



**FACULTAD DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROYECTO  
TURÍSTICO "TODO INCLUIDO" EN EL CANTÓN DE COJIMÍES – PROVINCIA  
DE MANABÍ"**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS  
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OBTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROFESOR GUÍA**

**CARLOS ANDRÉS PROAÑO JARAMILLO**

**AUTOR**

**FRANCISCO ALEJANDRO CORRAL JÁCOME**

**AÑO**

**2015**

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

f) .....

Mgtr. Carlos Andrés Proaño Jaramillo

CI #: 1708216450

### **DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE**

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

f) .....

Francisco Alejandro Corral Jácome

CI #: 1707594477

**AGRADECIMIENTOS:**

*A mis queridos padres, por ser mi ejemplo,  
a ustedes les debo todo lo que soy.*

*A mi tutor de tesis, Andrés Proaño J., por su  
valioso apoyo en la elaboración de este trabajo.*

**DEDICATORIA:**

*A Dios por darme la fuerza y la perseverancia  
para alcanzar este nuevo logro en mi vida.*

*A mis padres, hermanas, a toda mi familia y  
amigos por su apoyo, confianza y cariño  
incondicional.*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios contempla la construcción de un hotel en un terreno ubicado en el kilómetro 16 de la vía Cojimíes – Pedernales (Provincia de Manabí). Adicionalmente, también incluye la construcción de infraestructura complementaria y zonas de esparcimiento tales como piscinas, restaurante privado, parqueaderos, accesos y áreas verdes.

El elemento diferenciador clave de este proyecto, será brindar un servicio “todo incluido”, ya que en la actualidad no existen establecimientos de estas características en la zona. El hotel buscará ofrecer a los huéspedes una experiencia diferente que incluye un servicio de alta calidad, gran variedad de actividades complementarias como deportes acuáticos, paseos y visitas a los principales atractivos de la provincia de Manabí.

Luego de realizar el plan de negocios de este proyecto, el cual involucró los respectivos estudios legales, financieros y de mercado; podemos concluir que el proyecto es viable ya que no existen restricciones de tipo legal y existe una demanda insatisfecha de servicios hoteleros en la zona de impacto del proyecto. Adicionalmente, los indicadores financieros tales como el Valor Actual Neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) son muy atractivos para los inversionistas.

## ABSTRACT

This business plan includes the construction of a hotel on a land located at the 16th kilometer of the road Cojimíes – Pedernales (Manabí). The project also includes the construction of additional infrastructure and recreational areas such as swimming pools, private restaurant, parking, access and landscaping.

The key differentiator of this project is to provide an "all inclusive" service, since there are no facilities with this kind of services in the area. The project aims to offer to its guests a different experience that includes a high quality service, variety of activities such as water sports, walks and visits to major attractions of the province.

After making the business plan for this project, which involved the respective legal, financial and market analysis, we can conclude that the construction of the hotel is feasible because there are no legal restrictions and there is an unmet demand for hotel services in the area of impact of the project: In addition the financial metrics such as the Net Present Value (NPV) and the Internal Rate of Return (IRR) are very attractive for investors.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>2</b>
1.1.- Nombre y descripción de la compañía .....	2
1.2.- Información legal .....	2
1.3.- Estructura organizacional .....	3
1.3.1 Jefatura Financiera .....	3
1.3.2 Jefatura de Alimentos y Bebidas .....	3
1.3.3 Jefatura de Operaciones.....	3
1.3.4 Gerencia General.....	4
<b>CAPÍTULO II: MACROENTORNO Y ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO DEL ECUADOR .....</b>	<b>5</b>
2.1 Entorno macroeconómico del Ecuador .....	5
2.1.1.- Producto Interno Bruto (PIB) .....	5
2.1.2.- Presupuesto General del Estado (PGE) .....	6
2.1.3.- Inflación .....	7
2.1.4.- Desempleo .....	8
2.1.5.- Inversión extranjera .....	8
2.1.6.- Cambio en la matriz productiva .....	9
2.2.- Análisis del sector turístico del Ecuador .....	9
2.2.1.- El Ecuador: su biodiversidad, su clima y su cultura.....	9
2.2.2.- Reconocimientos internacionales al sector turístico del Ecuador ....	10
2.2.3.- Importancia del sector turístico en la economía ecuatoriana.....	12
2.3.- Análisis del mercado .....	14
2.3.1 Turismo Interno.....	14
2.3.2 Turismo Externo.....	15
2.4.- Análisis de la competencia .....	17
2.5.- Análisis F.O.D.A. del Sector Turístico Ecuatoriano.....	19
2.5.1.- Fortalezas.....	19



2.5.2.- Oportunidades .....	20
2.5.3.- Debilidades .....	21
2.5.4.- Amenazas.....	22
<b>CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS DE MERCADO .....</b>	<b>23</b>
3.1.- Segmentación .....	23
3.1.1.- Macro segmentación .....	23
3.1.2.- Micro segmentación.....	23
3.2.- Plan de marketing .....	24
3.2.1.- Estrategia de producto.....	24
3.2.2.- Estrategia de precio.....	25
3.2.3.- Estrategia de plaza.....	26
3.2.4.- Estrategia de promoción.....	27
3.2.5.- Estrategia de comunicación.....	28
3.3.- Cuantificación de la Demanda .....	28
3.3.1.- Cálculo de la muestra .....	28
3.3.2.- Tabulación de resultados.....	29
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>35</b>
4.1.- Inversión Inicial, gastos de constitución.....	35
4.2.- Estructura de financiamiento .....	35
4.3.- Estados Financieros .....	36
4.3.1.- Balance General Inicial.....	36
4.3.2.- Estado de Pérdidas y Ganancias.....	37
4.4 Indicadores financieros .....	39
4.5.- Resultados Financieros del Proyecto .....	40
4.5.1 Determinación de la tasa de descuento.....	40
4.5.2.- Flujo de efectivo.....	41
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>45</b>
5.1.- Conclusiones .....	45

5.2.- Recomendaciones .....	46
<b>Referencias .....</b>	<b>47</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios busca analizar la viabilidad del proyecto para la construcción de un hotel ubicado en el cantón de Cojimíes de la provincia de Manabí. Para esto, se comenzará analizando las principales variables de la economía ecuatoriana (inflación, producto interno bruto, desempleo, inversión extranjera) con el fin de entregar al inversionista, un vistazo del macro entorno del proyecto.

