asociado con invertir en el mercado accionario como un todo. Lo

anterior asume que el inversionista elimina el riesgo no sistemático a través de la diversificación de su portafolio de inversiones.

El promedio histórico aritmético del premio del mercado sobre la tasa libre de riesgo desde 1926, (Ibbotson, 2010), se sitúa entre 5.5% y 7.4%, El premio de mercado generalmente se aproxima utilizando el rendimiento histórico de un índice accionario de amplia cobertura (S&P 500) y sustrayendo la tasa libre de riesgo. El que se utiliza en este proyecto es de 5.5%

Beta (B), mide la volatilidad del rendimiento de las acciones de una empresa vs. la volatilidad del rendimiento del mercado como un todo. Como la volatilidad es un parámetro para medir riesgo, el Beta nos indica el riesgo relativo de una empresa específica vs. el mercado total. (Damodaran, 2006)

Si $B=1$ entonces la empresa tiene un comportamiento de riesgo similar al del mercado

Si $B>1$ el rendimiento de la empresa es mas volátil que el del mercado (mayor riesgo)

Si $B < 1$ la empresa tiene un riesgo menor al mercado

Para calcular el Beta se compara, mediante una regresión lineal, el rendimiento semanal de una acción vs. el rendimiento semanal total del mercado. Para efectos prácticos, los Betas de empresas específicas o el promedio de industrias se pueden conseguir directamente en distintas fuentes accesibles al público en línea: En compañías de Estados Unidos situadas en el segmento de Recreación (Yahoo, 2010), similar al tipo de negocio planteado (Damodaran, 2010), se obtiene un Beta promedio de 1,41, para un relación deuda-capital de 62.58%, y una tasa impositiva del 19.12% Para aplicar esta información a la

realidad del país, se debe eliminar los efectos impositivos, y la relación D/E aplicada para el cálculo del parámetro B, a este proceso se lo conoce como desapalancar el Beta. Con la nueva relación Deuda –Capital y la tasa impositiva vigente que corresponde al 25% de impuesto a la renta, adicionalmente la empresa reconoce el 15% de participación a trabajadores, por lo que el efecto neto sobre las utilidades antes de impuestos es de 36,25%, el cual será utilizado como Ti para la elaboración de los cálculos.

La relación existente (Damodaran, 2010) entre el Beta apalancado (B) y el Beta no apalancado (Bu) es la siguiente:

$$B = Bu * (1 + (1 - Ti) * D/E)$$

En donde:

B= Beta apalancado

Bu= Beta desapalancado

Ti= Tasa impositiva

D/E = Relación deuda a capital

Para el caso en estudio se tiene los siguientes cálculos

De los datos obtenidos para las compañías en el segmento recreación en los Estados Unidos:

$$Bu = 1,41 / (1 + (1 - 0,1912) * 0,6258)$$

$$Bu = 0,9360$$

Para las nuevas condiciones (negocio propuesto)

$$B = 0,9360 * (1 + (1 - 0,3625) * (85000 / 47957,14))$$

$$B = 1,99$$

(Este Beta de 1.99 indica que la industria de turismo recreación es más volátil y riesgosa que el mercado como un promedio, al estar por encima de 1,00).

Riesgo País, para tomar en consideración el efecto de las inversiones realizadas en un determinado país, se agrega el componente Riesgo País (Embi) a la fórmula obtenida en el modelo CAPM, para esto se toma como referencia la calificación de riesgo de la deuda soberana del país, y se utiliza el diferencial (spread) sobre los bonos del Tesoro de EE.UU. como una medición del premio por riesgo país(Embi). En el caso de estudio, este dato se obtiene del Banco Central del Ecuador, al 17 de febrero de 2010 el riesgo país es de 810 puntos básicos (BCE, 2010c)

Por lo que a la fórmula final para determinar el costo de fondos propios utilizando el modelo CAPM y considerando el riesgo país es:

$$Re = R_f + B \cdot R_m + Embi$$

Cálculo del costo de fondos propios.

$$Re = 2,38\% + 1,99 \cdot (5,5\%) + 8,10\% = 21.44\%$$

Estructura de capital, es decir el peso relativo de cada uno de los tipos de fuentes de financiamiento a valor de mercado, en lo que se refiere al cálculo para el WACC esta determinada por lo disponible como patrimonio y la deuda requerida, en el presente caso se dispone de un patrimonio de \$47.957 y se requiere un financiamiento de \$85.000

Cálculo del WACC

Una vez que se dispone de todos los datos requeridos para la obtención del WACC, se emplea la fórmula

$$WACC = R_d \cdot (1 - T_i) \cdot [d / (d + e)] + R_e \cdot [e / (d + e)]$$

$$WACC=11,83\%*(1-36,25%)*(85000/(85000+47957))$$

$$+22,98\%*(47957/(85000+47957))$$

$$WACC= 12,56\%$$

I. Gastos de Constitución Legal

Los gastos de constitución legal han sido determinados de acuerdo a los requerimientos, están dados por todos los gastos en que se debe incurrir en los trámites necesarios para que el Centro de Ecoturismo sea establecido como tal y comience sus actividades de manera legal y normal. Dentro de éstos están los indicados en la Tabla D-1:

Tabla D-1 – Gastos de Constitución Legal

TRAMITE	TIEMPO DE DURACIÓN	VALOR(\$)
Legalización documentos	1 día	155,00
Abogado	2 días	200,00
Verificación municipal	1 día	0,00
SRI, obtención del RUC	1 día	0,00
Verificación de Bomberos	20 minutos	0,00
Certificados de Salud	8 días	40,00
Notaria	1 día	15,00
Captur	10 días	250,00
	Total	660,00

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autores.

II. Gastos de personal

El personal requerido para la prestación de servicios al cliente y los costos mensuales correspondientes se muestran en la Tabla D-2:

Tabla D-2. – Gastos de Personal

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	SUELDO(\$)	TOTAL(\$)

1	Cheff	320	350
2	Mesero (medio tiempo)	120	240
1	Mucama	150	150
2	Guías (medio tiempo)	125	250
1	Vendedor	240	240
1	Recepcionista	240	240
1	Peón	240	240
1	Guardia	240	240
1	Administrador	376.36	376.36
Total: 11 personas		Total	2296.36

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autores.

También se han considerado los valores correspondientes de aporte patronal a IESS, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva y provisión de vacaciones, lo que totaliza 3258,83 dólares mensuales. El incremento anual de este gasto se ha fijado de acuerdo a la variación de la inflación, que se estima en 5% anual.

La Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo, FENACAPTUR, ejecuta el Proyecto “Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el Sector Turismo” con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y Las Cámaras de Turismo de Guayas y Pichincha. (INEN, 2006). En el Anexo 3 se encuentran las Normas Técnicas de los Requisitos de Competencia Laboral para los distintos cargos de empresas de alojamiento.

III. Balance General, Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja

Los datos iniciales se aprecian en la Figura D-1

Inflación anual (%)	5%
Tasa de incremento anual de clientes (%)	0.0%
Número de clientes por semana inicial	26
Número de semanas por año	52
Precio diario por cliente (año 1) (\$)	56
Tiempo de estadía promedio por semana de 1 cliente (días)	2
Propiedades inicial (momento 0) (\$)	46,457
Edificaciones inicial (momento 0) (\$)	42,267
Total edificaciones (momento 0) (\$)	88,724
Otros activos (\$)	5,000
Depreciación edificios (años)	10
Equipos, muebles y enseres (\$)	22,720
Depreciación equipos, muebles y enseres (años)	5
Aporte Inicial (\$)	1,500
Aporte de capital (\$)	47,957
Gastos de constitución	660
Préstamo (\$)	85,000
Tasa préstamo (%)	11.83%
Utilidades (%)	15%
Impuesto a la Renta (%)	25%
Tasa de descuento (wacc) (%)	12.56%
Días de CxC	0
Días de CxP	0
Días en 1 año	360

Figura D-1.- Datos Iniciales
Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Autores.