Posteriormente, se realizará un estudio profundo del sector turístico del Ecuador y su impacto en la economía nacional. En donde se resaltarán las bondades que ofrece el Ecuador a los turistas nacionales y extranjeros que lo visitan. Además se hará un recuento de la gran cantidad de reconocimientos que ha recibido el país por parte de los más importantes actores del sector turístico mundial.

En adición, se llevará a cabo un estudio de mercado que permita entender las necesidades de los potenciales clientes con el fin de entregar un servicio que agregue valor y que, convierta la estadía de los turistas en el hotel, en una verdadera experiencia.

Finalmente se elaborará el análisis financiero del proyecto en donde se analizará a detalle el monto requerido para la inversión inicial, las formas de financiamiento, y otros indicadores financieros como el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión.

Con la elaboración de este plan de negocios se espera proporcionar la información necesaria para que los inversionistas tomen decisiones acertadas que garanticen el éxito del proyecto y el beneficio para la zona de impacto del hotel.

## **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1 Nombre y descripción de la compañía**

El “Hotel Playa Recife” es un proyecto turístico de primera categoría “all inclusive” que estará ubicado en la provincia de Manabí (km 16 de la carretera Pedernales – Cojimíes). El proyecto contempla la construcción de un hotel y toda la infraestructura complementaria (zonas de esparcimiento piscinas, restaurante privado, bar, parqueaderos, accesos y áreas verdes); en un terreno de aproximadamente 8.000 metros cuadrados

El elemento diferenciador del proyecto, será ofrecer un servicio “todo incluido – *all inclusive*”, ya que en la actualidad, no existe ningún hotel con estas características en la zona. Además, se busca ofrecer a los huéspedes una gran variedad de actividades complementarias, tales como: deportes acuáticos, paseos y visitas a los principales atractivos de la zona, entre otros.

### **1.2.- Información legal**

Para el análisis de la pre factibilidad legal del proyecto se han considerado varios aspectos. Dado que el terreno, pertenece a la familia Corral Jácome, cuyos miembros a su vez, serán los principales accionistas de la empresa; se ha revisado el derecho de dominio confirmando que no existe ninguna limitación a la propiedad de los integrantes de la familia.

Adicionalmente, se han considerado que el urbanismo propuesto para el proyecto, se sustente sobre un marco jurídico existente y fundamentado en la Ley de Propiedad Horizontal, las Leyes Civiles y el régimen de administración vigente del Municipio del Cantón Cojimíes.

Finalmente en el ámbito societario, después de revisar la Ley de Compañías, se ha decidido constituir una Compañía Anónima, mediante la respectiva escritura pública inscrita en el Registro Mercantil. Se ha optado por este tipo de empresa,

ya que según la Ley de Compañías vigente, no existe ninguna limitación en cuanto al número máximo de socios, lo que deja la puerta abierta al ingreso de nuevos inversionistas en el caso de ser necesario. Adicionalmente, en la Compañía Anónima los votos se dan en proporción al capital pagado, es decir a mayor aporte más poder de decisión.

### **1.3.- Estructura organizacional**

En un inicio se pretende tener una estructura ligera pero donde exista una adecuada segregación de funciones. Para esto se han definido tres jefaturas:

**1.3.1 Jefatura Financiera.-** Esta área será la encargada de la emisión de los Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja, Cambios en el Patrimonio); la declaración y pago de impuestos (Impuesto al Valor Agregado – IVA, Impuesto a la Renta, tasas, contribuciones y patentes municipales); el análisis de procesos y control interno; la elaboración de reportes internos (Junta General de Accionistas, informes al Gerente General) y la gestión presupuestaria. Además en ésta área se centralizará la compra de todos los bienes y servicios que requiere el hotel para su operación.

**1.3.2 Jefatura de Alimentos y Bebidas.-** El área de A&B será la responsable del funcionamiento del restaurante y el bar del hotel. Por lo tanto, esta jefatura se encargará de todo lo relacionado con los servicios gastronómicos (desde la producción hasta el servicio al cliente). Adicionalmente, esta área deberá realizar el control de inventarios, la gestión del abastecimiento, la organización de eventos, las reservas de los clientes y el cumplimiento de los estándares de calidad e higiene en los alimentos y bebidas que expende el hotel.

**1.3.3 Jefatura de Operaciones.-** La Jefatura de Operaciones estará dividida en dos sub áreas. La primera que se ocupará de todo lo referente a la limpieza y mantenimiento de las habitaciones. Esta sub área tendrá a su cargo el adecuado equipamiento de las habitaciones (toallas, sábanas y *amenities*); y adicionalmente

brindará el servicio de lavandería a los huéspedes del hotel. La segunda sub área será la responsable del mantenimiento y la reparación de las instalaciones del hotel (piscina, jardines y áreas verdes, etc.).

**1.3.4 Gerencia General.-** El Gerente General será el Representante Legal de la Compañía y será nombrado por la Junta General de Accionistas (compuesta por los 5 integrantes de la familia). Tendrá a su cargo la dirección, administración y coordinación de las diferentes jefaturas del hotel y será el ejecutor de las disposiciones de la JGA. Esto implica que el gobierno corporativo se manejará directamente a través de la Junta General de Accionistas.