Balance General

Con la información anterior, se ha procedido a elaborar el balance general inicial, luego de lo cual con las proyecciones correspondientes se construye el balance proyectado para los cinco años (Figura D-2)

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Caja	17,173	40,813	81,197	118,442	157,633	198,862
CxC clientes	0	0	0	0	0	0
CxC total	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo	116,444	116,444	116,444	116,444	116,444	116,444
(-) Amortización acumulada edificio	0	8,872	17,745	26,617	35,489	44,362
(-) Amortización acumulada muebles	0	4,544	9,088	13,632	18,176	22,720
Total Activo	133,617	143,841	170,808	194,636	220,412	248,223
Pasivo y Patrimonio						
CxP proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	0	3,531	9,319	10,152	11,031	11,960
Deuda	85,000	82,689	80,104	77,213	73,980	70,365
Capital	48,617	48,617	48,617	48,617	48,617	48,617
Reservas	0	9,004	32,768	58,655	86,783	117,281
Total Pasivo y Patrimonio	133,617	143,841	170,808	194,636	220,412	248,223

Figura D-2 Balance General
Fuente: Balance General Proyectado.
Elaborado por: Autores.

Estado de Resultados Proforma

Para la elaboración del estado de resultados proforma (Figura D-3), se han considerado los supuestos iniciales de la Tabla D-3

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS						
<i>Ingresos</i>						
# Clientes por semana (promedio anual)	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0
# semanas por año	52	52	52	52	52	52
Precio diario por persona	56	59	62	65	68	68
Tiempo de estadía promedio por semana	2	2	2	2	2	2
Total Ingresos	151,424	158,995	166,945	175,292	184,057	
<i>Egresos</i>						
Costos Fijos						
Gastos Administrativos	1,464	1,537	1,614	1,695	1,780	
Materiales de oficina	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459	
Permisos de Funcionamiento	264	277	291	306	321	
Sueldos	39,106	41,061	43,114	45,270	47,534	
Mantenimiento de equipos	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459	
Mantenimiento mobiliario	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459	
Publicidad	50,000	31,500	33,075	34,729	36,465	
Costos Variables	12,912	13,558	14,235	14,947	15,695	
Servicios	4,800	5,040	5,292	5,557	5,834	
Alimentación	8,112	8,518	8,943	9,391	9,860	
Total Egresos	105,882	90,176	94,685	99,419	104,390	
Margen bruto total	45,542	68,819	72,260	75,873	79,667	
(-) Gastos de constitución	-660					
(-) Gastos Generales	7,946	8,344	8,761	9,199	9,659	
(-) Gasto Amortización	13,416	13,416	13,416	13,416	13,416	
(-) Otros ingresos						
BAIT	24,179	47,059	50,083	53,258	56,592	
(-) Intereses	10,056	9,782	9,476	9,134	8,752	
BAT	14,124	37,277	40,607	44,124	47,840	
(-) Impuesto a la Renta	3,531	9,319	10,152	11,031	11,960	
(-) Utilidades	10,593	27,958	30,455	33,093	35,880	
(-) Utilidades	1,589	4,194	4,568	4,964	5,382	
BDT	9,004	23,764	25,887	28,129	30,498	

Figura D-3. Estado de Resultados
Fuente: Estado de Resultados Proyectado.
Elaborado por: Autores.

Tabla D-3 . – Supuestos Iniciales

INFLACIÓN ANUAL (%) (IN)	5
tasa de incremento anual de clientes (%) tic	0
tasa de incremento anual de costo (%) tia	(in)
Número de clientes por semana inicial(n)	26
Número de semanas por año(ns)	52
Costo diario por cliente (año 1) (\$) (cdc)	56
estadia promedio por semana de 1 cliente (días) (td)	2

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Autores.

Flujo de Caja

El Flujo de Caja proyectado a cinco años se aprecia en la Figura D-4

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
BDT		9,004	23,764	25,887	28,129	30,498
(+) Amortización		13,416	13,416	13,416	13,416	13,416
Variación en K de trabajo		3,531	5,788	832	879	929
Flujo de operación		25,951	42,969	40,135	42,424	44,843
Compra de activos		0	0	0	0	0
Venta de activos						
Ahorro / Pago Impuestos						
Flujo de inversión		0	0	0	0	0
Variación en deuda		-2,311	-2,585	-2,891	-3,233	-3,615
Variación en capital		0	0	0	0	0
Flujo de financiamiento		-2,311	-2,585	-2,891	-3,233	-3,615
Flujo de caja NETO	-85,660	27,171	49,703	47,396	50,223	53,188
Valor Residual (5to año)						37,402
Flujo caja [valor residual 5to año m. cont	-85,660	27,171	49,703	47,396	50,223	90,590
Flujo caja [valor residual 5to año perpetu	-85,660	27,171	49,703	47,396	50,223	518,034

Figura D-4 .-Flujo de Caja
Fuente: Flujo de Caja Proyectado.
Elaborado por: Autores.

Ingresos

La generación de ingresos por esta actividad se calcula de acuerdo a:

Ingresos anuales = $n * ns * cdc * 2$

Para el primer año:

Ingresos anuales = $26 * 52 * 56 * 2 = \$151.424$ anuales

Para el caso del segundo año en adelante se incluye la tasa de incremento anual de clientes y la tasa de crecimiento del costo diario

Ingresos anuales (2 al 5 año) = $n * (1 + tic) * cdc * (1 + tic) * 2$

Egresos

Los egresos se componen de los costos fijos y costos variables

Costos Fijos

Los costos fijos corresponden a los realizados por concepto de materiales de oficina, permisos de funcionamiento, sueldos, mantenimiento de equipos, mantenimiento de mobiliario y publicidad.

Costos Variables

Los costos variables están compuestos por los costos de los servicios básicos: agua, luz, consumo telefónico, y alimentación

Costos por alimentación

Los costos anuales por alimentación (Tabla D-4) de una persona se los ha calculado considerando que el valor promedio de una comida se encuentra en \$1,50, estadía 2 días, y considerando que un año tiene 52 semanas

Tabla D-4 . – Gastos de Alimentación

GASTOS ALIMENTACIÓN				
Semanas	Costo unitario (\$)	Comidas	días	Costo anual (\$)
52	1.5	2	2	312

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autores.

Gastos Generales

Los gastos generales (Tabla D-5) se han considerado de la siguiente manera:

Tabla D-5 . – Gastos Generales Mensuales

GASTOS GENERALES MENSUALES	
Arriendo oficina	400
Internet	50
Gasolina	120
lavado auto	32
Imprevistos	60
TOTAL	662

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autores.

Utilidades

De acuerdo a la ley se reconoce el 15% de participación a trabajadores

Impuesto a la renta

De acuerdo a la ley se paga el 25% de impuesto a la renta.

Flujo de Caja Neto Proyectado

De manera general el flujo de caja del proyecto esta compuesto por la suma del flujo de operación, flujo de inversión y flujo de financiamiento (Ross, et al. 2007).

En este flujo se considera que el proyecto posee financiamiento compuesto por capital propio y deuda, también se lo conoce como flujo de caja del proyecto con deuda; la tasa de descuento utilizada para determinar los indicadores VAN y TIR es el costo promedio ponderado (WACC)

Flujo de operación

Se lo obtiene sumando los beneficios después de impuestos, la amortización y los incrementales de la variación en el capital de trabajo (diferencia de activos circulantes y pasivos circulantes en periodos sucesivos)

Beneficios después de interés e
impuestos (BDT)
(+) Amortización
(+)Variación en K de trabajo
= Flujo de operación

Flujo de Inversión

Corresponde a la suma de los incrementales de compra de activos, venta de activos, y el ahorro/pago de impuestos en periodos sucesivos

Compra de activos
(+)Venta de activos
(+)Ahorro / Pago Impuestos
= Flujo de inversión

Flujo de financiamiento

Se lo calcula con suma de los incrementales de la deuda y capital en periodos sucesivos

Variación en deuda
(+)Variación en capital
= Flujo de financiamiento

Valor residual

El valor residual o valor de recuperación, es el valor hipotético al que se vendería el proyecto al final del horizonte planificado en este caso 5 años, sin

considerar deudas por préstamos de terceros; este se determina del balance general proyectado correspondiente al último año (5to), siendo igual al activo total (sin caja – banco) menos el pasivo total (sin préstamo). Este valor se suma al obtenido en el quinto año en el flujo de caja y con este valor se calcula los indicadores correspondientes.

Indicadores de rentabilidad del proyecto (Ross, et al. 2007).

Valor actual neto (VAN)

Es un método que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Vt: representa los flujos de caja en cada periodo t.

I₀: es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n: es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k. Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Interpretación

VAN > 0 La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r), el proyecto puede aceptarse

- VAN < 0 La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r), el proyecto debería rechazarse
- VAN = 0 La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas. Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Normalmente la alternativa con el VAN más alto suele ser la mejor para la entidad; pero no siempre tiene que ser así. Hay ocasiones en las que una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo) .Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

Si $TIR \geq r$ Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).

Si $TIR < r$ Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

r representa es el coste de oportunidad.

Criterio de aceptación o rechazo. El criterio general sólo es cierto si el proyecto es del tipo "prestar", es decir, si los primeros flujos de caja son negativos y los siguientes positivos. Si el proyecto es del tipo "pedir prestado" (con flujos de caja positivos al principio y negativos después), la decisión de aceptar o rechazar un proyecto se toma justo al revés:

Si $TIR > r$ Se rechazará el proyecto. La rentabilidad que nos está requiriendo este préstamo es mayor que nuestro coste de oportunidad.

Si $TIR \leq r$ Se aceptará el proyecto.

Análisis de Costos

Costos mensuales variables unitarios

Los costos mensuales variables unitarios, se calculan como la relación entre los costos variables totales y el número de clientes totales anuales

$CVM = \text{costos variables totales} / \text{número de clientes totales anuales}$

Costos mensuales fijos unitarios

Los costos mensuales fijos unitarios, se calculan como la relación entre los costos fijos totales mensuales y el número de clientes totales anuales

$CVM = \text{costos fijos totales} / \text{número de clientes totales anuales}$

Costo total unitario

El costo total unitario mensual es igual a la suma de los costos mensuales unitarios fijos y variables:

$\text{Costo Total unitario} = \text{Costo Variable unitario} + \text{Costo Fijo unitario}$

Margen de Contribución

El cálculo del punto de equilibrio se determina de la siguiente manera::

$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}$

Punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio se realiza aplicando la siguiente fórmula:

$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costo Fijo Total} / \text{Margen de Contribución}$

El resultado expresa la cantidad de clientes mínima que se requiere para que la empresa no tenga pérdidas ni ganancias.

Análisis de Sensibilidad

Utilizando los conceptos desarrollados anteriormente en cuanto al cálculo de VAN, TIR, punto de equilibrio, y considerando que la inflación anual es del 5% y la tasa de crecimiento anual de clientes es 0% (límite inferior considerado para el negocio planteado), mediante una hoja Excel se han implementado los

cálculos correspondientes, luego de lo cual se observa el comportamiento que presentan el punto de equilibrio, VAN, y TIR cuando se varía el número de clientes, y el costo por día.

Para seleccionar la opción mas adecuada en cuanto a cantidad de clientes y costo diario, se debe mantener la condición de que los criterios de aceptación de proyecto VAN, y TIR no deberán estar en contradicción con el punto de equilibrio.

Escenario 1: Se mantiene constante el costo diario por cliente y se varía el número de clientes por semanas (Tabla D-6)

Tabla D-6 . – Escenario 1

#clientes	ingreso/día	p.equilibrio	VAN	TIR
20	53	26,68	(\$67.592,69)	-14%
21	53	26,81	(\$46.181,47)	-5%
22	53	26,95	(\$24.770,25)	3%
23	53	27,10	(\$3.359,04)	11%
24	53	27,24	\$18.052,18	19%
25	53	27,38	\$39.463,40	26%
26	53	27,53	\$60.874,62	33%
27	53	27,67	\$82.285,84	40%
28	53	27,82	\$103.697,06	47%
29	53	27,97	\$125.108,27	54%
30	53	28,12	\$146.519,49	61%
31	53	28,28	\$167.930,71	67%

Fuente: Análisis de Sensibilidad Proyecto.

Elaborado por: Autores.

Cuando el número de clientes es 24 y el costo diario es de \$ 53, se observa que el valor del VAN se hace positivo y el valor del TIR es mayor que el WACC, sin embargo el punto de equilibrio se encuentra en 27.24, razón por la cual esta condición no es válida.

Para el caso de 28 clientes o más con un costo diario de \$ 53 se tiene VAN positivo, el valor del TIR mayor que el WACC y la cantidad de clientes es mayor que el punto de equilibrio, por lo cual es una opción válida.

Escenario 2: Se varía el costo diario por cliente y se varía el número de clientes por semanas (Tabla D-7)

Tabla D-7. – Escenario 2

#clientes	costo/día	p.equilibrio	VAN	TIR
20	50	28,59	(\$67.592,69)	#¡NUM!
21	51	28,07	(\$63.148,85)	-12%
22	52	27,58	(\$33.657,93)	0%
23	53	27,10	(\$3.359,04)	11%
24	54	26,63	\$27.747,83	22%
25	55	26,18	\$59.662,66	33%
26	56	25,75	\$92.385,47	44%
27	57	25,33	\$125.916,25	54%
28	58	24,92	\$160.254,99	65%
30	60	24,15	\$231.356,40	87%
29	59	24,53	\$195.401,71	76%
31	61	23,78	\$268.119,05	98%

Fuente: Análisis de Sensibilidad Projectado.

Elaborado por: Autores.

Cuando el número de clientes es 24 y el costo diario es de \$ 54, se observa que el valor del VAN se hace positivo y el valor del TIR es mayor que el WACC, el punto de equilibrio se encuentra en 26,63; esta condición no es válida porque el punto de equilibrio es mayor que el número de clientes

Para el caso de 26 clientes o mas con el costo diario de \$ 56, se tiene VAN positivo, el valor del TIR mayor que el WACC, y la cantidad de clientes mayor que el punto de equilibrio, por lo tanto es una opción válida.

Escenario 3: Se mantiene constante el número de clientes por semanas y se varía costo diario por cliente (Tabla D-8)

Tabla D-8 . – Escenario 3

#clientes	costo/día	p.equilibrio	VAN	TIR
25	50	29,40	\$9.164,51	16%
25	51	28,70	\$19.264,14	19%
25	52	28,02	\$29.363,77	23%
25	53	27,38	\$39.463,40	26%
25	54	26,77	\$49.563,03	30%
25	55	26,18	\$59.662,66	33%
25	56	25,62	\$69.762,29	36%
25	57	25,08	\$79.861,93	40%
25	58	24,57	\$89.961,56	43%
25	59	24,07	\$100.061,19	46%
25	60	23,60	\$110.160,82	49%
25	61	23,14	\$120.260,45	52%

Fuente: Análisis de Sensibilidad Projectado.