A continuación se presenta el organigrama funcional para el proyecto Hotel Playa Recife

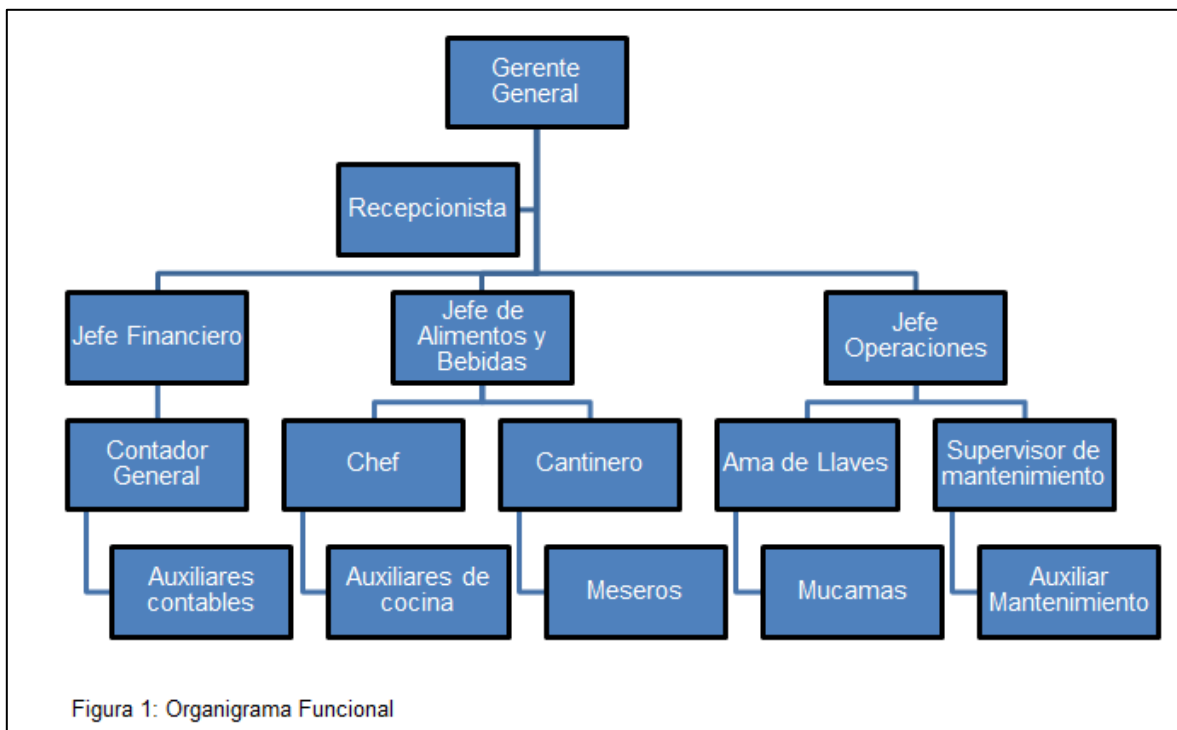


Figura 1: Organigrama Funcional

## CAPÍTULO II: MACROENTORNO Y ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO DEL ECUADOR

### 2.1 Entorno macroeconómico del Ecuador

**2.1.1.- Producto Interno Bruto (PIB).**- El Producto Interno Bruto del Ecuador ha presentado un crecimiento estable y sostenido en los últimos cinco años (alrededor del 5% en promedio) (Banco Mundial, 2015). Esto se debió principalmente, al alto precio del barril de petróleo, causado por el aumento de la demanda de las economías emergentes (China y Brasil) y a varios conflictos geopolíticos de algunos de los principales productores de África (Nigeria) y Medio Oriente (Irán).

Sin embargo, desde mediados del 2014 el precio del barril de petróleo ha experimentado una inesperada tendencia a la baja. El WTI - *West Texas Intermediate* (que sirve de referencia para precio los dos tipos de crudo ecuatoriano: Napo y Oriente), ha caído de USD\$103,59 en Julio a USD\$45.13 en enero del 2015, siendo éste, el precio más bajo desde 2009 (US Energy Information Administration).

Esta caída del precio del petróleo afectó las proyecciones de crecimiento del PIB que tenía el Gobierno ecuatoriano para el 2014. A mediados del año, se tenía contemplado cerrar el año con un crecimiento de alrededor del 5% sin embargo las últimas estimaciones indican que esta cifra no superará el 4% (Banco Central del Ecuador).

Adicionalmente, para el año 2015, el Ministerio de Finanzas espera que el crecimiento de la economía se ubique alrededor del 3,8%, cifra bastante inferior al 4,5% estimado en un inicio antes del derrumbe del precio del petróleo (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014).

**2.1.2.- Presupuesto General del Estado (PGE).**- En el mes de noviembre del 2014, la Asamblea Nacional aprobó el Presupuesto General del Estado para el 2015. Según los datos obtenidos del Ministerio de Finanzas, el presupuesto aprobado se fijó en USD\$36.317 millones (considerando un precio del barril de petróleo de USD\$79,75) (Ministerio de Finanzas).

El 5 de enero del 2015, debido a la constante caída del precio del barril de petróleo, el Ministro de Finanzas anunció un recorte de USD\$1,420 millones de dólares en el PGE (Ministerio de Finanzas). Con esta reducción, el monto total del PGE asciende a USD\$34,897 millones, lo que presenta un crecimiento de apenas el 2% versus el año 2014 (USD\$34,300 millones).

En el presupuesto se encuentran contempladas una serie de inversiones en sectores que han sido consideradas como “estratégicos” por el Gobierno Nacional (electricidad y energía renovable, infraestructura vial, obras públicas, salud pública y educación). Sin embargo, y debido a que el precio del petróleo continua con su tendencia a la baja, el Gobierno anunció que se priorizará tales inversiones.

Por otro lado, el Gobierno Nacional ha tomado algunas medidas complementarias para afrontar las condiciones adversas actuales. Por ejemplo, el Comité de Comercio Exterior (COMEX) mediante una resolución 049- 2014 aprobada el 29 de diciembre del 2014 restringió la importación tanto de vehículos como partes para su ensamblaje (CKT) hasta en un 57% (Comité de Comercio Exterior - COMEX).

Adicionalmente, la misma institución, anuncio la implementación de salvaguardias cambiarias para los productos que pretendan ingresar desde Perú (7%) y Colombia (21%) (Comité de Comercio Exterior - COMEX). El Gobierno ecuatoriano justificó esta medida argumentando que los países vecinos han devaluado su moneda para hacer frente a la posible crisis económica que podría generar la caída del precio del petróleo. A la fecha del presente análisis los



Gobiernos de Ecuador y Colombia han mantenido reuniones para analizar la revocatoria de estas salvaguardias sin resultados positivos.