Elaborado por: Autores.

Cuando el número de clientes es 25 y el costo diario es de \$ 53, se observa que el valor del VAN se hace positivo y el valor del TIR es mayor que el WACC, el punto de equilibrio se encuentra en 27.38, esta condición no es válida por que el punto de equilibrio es mayor que el número de clientes

Para el caso de 25 clientes o mas con el costo diario de \$ 58 se tiene VAN positivo, el valor del TIR mayor que el WACC, y la cantidad de clientes mayor que el punto de equilibrio, por lo que se tiene una opción válida

Del análisis elaborado se presenta un resumen de los resultados obtenidos (Tabla D-9) y se elige la segunda opción como la mas adecuada en cuanto a costo por día y cantidad de clientes, porque la capacidad existente tiene posibilidades de crecimiento, (se ocupa 92,86% de la infraestructura planeada),

y el costo por día se encuentra en el promedio de las existentes; se obtiene el VAN de \$92,385,47 y TIR de 44%.

Tabla D-9 . – Resumen

Resumen					
Caso	#clientes	costo/día	p.equilibrio	VAN	TIR
1	28	53	27,82	\$103.697,06	47%
2	26	56	25,75	\$92.385,47	44%
3	25	58	24,57	\$89.961,56	43%

Fuente: Análisis de Sensibilidad Projectado.
Elaborado por: Autores.

Para confirmar que la opción seleccionada es la adecuada, se procede a calcular los indicadores VAN y TIR utilizando el flujo de caja sin deuda, se obtiene un valor de VAN de \$88,051 que es mayor que cero y TIR de 57.61% que es mayor que el obtenido por el modelo CAPM, motivo por el cual es viable el proyecto. El período de recuperación es de 2 años y medio.

A continuación se presenta el resumen de los resultados obtenidos:

Tabla D-10 . – Resumen Resultados Flujos

RESUMEN					
Flujos	#clientes	costo/día	p. equilibrio	VAN	TIR
Con deuda	26	56	25.75	\$93,385.	43.61%
Sin deuda	26	56	23.67	\$88,051.	57.61%

Fuente: Análisis de Sensibilidad Projectado.
Elaborado por: Autores.

Indicadores de Rendimiento

Del balance, estado de resultados, y flujo de caja proyectados se obtienen algunos indicadores que nos ayudan a determinar ciertas características principales, que se detallan a continuación:

Razón Corriente

Es la relación entre los activos corrientes a los pasivos corrientes

Prueba ácida

Se calcula como la relación entre la diferencia de activos corrientes e inventarios al pasivo corriente

Razón deuda/capital

Se calcula como la relación entre la deuda al capital

Multiplicador de capital

Es la relación entre el total de activos al capital total

Cobertura de intereses

Es la relación entre los beneficios antes de intereses e impuestos a los intereses

Razón de endeudamiento

Es la relación entre la deuda total y los activos totales

Margen neto

Es la relación entre los beneficios netos al total de los ingresos

Rendimiento sobre activos (ROA)

Es la relación entre la utilidad neta al promedio de los activos totales en periodos sucesivos

Rendimiento sobre capital (ROE)

Es la relación entre la utilidad neta a promedio del capital en periodos sucesivos

Retorno en Activos

El Retorno en Activos refleja qué tan buena es la utilidad obtenida respecto a los Activos que están circulando en el negocio, este indicador se lo calcula de acuerdo a la relación Utilidad Operativa/total activos

Retorno en Patrimonio

Los propietarios están bastante interesados en el retorno de los activos. Ellos quieren conocer cuál es el retorno de su dinero, este indicador se lo calcula de acuerdo a la relación Utilidad Operativa al total activos

Margen de Utilidad

Este Ratio mide qué porcentaje de las ventas representa utilidad operativa. El margen de utilidad es la diferencia entre el nivel de costos y precios en general. Si el margen de contribución es alto y el margen de utilidad es bajo, entonces se puede concluir que los costos operativos son altos también.

Giro del Capital

Este Ratio mide cuantas veces por año circula su capital. Se calcula dividiendo la cantidad total de ingresos para el total de activos. Qué tan bien está utilizando su capital. Si gira a más velocidad, usted necesita menos capital

Margen de Contribución

La diferencia entre ventas y costos directos (costo de bienes vendidos) es llamada contribución.

Solvencia

La solvencia mide la relación entre Pasivo y Patrimonio.

Liquidez

Este indicador mide la capacidad que dispone la empresa para cubrir deudas a corto plazo, se lo obtiene dividiendo los activos rápidos los préstamos a corto plazo

A continuación se presentan tabulados los indicadores con los valores obtenidos para el caso en estudio: 26 clientes y \$56 el costo diario, con inflación 5% y crecimiento anual de clientes 0%. (Tabla D-11)

Tabla D-11 . – Indicadores

INDICADORES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
razon corriente	activo corriente/pasivo corriente	3.26	1.93	1.72	1.61	1.54
prueba ácida	act corriente-inventari/pasivo corriente	3.26	1.93	1.72	1.61	1.54
razon deuda/capital	deuda total/capital total	1.70	1.65	1.59	1.52	1.45
multiplicador de capital	total activos/capital total	2.85	3.24	3.76	4.27	4.82
cobertura de intereses	UAll/Intereses	2.40	4.81	5.29	5.83	6.47
Razon de endeudamiento	deuda total/activos total	0.60	0.52	0.45	0.39	0.33
rotacion total de activos	ventas/activos totales	1.05	0.93	0.86	0.80	0.74
margen neto	utilidad neta/ventas	0.06	14.95%	15.51%	16.05%	16.57%
rendimiento sobre activos(ROA)	utilidad neta/activos tot prom	0.06	0.15	0.14	0.14	0.13
rendimiento sobre capital(ROE)	utilidad neta/cap. Tot prom	0.16	0.29	0.24	0.21	0.18
retorno en activos	utilidad operativa/activos tot	9.82%	21.82%	20.86%	20.02%	19.27%
retorno en patrimonio	utilidad neta/ patrimonio	15.63%	29.20%	24.13%	20.77%	18.38%
margen de utilidades	utilidad operativa/ventas	9.33%	23.45%	24.32%	25.17%	25.99%
solvencia	pasivo/patrimonio	150%	110%	81%	63%	50%
liquidez	activos rapidos/prest CP	>250%	>250%	>250%	>250%	>250%
margen de contribucion	(ventas-costos)/ventas	9.33%	23.45%	24.32%	25.17%	25.99%

Fuente: Proyección de Indicadores.

Elaborado por: Autores.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

I. Conclusiones

- El ecoturismo es una actividad productiva que tiene una gran oportunidad de crecimiento en el Ecuador, en el país se están implementando programas para su desarrollo.
- La capacidad de plazas diarias de la competencia es de 360 y se ha planificado una cobertura para 28 turistas en el Centro de Ecoturismo. Es decir, se espera aportar con un 7.2% a la oferta de plazas para turismo en el sector de Puerto Quito.
- El valor de Beta obtenido (1.99) mayor que 1.0, indica que la industria de turismo de recreación es más volátil y riesgosa que el mercado.
- El valor de la tasa de interés para el inversionista es mayor que la tasa de descuento obtenida por el método WACC, con lo que se confirma que el financiar el proyecto con deuda es mas conveniente que sin deuda.
- Del análisis de sensibilidad realizado para determinar el comportamiento del VAN, TIR, y punto de Equilibrio, se considera como la más adecuada a la opción de 26 clientes, a un costo de 56 USD por día, ya que el VAN es significativo (mayor que cero), y la TIR es mayor que la tasa WACC; el punto de equilibrio se encuentra en 25.75 clientes promedio.
- El VAN y la TIR obtenidos para el flujo de caja con deuda son mayor y menor respectivamente que los obtenidos para el flujo de caja sin deuda.
- Al considerar un crecimiento anual de clientes del 2%, en el quinto año es necesario realizar una ampliación de infraestructura pues se supera la capacidad máxima instalada.