En septiembre del 2014, el déficit para el 2015 se estimaba en alrededor de USD\$5.500 millones lo que equivalente al 4.94% del PIB (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014). Según el Ministerio de Finanzas este valor se encontraba debidamente financiado. En los primeros días del 2015, el presidente Rafael Correa realizó una visita oficial a China con el fin de buscar alternativas de financiamiento para este déficit. Según fuentes oficiales del Gobierno, en esta visita, se logró alcanzar nuevos préstamos por parte de los bancos chinos (Eximbank, China Development Bank) por un total de USD\$7,500 millones (Ministerio de Finanzas, 2015)

**2.1.3.- Inflación.**- Una de las principales ventajas que se obtuvo al dolarizar la economía ecuatoriana, fue la reducción de la inflación en el mediano plazo. En el año 2000, cuando el Ecuador adoptó el dólar como moneda nacional, la inflación era del 96.1% (Banco Central del Ecuador). A partir de ese año, se puede evidenciar un descenso abrupto de este indicador ubicándose, por primera vez en un solo dígito, en el 2003 (7,9%) (Banco Central del Ecuador). En los años posteriores hasta a la actualidad, (salvo un pico en el 2008 generado por la crisis financiera internacional), la inflación ha tenido una tendencia decreciente hasta estabilizarse en niveles muy bajos (alrededor del 2% y 3%) (Banco Central del Ecuador).

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) informó la inflación anual fue del 3,67% (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2015), cifra que estuvo de acorde a las predicciones del Gobierno.

Para el año 2015, pese a que realizará el cambio de año base para el cálculo del Índice de Precios al Consumidor (IPC) se estima que la inflación se mantendrá en niveles similares.

**2.1.4.- Desempleo.-** En el año 2014, el desempleo urbano en el Ecuador bajó a niveles históricos (4.67%) (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014). Esto se debe en parte al auge económico que ha vivido el país en los últimos años lo que ha impulsado a sectores como la construcción y la manufactura que son fuertes generadores de plazas de trabajo. Otro de los actores que ha incidido en la reducción del desempleo es el Gobierno que se ha convertido en uno de los principales empleadores del país. Esto ha generado la crítica de muchos analistas económicos quienes consideran que ha existido un aumento desmedido del gasto público originado por el aumento de la burocracia ecuatoriana.

Para el siguiente año la meta del Gobierno es mantener el desempleo por debajo del 5%.

**2.1.5.- Inversión extranjera.-** La inversión extranjera es considerada como uno de los principales pilares para mantener una economía dolarizada. En este sentido el Ecuador presenta cifras alarmantes. Según el Informe de Inversión Extranjera Directa preparado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la inversión directa en el Ecuador, durante el 2013 fue de USD\$703 millones, cifra que encuentra muy por detrás de la inversión que recibieron nuestros vecinos Colombia (USD\$16,772 millones) y Perú (USD10,172 millones) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2013).

Existen tres principales motivos para que los inversionistas extranjeros no deseen traer su capital al Ecuador. La primera, es la falta de seguridad jurídica, es decir, no existen reglas claras que permitan que el inversionista se sienta seguro. La segunda tiene que ver con el reducido tamaño del mercado ecuatoriano, el mismo que no lo hace atractivo para las grandes empresas e inversionistas del extranjero. El tercer punto tiene que ver con el ambiente socio político.- Pese a que en los últimos años el país ha disfrutado de estabilidad política (el presidente Rafael Correa está en el poder desde el año 2007), algunas de las decisiones que ha

tomado el Gobierno ecuatoriano, a nivel de política internacional, han deteriorado la imagen del país.

**2.1.6.- Cambio en la matriz productiva.-** Uno de los principales objetivos estratégicos del actual Gobierno del Ecuador consiste en el cambio de la matriz productiva del país. Los esfuerzos están encaminados a pasar de una economía dependiente de la explotación de recursos naturales (economía extractivista), a una economía en donde impere el conocimiento y el valor agregado. Para esto el Gobierno ecuatoriano, ha emprendido las siguientes tareas: 1) Otorgamiento de becas a estudiantes y profesionales en varias de la universidades de mayor prestigio a nivel mundial (a través del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo - IECE); 2) Búsqueda de la excelencia y mejoramiento del nivel académico de la universidad ecuatoriana ( Ley de Educación Superior – LOES) 3).- Creación de nuevas universidades especializadas en la investigación y el conocimiento (Yachay); 4) Impulso de nuevos sectores e industrias con gran potencial como el turismo y la generación de energía (construcción de varias represas hidroeléctricas).

## **2.2.- Análisis del sector turístico del Ecuador**

**2.2.1.- El Ecuador: su biodiversidad, su clima y su cultura.-** Ecuador es un país único, en donde el turista nacional y extranjero, puede encontrar la fusión perfecta entre naturaleza, cultura y entretenimiento. Nuestro país ofrece un extenso abanico de opciones al turista quien puede disfrutar de un universo diferente en cada una de sus 4 regiones (Galápagos, Costa, Sierra y Amazonía), sin tener que movilizarse grandes distancias. Por ejemplo, se puede visitar los nevados y volcanes de los Andes, o apreciar cientos de especies de flora y fauna de la Selva Amazónica o las Islas Galápagos (Patrimonio Natural de la Humanidad), o visitar las extensas playas de la costa del Pacífico, todo esto en un solo lugar. Es precisamente esta gran variedad lo que ha convertido al Ecuador en el país con mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado del mundo.

Otra de las grandes ventajas del Ecuador es su clima privilegiado. Esto se debe a la inmejorable ubicación geográfica del territorio ecuatoriano que ofrece al turista un clima agradable a lo largo de todo el año, lo que le permite visitar, sin ningún tipo de restricción, cualquier rincón del país en cualquier época.

Un atractivo adicional del Ecuador es su pluriculturalidad. Según datos del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE), en el territorio ecuatoriano habitan trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas, quienes conviven conjuntamente con mestizos, blancos y afro-ecuatorianos.

Esta diversidad cultural enriquece la experiencia del turista, quien puede conocer las diferentes tradiciones de cada uno de estos pueblos, a través de sus fiestas populares, su variada y exquisita gastronomía, y otras actividades que componen la fascinante cultura y folklore ecuatoriano.

Éstas son algunas de las razones, por la que las que en la actualidad, el Ecuador es considerado como una potencia dentro del sector turístico, no sólo a nivel de América Latina, sino a nivel mundial.

**2.2.2.- Reconocimientos internacionales al sector turístico del Ecuador.-** En los últimos años, el Ecuador ha sido reconocido por parte de las más prestigiosas publicaciones especializadas en turismo del mundo. Por ejemplo, *Lonely Planet* ubicó a nuestro país como el cuarto mejor destino turístico del 2013, *National Geographic Travelers Magazine* posicionó a Quito en el primer puesto de su lista de “*Our must-see places for 2013*”. Esta misma publicación también incluyó al país como uno de los mejores destinos del mundo para el 2014.

Entre otros reconocimientos que ha recibido el Ecuador, se puede mencionar: al famoso periódico norteamericano *USA Today*, que en Enero del 2014 ubicó al archipiélago de Galápagos en el puesto número uno entre los 10 destinos por descubrir antes de morir (“*The Ultimate ‘Bucket List’ Trip*”). Adicionalmente, en

noviembre del 2013, en el marco de la Feria *World Travel Market* (uno de los 3 eventos turísticos más importantes a nivel mundial), el país recibió el premio como el mejor destino de turismo de naturaleza y vida silvestre del mundo. En la misma feria, el tren crucero (cuya ruta comprende Quito – Durán - Quito) recibió el premio *Wider World Project* (mejor producto turístico fuera de Europa), por parte del gremio de escritores ingleses *British Guild of Travel Writers*.

Pero los reconocimientos no terminan. Desde el año 2008, una de las más reconocidas publicaciones de turismo a nivel mundial, *International Living*, ha nombrado al Ecuador como “el refugio top para retirados”. A diferencia del año 2012, en donde únicamente la ciudad de Cuenca fue elegida; para el 2013 *International Living* considera a todo el país como el mejor sitio para jubilarse; es por este motivo que Ecuador encabeza la lista de 22 mejores destinos de todo el mundo.

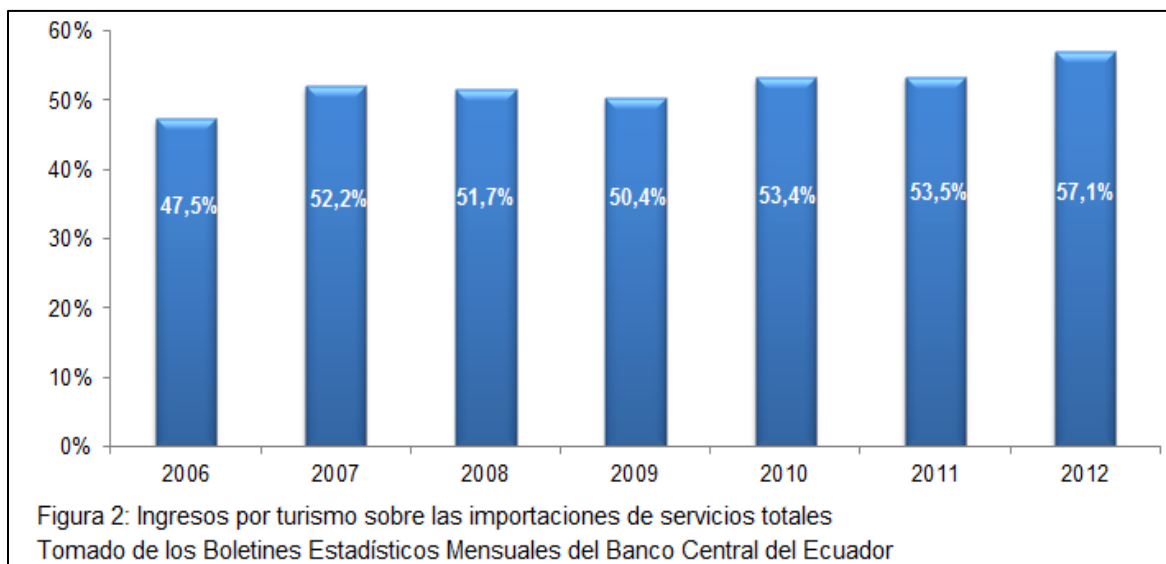
Más recientemente, Quito fue una de las ciudades nominadas para ser una de las nuevas 7 maravillas del mundo. La capital del Ecuador compitió por este premio con grandes metrópolis de los cinco continentes, como por ejemplo: Atenas, Bangkok, Barcelona, Beirut, Chicago, Ciudad de México, Doha, Estambul, Londres, Habana, San Petersburgo, Seúl, Praga entre otras; y se ubicó entre las 14 finalistas.

Por último en marzo del 2014, en un artículo publicado en *Sustainable Trip*, un sitio de información turística certificado por la organización sin fin de lucro *Rainforest Alliance*, se reconoce al Ecuador como “el destino turístico de Moda para el 2014”. Este artículo destaca al Ecuador como el nuevo rey latinoamericano del chocolate y se exhorta a los turistas a visitar la “Ruta del Cacao” que forma parte del, también premiado, paseo del Tren Crucero por la ruta Durán – Yaguachi.