- El proyecto es rentable y viable.

II. Recomendaciones

- Se sugiere la implementación de la propuesta para hacer productivas las propiedades disponibles en Puerto Quito, instalando en ellas el Centro de Ecoturismo; ya que se determina a esta actividad económica como rentable y en período de crecimiento.
- Se recomienda aprovechar la estrategia de promoción del Ecuador en el extranjero implementada por el gobierno actual.
- La Municipalidad de Puerto Quito quiere desarrollar actividades ecoturísticas con la población, fomentando el crecimiento de sitios recreativos para tener fuentes de trabajo con mano de obra local. Esta oportunidad se debe aprovechar para instalar el Centro.
- Se recomienda la agremiación de los establecimientos turísticos de Puerto Quito para conseguir beneficios con el respaldo de la Municipalidad del Cantón.
- La campaña de mercadeo para los primeros cinco meses debe ser agresiva, con el objeto de difundir los servicios y obtener clientes en forma rápida.
- Se deben ofrecer servicios de calidad garantizando la seguridad del cliente, resaltando las ventajas naturales de la zona, especialmente la biodiversidad del bosque húmedo tropical

F. REFERENCIAS Y ANEXOS

I. Referencias

- BADER, Rafael (2008): Estrategia en Mercadeo, El Plan de Marketing. Quito, Ecuador
- BCE (2010a): Banco Central del Ecuador. Evolución de la Economía Ecuatoriana. Quito, Ecuador
- BCE (2010b): Banco Central del Ecuador. URL: <http://www.bce.fin.ec>
Descargado 02/03/10
- BCE (2010c): Banco Central del Ecuador. URL: <http://www.bce.fin.ec>
Descargado 17/02/10
- BNF (2009): Banco Nacional de Fomento. URL: <http://www.bnf.fin.ec>.
Descargado 04/11/09.
- CAPTUR (2009): Cámara Provincial de Turismo Pichincha, Indicadores Turísticos. URL: <http://www.captur.com>. Descargado 04/11/09
- CEPLAES (2007a): El Perfil del Turista en Quito. Junio 2007. Volumen 1, número 1. Quito, Ecuador
- CEPLAES (2007b): Boletín de Ocupación Hotelera. Agosto 2007. N° 15. Quito, Ecuador
- CEPLAES (2008): El Perfil del Turista en Quito. Mayo 2008. Volumen 1, números 4 y 5. Quito, Ecuador
- CEPLAES (2009): El Perfil del Turista en Quito. Marzo 2009. Volumen 2, número 8. Quito, Ecuador
- CFN (2009): Corporación Financiera Nacional, Información Financiera, Tasas de Interés. URL: <http://www.cfn.fin.ec> Descargado 22/09/09

- Cooper, C. (1993): Tourism Principles and Practice. Longman. Londres, Inglaterra.
- Damodaran, A. (2006), Damodaran on Valuation - Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Damodaran A., (2010): Damodaran on line. URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> Descargado 04/01/10
- DNM. (2010): Dirección Nacional de Migración - Policía Nacional del Ecuador, Estadísticas. URL: <http://www.migracion.gov.ec>. Descargado 15/02/10
- e-REGitur (2009): Registro Catastral Turístico del Ecuador, Información. URL: <http://registro.turismo.gov.ec>. Descargado 03/11/09
- e-REGitur (2010): Registro Catastral Turístico del Ecuador, Consultar, Actividad Turística. URL: <http://registro.turismo.gov.ec>. Descargado 04/01/10
- Espinoza B., Ma. Belén (2003): Estudio del mercado turístico actual y potencial de los complejos y hosterías de los recintos Puerto Quito y Puerto Rico pertenecientes al cantón Puerto Quito. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- IBBOTSON ASSOCIATES (2010): Equity Risk Premium URL: <http://www.ibbotson.corri>. Descargado 04/01/10
- INEC. (2010): Instituto Nacional de Estadística y Censos. URL: <http://www.inec.gov.ec> Descargado 02/03/10
- INEN. (2006): Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia Laboral. Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- Kester, J; (2010): Resultados del turismo internacional en 2009 y perspectivas para 2010. URL: http://www.unwto.org/pdf/Barometro_1_2010.pdf. Descargado 10/02/10

- Municipalidad de Puerto Quito (2009): Puerto Quito, Datos Geográficos. URL: <http://www.puertoquito.gov.ec>. Descargado 10/02/10
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2009): Programas, Estrategias Productivas. <http://www.mcpec.gov.ec>. Descargado 04/12/09
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2003): Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020". Quito, Ecuador
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2010): PLANDETUR 2020, Encuestas Marketing. URL: <http://www.turismo.gov.ec> . Descargado 15-02-10
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2010): Inicio, Festivales nacionales Ecuador 2010. URL: <http://www.turismo.gov.ec> . Descargado 24-02-10
- Organización Mundial del Turismo (World Tourism Organization) (OMT) (2010) <http://www.unwto.org> Descargado 24-02-10
- OPTUR (2010): Ecuador, Estadísticas Turismo. URL: <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>. Descargado 14/02/10
- PICAVAL (2010): Casa valores Banco del Pichincha. URL: <http://www.picaval.com>. Descargado 03/01/10
- Ross; Westerfield; Jaffe (2007): Finanzas Corporativas. McGraw Hill, (7ma edición).
- Tnews (2008): OMT crea un comité de reactivación del turismo. URL: <http://www.tnews.com.pe/noticias/unot161008.htm> .Descargado 02/11/10
- Tourism&Leisure (2009): Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador. Ministerio de Turismo. Quito, Ecuador

Yahoo (2010): Yahoo finance. URL: <http://www.finance.yahoo.com> Descargado

04/01/10

II. Anexos

i. Anexo 1

Encuesta en línea del Ministerio de Turismo



ii. Anexo 2

Calendario de Festivos Ecuador 2010.

FECHA CÍVICA / RELIGIOSA	DÍA DE DESCANSO DECRETADO	FERIADO PREVISTO
Carnaval *	Lunes 15 Martes 16 (Según Decreto Ejecutivo Nº 418 de 19 de junio de 2007)	FEBRERO Sábado 13 Domingo 14 Lunes 15 Martes 16
Viernes Santo	2 de abril	ABRIL Viernes 2 Sábado 3 Domingo 4
Día del Trabajo	Sábado 1 de mayo	MAYO Sábado 1 Domingo 02
Batalla de Pichincha (24 de Mayo)	Lunes 24	MAYO Sábado 22 Domingo 23 Lunes 24
Primer Grito de Independencia (10 de Agosto)	Viernes 13 de Agosto (Según Decreto Ejecutivo Nº 418 de 19 de junio de 2007)	AGOSTO Viernes 13 Sábado 14 Domingo 15
Independencia de Guayaquil (9 de Octubre)	Sábado 9 de Octubre	OCTUBRE Sábado 9 Domingo 10
Día de Difuntos e Independencia de Cuenca (02 y 03 de Noviembre)		NOVIEMBRE Martes 02 Miércoles 03
Navidad (25 de Diciembre)		DICIEMBRE Sábado 25 Domingo 26
Año Nuevo (01 de Enero)		ENERO Sábado 1 Domingo 2

*Según Decreto Ejecutivo N. 418 de 19 de junio de 2007, los dos días de Carnaval se recuperarán sin recargo alguno los dos sábados subsiguientes a la suspensión.

iii. Anexo 3

Normas Técnicas de los Requisitos de Competencia Laboral para los distintos cargos de empresas de alojamiento.