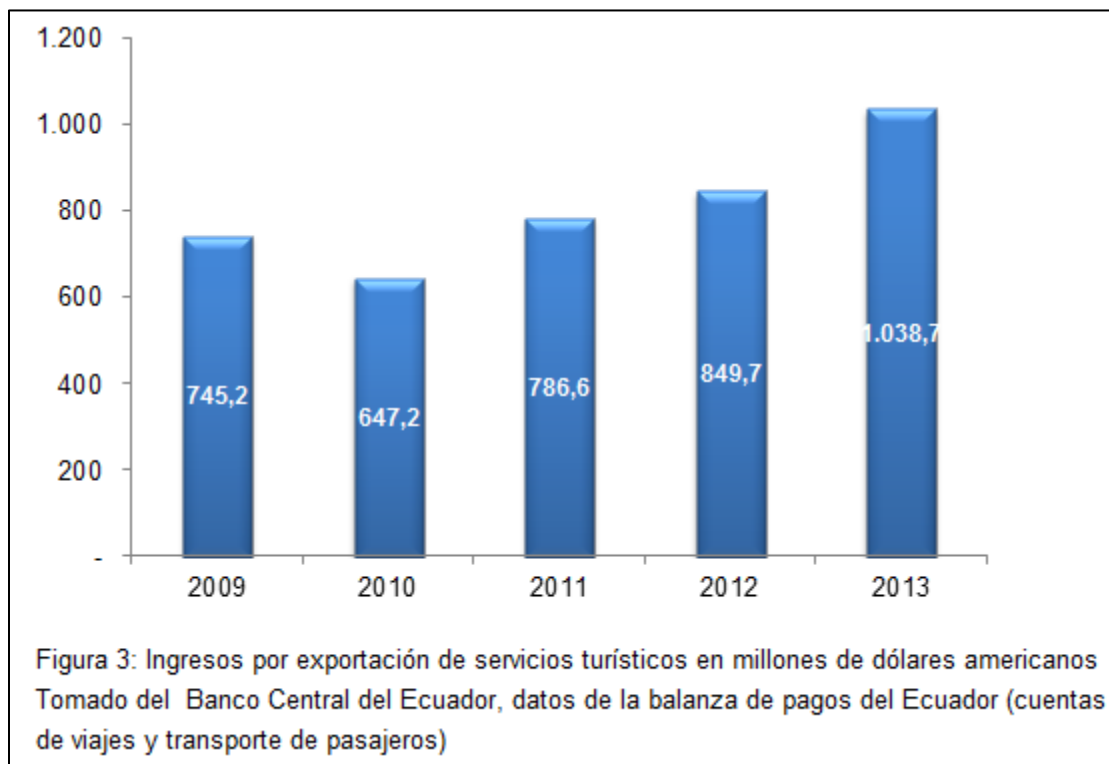
**2.2.3.- Importancia del sector turístico en la economía ecuatoriana.-** En la actualidad, la mayoría de los países en vías de desarrollo, han tomado conciencia del altísimo riesgo de que sus economías dependan mayoritariamente de recursos agotables como por ejemplo, el petróleo. Es por esta razón, que los Gobiernos, han puesto sus ojos en el desarrollo de sectores no tradicionales como el turismo.

El Ecuador no ha sido la excepción, y es tal la importancia que se da al sector turístico que, incluso es considerado, en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 (desarrollado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES) como uno de los objetivos estratégicos para atraer la inversión nacional y extranjera; y como uno de los ejes principales para el cambio en la Matriz Productiva del país.

Los ingresos generados por el turismo han tenido un incremento sostenido. El turismo es hoy en día una de las principales motores de la economía ecuatoriana y que en el 2012 ya representó más del 57% de las exportaciones de servicios totales del país. Esto no hace más que confirmar la evidente importancia del sector turístico (Ver Figura 2).



Por otro lado, según datos del Banco Central del Ecuador, en el año 2013 el sector turístico generó más de 1.000 millones de dólares en ingresos al país, convirtiéndose en una de las principales actividades dentro de la economía del país, después de la exportación de materias primas (petróleo, banano, camarón y derivados de petróleo) (Ver Figura 3).



Como lo indican las cifras, el turismo en el Ecuador tiene un potencial ilimitado que aún no ha sido aprovechado al máximo.

En los últimos años, el Gobierno ecuatoriano, consciente de esta oportunidad, está realizando importantes inversiones en la construcción de carreteras de primer orden y en la promoción turística del país a nivel internacional.

Adicionalmente, se está destinando gran cantidad de recursos financieros para apoyar el desarrollo de proyectos turísticos en diferentes zonas del país. La idea de las autoridades es convertir a la industria turística del Ecuador en uno de los objetivos principales para inversionistas locales y extranjeros.

## **2.3.- Análisis del mercado**

Antes de entrar de lleno en el análisis de la industria del turismo, es fundamental entender y diferenciar de una manera correcta dos conceptos básicos: el turismo receptor del turismo interno.

**2.3.1 Turismo Interno.-** Según la entidad rectora del turismo mundial, (Organización Mundial de Turismo - OMT), “el turismo interno incluye las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico.

En nuestro país la importancia del turismo interno ha sido históricamente subestimada en pos del turismo receptor. Prueba de ello es la escasa disponibilidad de cifras actualizadas acerca del turismo interno.

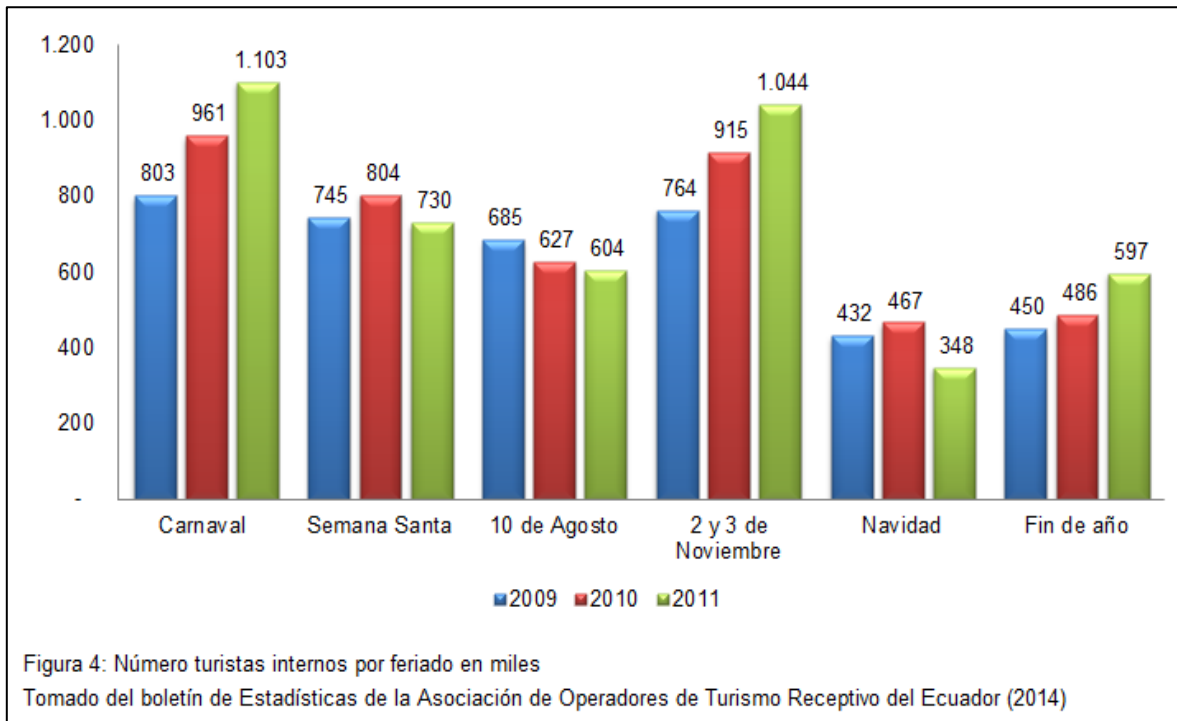
Según los últimos datos del INEC (obtenidos a través de la Encuesta de Empleo de marzo de 2010) cerca del 40% de los ecuatorianos viajan anualmente por los diferentes destinos turísticos del país, aportando alrededor de 1,100 millones a la economía nacional.

Adicionalmente, el mismo estudio indicó que en un año calendario, los ecuatorianos realizan un promedio de 1,7 viajes dentro del país, lo que implica que alrededor 5 millones de turistas internos se movilizan a los diversos atractivos turísticos de las diferentes regiones del país.

Como se puede apreciar, el turismo interno representa una oportunidad de oro para la generación de recursos y plazas de trabajo. Es fundamental que las autoridades realicen campañas para promocionar los diferentes destinos turísticos del país.

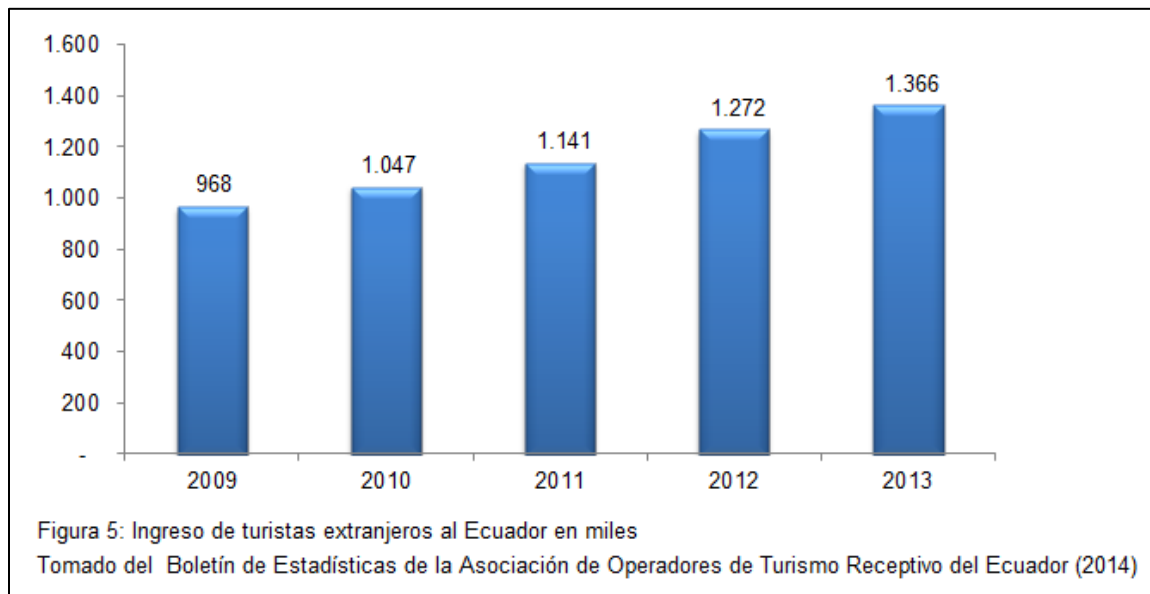


El mayor éxodo de turistas se produce en los feriados de carnaval (marzo), finados (noviembre) y Semana Santa (Abril) (Ver Figura 4). Sin embargo, es interesante observar que en Año Nuevo, se presenta un crecimiento sostenido entre los años 2009 y 2011.

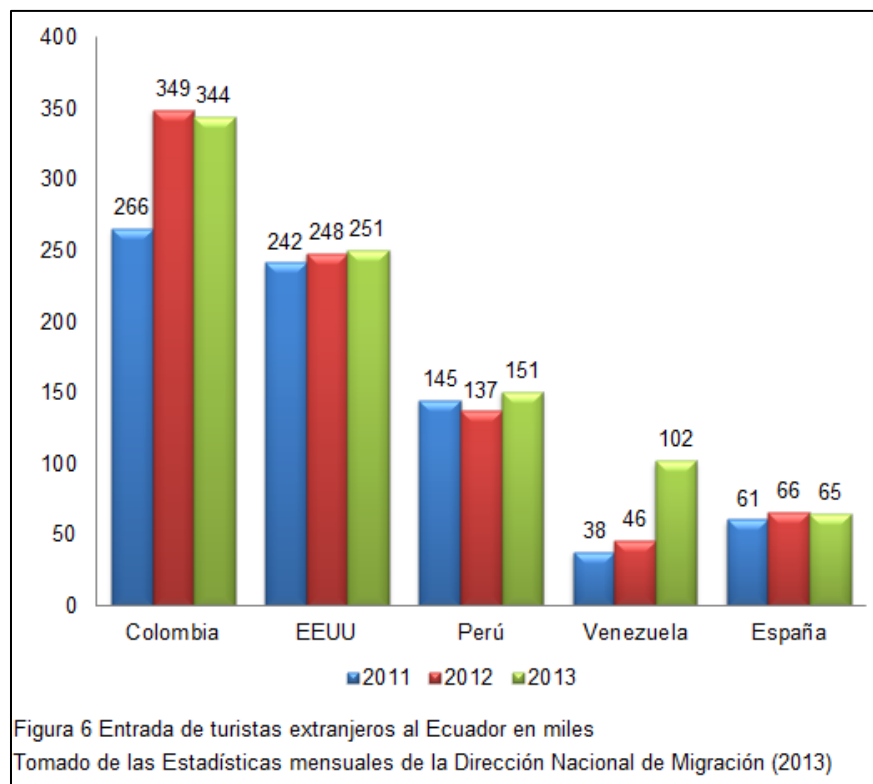


**2.3.2 Turismo Externo.-** Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo receptor engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico.

Los datos presentados anteriormente (Figura 3), guardan consistencia con el constante incremento de turistas extranjeros que visitan el Ecuador. Por ejemplo en el año 2013, el país recibió más 1.3 millones turistas extranjeros lo que representó un incremento del 7% con respecto al año anterior (Ver Figura 5).