Norma Técnica Ecuatoriana

NTE INEN 2 430:2007

AMA DE LLAVES

Requisitos de Competencia Laboral



Así se hace



NTE INEN 2 430

5. REQUISITOS

5.1 Resultados esperados

5.1.1 El ama de llaves debe:

5.1.1.1 Planificar el trabajo de su departamento:

- a) Elaborar los cronogramas de trabajo con los colaboradores del departamento, para el lavado de cortinas, alfombras, cobijas, cubrecamas, retoque de muebles o limpieza profunda de las habitaciones;
- b) definir o revisar métodos y procedimientos operacionales;
- c) definir prioridades para atender solicitudes especiales y programación de llegada y salida de huéspedes;
- d) organizar la operación en las temporadas y los eventos especiales;
- e) establecer patrones de tiempo y especificaciones de calidad para la entrega de los servicios y los productos;
- f) establecer el equipo de personas necesario para el ordenamiento, limpieza y servicios generales.

5.1.1.2 Organizar, capacitar y supervisar al equipo humano de trabajo:

- a) Mantener la disciplina y asegurar los estándares de presentación personal;
- b) solucionar problemas y conflictos;
- c) establecer un ambiente de trabajo cooperativo, comprometido, optimista y productivo;
- d) evaluar el desempeño del equipo humano de trabajo;
- e) orientar y motivar para el auto desarrollo y el trabajo en equipo;
- f) capacitar y asegurar la competencia del equipo;
- g) generar un programa de capacitación continua en los diferentes procesos, políticas o estándares;
- h) proveer al equipo la información actualizada del establecimiento como horarios, eventos especiales, servicios;
- i) asegurar la continuidad de las acciones iniciadas en turnos anteriores.

5.1.1.3 Coordinar los servicios realizados por el equipo de trabajo:

- a) Distribuir los implementos de los equipos de trabajo;
- b) supervisar el ordenamiento e inspeccionar el estado de las diferentes áreas de trabajo;
- c) prever el material y lugar de almacenamiento en cada área y supervisar el control de inventarios en estas áreas;
- d) orientar sobre atenciones especiales, privacidad del cliente, seguridad y emergencias;
- e) asegurar que los servicios sean ejecutados conforme a los estándares mínimos de calidad;
- f) monitorear el estado de las habitaciones durante la llegada, ocupación hotelera y salida de huéspedes.

5.1.1.4 Contratar y supervisar servicios de terceros:

- a) Identificar la necesidad de contratar servicios externos, como jardinería, desinfección, fumigación, lavado de alfombras y cortinas;
- b) identificar y seleccionar proveedores de productos y servicios;
- c) analizar propuestas y presupuestos;
- d) contratar, fiscalizar y aprobar la calidad del servicio.

5.1.1.5 Administrar materiales a su cargo:

- a) Seleccionar y definir los niveles de inventario y orientar su uso;
- b) inventariar el material de limpieza, menaje, material de reposición de las habitaciones;
- c) definir la cantidad y el tipo del mobiliario de reserva;
- d) definir la cantidad y el tipo de máquinas y equipos de lavandería y limpieza;
- e) establecer políticas de uso y consumo de productos y materiales;
- f) controlar el consumo de productos y materiales para evitar el desperdicio.

(Continúa)

NTE INEN 2 430

5.1.1.6 Diseñar y mantener la decoración de los diferentes ambientes a su cargo:

- a) Solicitar la adquisición de artículos de decoración;
- b) sugerir arreglos florales;
- c) escoger la ropa de cama, baño y mesa;
- d) establecer políticas de decoración de acuerdo al ambiente, a la temporada o al evento.

5.1.1.7 Operar los equipos relacionados con su actividad:

- a) Operar equipos y aparatos de uso común en las habitaciones y en el servicio de limpieza, higienización y ordenamiento;
- b) operar computador.

5.1.1.8 Asegurar la satisfacción del huésped:

- a) Asegurar que el servicio otorgado esté en conformidad con lo ofertado;
- b) atender e interpretar las quejas y reclamos del huésped;
- c) identificar y solucionar las causas de insatisfacción y promover mejoras;
- d) coordinar la devolución de los objetos olvidados por el huésped.

5.1.1.9 Interactuar con los demás departamentos:

- a) Informar la condición de las habitaciones y pedidos especiales del huésped;
- b) participar en la definición de procedimientos de eventos, para clientes importantes (VIP) y huéspedes con necesidades especiales;
- c) coordinar con el departamento de mantenimiento, las reformas, servicios o reparaciones en las habitaciones o áreas sociales;
- d) actuar conjuntamente con el departamento de seguridad, recepción u otros en situaciones de emergencia;
- e) coordinar con el departamento de alimentos y bebidas la entrega de los servicios a los huéspedes en la habitación.

5.1.1.10 Apoyar a la gestión del negocio:

- a) Participar en la implementación de programas de mejora;
- b) controlar resultados operacionales y presupuestarios de su departamento.

5.2 Competencia

5.2.1 El ama de llaves, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Técnicas de elaboración de presupuestos, cronogramas, horarios de trabajo y eventos especiales;
- b) desarrollo de procedimientos operacionales;
- c) técnicas de liderazgo y jefatura; coordinación y supervisión de personal; métodos de validación de profesionales y equipos;
- d) legislación laboral y comercial aplicable a contratos de prestación de servicios y a técnicas de negociación de contratos;
- e) técnicas de manejo de inventarios, control, almacenamiento y establecimiento de punto de reposición de materiales;
- f) técnicas para limpieza, higienización y ordenamiento aplicables a empresas de alojamiento y operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones;
- g) servicios de hotelería; funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento;
- h) técnicas de servicio al cliente;
- i) técnicas básicas de decoración, manejo de volúmenes, manejo del color;
- j) requisitos para trabajo en equipo.

(Continúa)

NTE INEN 2 430

5.2.1.2 Habilidades:

- a) Capacidad de argumentar con lógica verbalmente o por escrito;
- b) tomar decisiones complejas, individualmente o conjuntamente con otras personas;
- c) cálculos matemáticos y elaboración de planillas y gráficos para análisis y control;
- d) lectura y escritura clara para elaboración de informes gerenciales;
- e) planificación de corto plazo, de acuerdo con recomendaciones estratégicas.

5.2.1.3 Actitudes:

- a) *Innovador.* Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.
- b) *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- c) *Práctico.* Con los pies en la tierra, con sentido común, le gusta reparar cosas.
- d) *Controlador.* Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.
- e) *Democrático.* Anima a los demás a expresar sus opiniones, consulta, escucha y toma en cuenta a los demás.
- f) *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

(Continúa)

Norma Técnica Ecuatoriana

NTE INEN 2 450:2007

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS DE ALOJAMIENTO

Requisitos de Competencia Laboral



Así se hace



NTE INEN 2 450

5. REQUISITOS**5.1 Resultados esperados****5.1.1 El administrador de empresas de alojamiento debe:****5.1.1.1 Planificar objetivos y estrategias:**

- a) Establecer objetivos, metas, estrategias y políticas para la gestión y desempeño de la empresa;
- b) definir necesidades y prioridades para la disposición y optimización de recursos humanos y económicos;
- c) planear y desarrollar nuevos productos y procesos;
- d) indicar las necesidades de inversión;
- e) establecer cronogramas, plazos y presupuestos;
- f) establecer segmentos de mercado.

5.1.1.2 Establecer estrategias y acciones de mercadeo (marketing):

- a) Investigar y analizar tendencias del mercado;
- b) definir objetivos y metas periódicas;
- c) analizar la participación de la empresa en el mercado, tasa de ocupación hotelera, promedio diario y flujo de venta de productos y servicios;
- d) definir política de precios;
- e) promover las ventas;
- f) construir y mantener la imagen de la empresa de alojamiento;
- g) identificar oportunidades de mejora y buscar nuevos mercados;
- h) determinar perfil de los clientes;
- i) determinar datos de los clientes para la generación de estadísticas;
- j) negociar y establecer acuerdos y alianzas comerciales.

5.1.1.3 Analizar y evaluar resultados para proponer acciones:

- a) Analizar resultados y evaluar cumplimiento de metas, objetivos y estándares de calidad definidos;
- b) controlar costos;
- c) analizar proyecciones financieras;
- d) analizar índices estadísticos de productividad y rentabilidad;
- e) determinar el flujo de informaciones;
- f) analizar resúmenes gerenciales contables, financieros, patrimoniales y de personal;
- g) desarrollar y supervisar acciones correctivas y verificar su eficacia.

5.1.1.4 Alcanzar objetivos esperados:

- a) Lograr la máxima rentabilidad;
- b) mantener el valor comercial del hotel;
- c) aumentar la proyección de desarrollo en el mercado;
- d) impulsar nuevos negocios;
- e) mantener información sobre nuevas tecnologías y todos los aspectos del establecimiento, del objeto del negocio y afines;
- f) representar a la empresa en eventos y en la comunidad;
- g) establecer y mantener una red de contactos con asociaciones, sindicatos, instituciones públicas y privadas;
- h) trabajar en alianza con empresas del sector;
- i) participar en las soluciones de conflictos laborales y judiciales;
- j) elaborar resúmenes e informes escritos y orales;
- k) participar en la definición y administración de contratos y acuerdos;
- l) asegurar el cumplimiento de las leyes y legislaciones en todas las esferas.

5.1.1.5 Velar por la seguridad y mantenimiento del establecimiento:

- a) Planear, organizar e implementar reformas y mejoras;
- b) definir y aplicar procedimientos de seguridad;
- c) promover el entrenamiento para emergencias;

(Continúa)

NTE INEN 2 450

- d) implementar un programa de conservación ambiental;
- e) monitorear la condición de uso de muebles, decoración, equipos y utensilios;
- f) implementar procedimientos de prevención de fraude y transgresión contra el establecimiento, los huéspedes, funcionarios y colaboradores.

5.1.1.6 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Analizar resúmenes de investigación de satisfacción, sugerencias, reclamos y proporcionar recursos para gestionar mejoras;
- b) mantener contacto permanente con el cliente;
- c) supervisar y chequear los servicios y atenciones dispuestas al huésped;
- d) controlar estándares de calidad;
- e) establecer políticas de seguridad y privacidad para el cliente;
- f) reorientar el proceso y procedimiento que eleve la calidad del servicio prestado al cliente.

5.1.1.7 Liderar el equipo humano de trabajo:

- a) Incentivar la cooperación, la participación y el compromiso de sus colaboradores;
- b) desarrollar acciones motivadoras;
- c) brindar un buen ambiente físico y humano de trabajo;
- d) definir criterios para la administración del equipo humano de trabajo;
- e) promover el entrenamiento continuo del personal de las diversas áreas;
- f) establecer una política de remuneración e incentivo;
- g) estimular el desarrollo del equipo humano de trabajo;
- h) promover cambios orientados a la consecución de los objetivos;
- i) solucionar diferencias entre los colaboradores.

5.2 Competencia

5.2.1 El administrador de empresas de alojamiento, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Procesos y procedimientos administrativos y contables;
- b) técnicas de definición de precios, productos y servicios;
- c) técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo;
- d) procesos de mejora continua;
- e) técnicas de negociación y administración de contratos;
- f) vocabulario técnico del segmento turismo y hospitalidad;
- g) aspectos laborales legales, comerciales, tributarios, fiscales, de salud, de seguridad, sociales y ambientales, relacionados a la administración hotelera;
- h) técnicas de liderazgo y jefatura;
- i) métodos de evaluación de desempeño de personal;
- j) tipos, estructura y funcionamiento de los establecimientos de alojamiento;
- k) técnicas de mercadeo.

5.2.1.2 Habilidades:

- a) Planificación de corto y largo plazo;
- b) toma de decisiones;
- c) raciocinio numérico aplicado a negocios;
- d) raciocinio lógico verbal para entender y comunicarse de manera clara y articulada, en forma oral y escrita;
- e) interpretación del lenguaje corporal.

5.2.1.3 Actitudes:

- a) *Innovador*. Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.
- b) *Perseverante*. Se ajusta a plazos acordados, completa las tareas, constante para cumplir con la rutina, le gustan los programas definidos.

(Continúa)

NTE INEN 2 450

- c) *Atento*. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) *Detallista*. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- e) *Previsor*. Planificador, programa con antelación, disfruta fijando objetivos, proyecta tendencias y planea proyectos.
- f) *Orientado al cambio*. Goza haciendo nuevas cosas, acepta cambios, busca la variedad.

(Continúa)

Norma Técnica Ecuatoriana

NTE INEN 2 465:2007

VENDEDOR

Requisitos de Competencia Laboral



Así se hace



CDU: 338.48-057
ICS: 03.200.00 ; 03.080.30



CIU: 0000
SV 06.02-403

Norma Técnica
Ecuatoriana

**TURISMO.
VENDEDOR.
REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.**

**NTE INEN
2 465:2007**

1. OBJETO

1.1 Esta norma establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el vendedor.

2. ALCANCE

2.1 Esta norma se aplica a hombres y mujeres que laboran como vendedor en puntos de venta o servicio ambulante de artículos de consumo.

3. DEFINICIONES

3.1 Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguientes definiciones:

3.1.1 *Actitud*. Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

3.1.2 *Competencia*. Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas, para cumplir con los requisitos establecidos.

3.1.3 *Conocimiento*. Noción, idea, información, es el saber.

3.1.4 *Existencia (stock)*. Existencia de productos en almacenamiento bajo los parámetros y las políticas mínimas y máximas de provisión requeridas, de acuerdo a los consumos realizados en un período determinado de tiempo.

3.1.5 *Habilidad*. Es la destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.

3.1.6 *Ocupación*. Actividad diferenciada caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios.

3.1.7 *Postura profesional*. Posición, actitud, disposición de una persona con respecto a su trabajo.

3.1.8 *Resultados esperados*. Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.

4. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 **Descripción de la ocupación**. El vendedor que actúa en un punto de venta o en servicio ambulante se ocupa principalmente, de recibir, atender y efectuar la venta al cliente; orientar sobre el uso de artículos para consumidores; cuidar la presentación y controlar el punto de venta.

5. REQUISITOS

5.1 Resultados esperados

5.1.1 *El vendedor debe:*

5.1.1.1 *Atender al cliente:*

- a) Recibir al cliente en forma cortés y amable;
- b) investigar necesidades del cliente;
- c) informar disponibilidad y precios de los productos y servicios;
- d) explicar características de los productos y/o servicios y del funcionamiento del local comercial.

(Continúa)

DESCRIPTORES: Turismo, competencia laboral, vendedor, requisitos.

NTE INEN 2 465

5.1.1.2 Demostrar y vender:

- a) Presentar características, ventajas y beneficios del producto y/o servicio;
- b) resaltar puntos importantes del producto y/o servicio;
- c) ayudar en la toma de decisión de compra;
- d) utilizar diversos estilos de negociación;
- e) manejar objeciones;
- f) cerrar la venta;
- g) sugerir productos y/o servicios.

5.1.1.3 Receptar pago:

- a) Conceder descuentos autorizados;
- b) recibir pagos autorizados;
- c) solicitar autorizaciones de crédito;
- d) emitir documento de venta;
- e) registrar salida de producto y/o servicio.

5.1.1.4 Cuidar del punto de venta:

- a) Limpiar y arreglar el punto de venta;
- b) decorar vitrinas y anaqueles de exposición;
- c) agrupar mercadería por tipo, tamaño o preferencia del cliente;
- d) etiquetar precio y solicitar reposición de mercadería.

5.1.1.5 Operar equipos:

- a) Operar computadora, fax, teléfono o central telefónica, máquina de calcular y máquinas de tarjetas de crédito.

5.1.1.6 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Dar facilidades y atención personalizada;
- b) atender pedidos especiales;
- c) efectuar cambios autorizados del producto y/o servicio;
- d) indicar otros puntos de venta.

5.1.1.7 Cuidar de la presencia personal y postura profesional:

- a) Cuidar de la higiene y apariencia personal;
- b) evitar relacionarse íntimamente con el cliente;
- c) manejar situaciones incómodas;
- d) usar lenguaje y trato apropiados.

5.2 Competencia

5.2.1 El vendedor, para alcanzar los resultados esperados, debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Técnicas de presentación del producto y/o servicio;
- b) técnicas de atención al cliente;
- c) técnicas de venta;
- d) negociación;
- e) reglas de etiqueta social;
- f) técnicas de decoración de vitrinas y exposiciones;
- g) formas de protección y empaque de objetos;
- h) Ley Orgánica de Defensa del Consumidor;
- i) procedimientos de cobro y pago de valores.

(Continúa)

NTE INEN 2 465

5.2.1.2 Habilidades:

- a) Comunicación oral clara, articulada y precisa, principalmente por teléfono;
- b) cálculo de las cuatro operaciones aritméticas y de porcentajes;
- c) memoria de corta y larga duración para acordarse códigos, precios y pedidos;
- d) manejo de objetos con firmeza y coordinación motriz.

5.2.1.3 Actitudes:

- a) *Atento*. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- b) *Confiable*. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) *Detallista*. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- d) *Equilibrado emocionalmente*. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e) *Persuasivo*. Buen vendedor de ideas a los demás, cambia las opiniones de otros, negociador.

(Continúa)

Norma Técnica Ecuatoriana

NTE INEN 2 449:2007

AUDITOR NOCTURNO

Requisitos de Competencia Laboral



Así se hace



NTE INEN 2 449

4. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 Descripción de la ocupación. El auditor nocturno se ocupa principalmente, de elaborar documentos y pagos procesados en la recepción; realizar el cierre diario de consumos del huésped y de eventos; orientar y apoyar a la recepción.

5. REQUISITOS

5.1 Resultados esperados

5.1.1 El auditor nocturno debe:

5.1.1.1 Analizar los cierres de caja:

- a) Detectar y corregir errores en los cierres de caja;
- b) verificar la procedencia de comandas, archivos y débitos de la cuenta del huésped;
- c) emitir el informe de la auditoría nocturna.

5.1.1.2 Identificar y corregir errores u omisiones:

- a) Analizar el libro de novedades del ama de llaves;
- b) incluir reservas en el sistema;
- c) tomar acciones sobre la oferta o no conformidad de las reservas;
- d) cancelar o corregir comprobantes de débito;
- e) realizar el control y registro de documentos anulados, extraviados o usados indebidamente;
- f) hacer el seguimiento de los errores encontrados.

5.1.1.3 Monitorear los límites de crédito de los huéspedes:

- a) Verificar los límites de crédito de las cuentas;
- b) alertar a la gerencia de recepción sobre saldos elevados e indicadores de problemas en la cuenta de los huéspedes.

5.1.1.4 Entregar facturas:

- a) Verificar el cumplimiento del procedimiento de facturación y cobros y evidenciar su aplicación correcta o la existencia de adulteraciones o excesos en los valores cobrados;
- b) organizar y enumerar los documentos antes de enviarlos al área de contabilidad.

5.1.1.5 Realizar informes:

- a) Verificar la veracidad de los datos generados y emitir boletines estadísticos, planillas y balances diarios de los diferentes puntos de venta;
- b) elaborar el pronóstico de ocupación hotelera a ocho días con datos actuales.

5.1.1.6 Orientar sobre procedimientos:

- a) Capacitar al personal de recepción, caja y demás emisores de comprobantes de débito, sobre los procedimientos de elaboración, tramitación y archivo de documentos.

5.1.1.7 Analizar y registrar las novedades:

- a) Revisar, analizar el libro de novedades y registrar sucesos ocurridos, fomentar acciones para evitar la repetición de errores y fallas identificadas en la auditoría;
- b) dar seguimiento a las acciones tomadas para eliminar errores encontrados e informar a los diferentes departamentos responsables.

(Continúa)

NTE INEN 2 449

5.1.1.8 Actualizar el sistema de información:

- a) Hacer respaldos de seguridad;
- b) enviar al personal involucrado, la información relativa a la actualización del sistema;
- c) mantener las máquinas en condiciones operacionales con datos actualizados.

5.1.1.9 Operar equipos de recepción:

- a) Operar el computador, impresora, teléfono, central telefónica, tarifador de llamadas, fax, calculadora y máquina de tarjetas de crédito.

5.1.1.10 Apoyar al equipo humano de recepción:

- a) Realizar el registro de ingreso del huésped (*check in*) y salida del huésped (*check out*);
- b) recibir pedidos de los clientes o huéspedes y transmitirlos a los responsables de cada departamento;
- c) recibir, anotar y entregar mensajes;
- d) preparar el cierre de cuenta del huésped;
- e) revisar las cuentas;
- f) notificar al cliente sobre su saldo;
- g) solicitar pre-autorización de tarjetas de crédito;
- h) emitir facturas durante el proceso de salida del huésped (*check out*);
- i) resolver problemas de exceso de contratación (*overbooking*) y reserva confirmada que no se presentó (*no show*).

5.1.1.11 Mantener comunicación con otras áreas:

- a) Mantener comunicación con las diferentes áreas del hotel que generan puntos de venta para evaluar los informes generados y coordinar actividades.

5.2 Competencia

5.2.1 El auditor nocturno, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Manejo de hojas de cálculo;
- b) procesos y procedimientos contables y financieros;
- c) elaboración de planillas y gráficos para análisis y control;
- d) técnicas de auditoría en sistemas de empresas de alojamiento;
- e) tipos, estructura, funcionamiento y procedimientos de empresas de alojamiento;
- f) requisitos de presentación e higiene personal;
- g) reglas de etiqueta y protocolo.

5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculos matemáticos;
- b) lectura y escritura clara, para registro de inquietudes, sugerencias y orientaciones;
- c) memoria de corto y mediano plazo, que posibilite recordar detalles de cierres de caja;
- d) análisis y solución de situaciones conflictivas;
- e) verificación de diferencias entre planillas o resúmenes;
- f) evaluación crítica, capacidad de observación y sistematización;
- g) raciocinio lógico y capacidad de decisión para argumentar oralmente o en forma escrita.

5.2.1.3 Actitudes:

- a) *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

(Continúa)

NTE INEN 2 449

- b) *Confiable*. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) *Razonador con datos*. Le gusta trabajar con datos, se basa y actúa sobre hechos, goza midiendo y evaluando.
- d) *Detallista*. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.

(Continúa)