Los cinco principales mercados emisores que tienen el mayor número de llegadas al país son Colombia, Estados Unidos, Perú, Venezuela y España; los cuales tienen una participación en el total de las llegadas de turistas extranjeros en el 2013, del 25%, 18%, 11%, 7% y 5% respectivamente (Ver Figura 6)

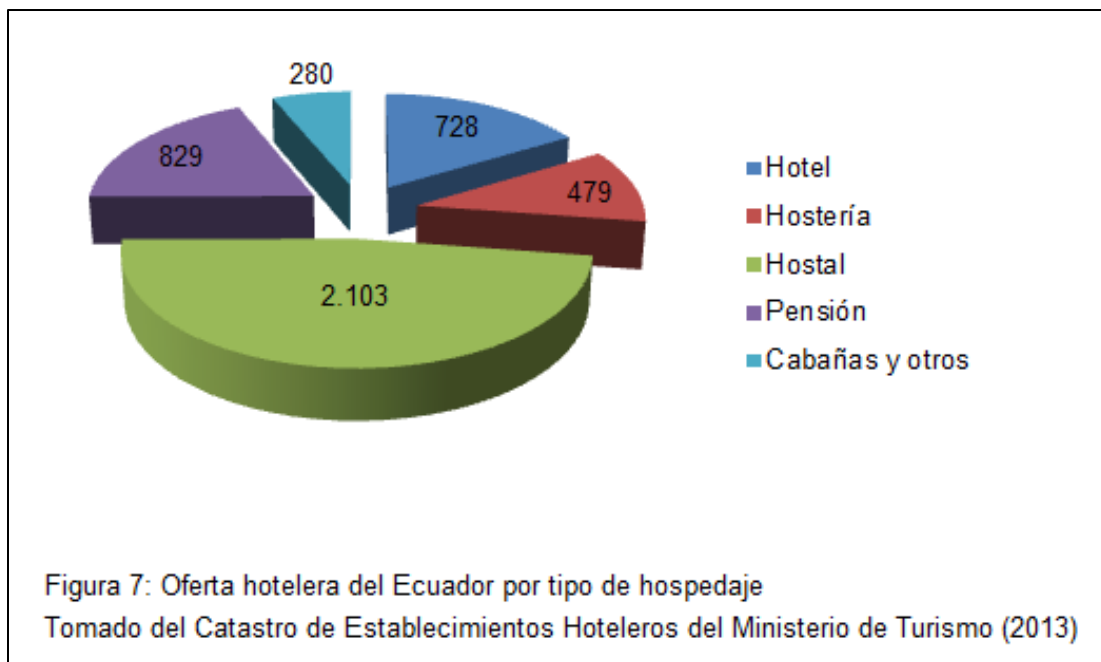


## 2.4.- Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se tomó la información del último catastro de los hoteles realizado por el Ministerio de Turismo en el año 2013.

Según los datos de este estudio, en el Ecuador existen 4.419 establecimientos dedicados al hospedaje entre hoteles, apart hoteles, hostales, hosterías, pensiones y cabañas en categorías que van de 1 a 5 estrellas doradas (Ver Figura 7).

Es importante señalar que en este número se excluyeron los moteles, refugios, paraderos y albergues, ya que no se consideran como competencia directa del presente proyecto



En el Reglamento General de Actividades Turísticas, publicado en el registro oficial del 17 de diciembre del 2002, se pueden identificar los requisitos que exige el Ministerio de Turismo para que un establecimiento sea catalogado como hotel, hostel – hostería o pensión.

La principal variable que considera este reglamento es el tema de infraestructura de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla N°1: Clasificación alojamientos hoteleros**

<b>Establecimiento</b>	<b># de habitaciones mínimo</b>	<b># de habitaciones máximo</b>
Hotel	30	No aplica
Hostal	29	12
Pensión	11	6
Hostería	6	No aplica
Cabañas	6	No aplica

Adoptado de: Reglamento General de Actividades Turísticas

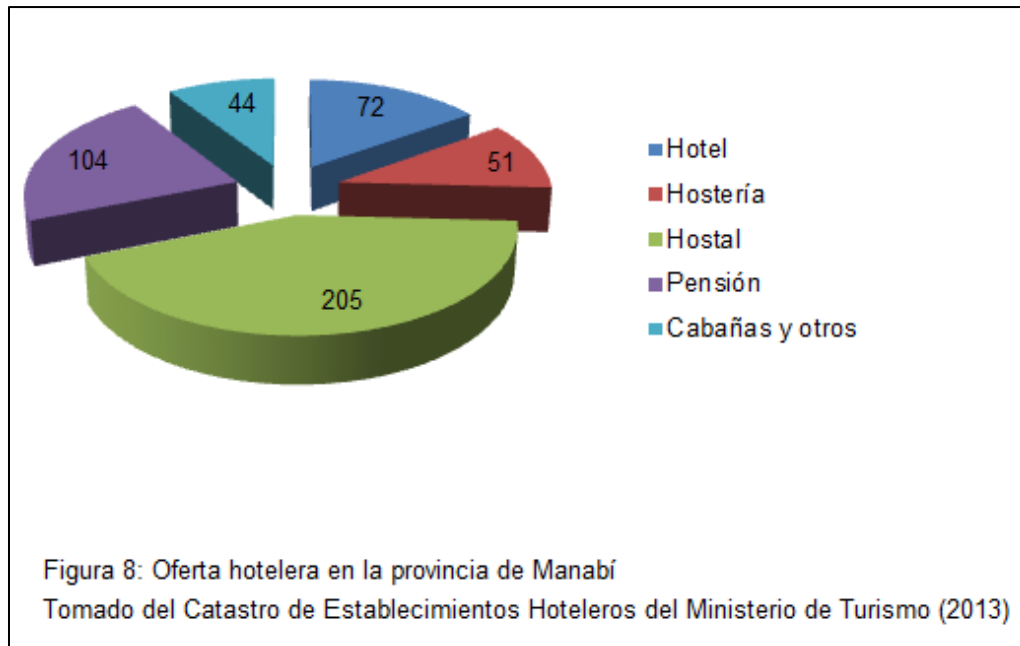
Otras consideraciones adicionales para los hoteles son: ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo siempre y cuando éste sea completamente independiente y contar con un restaurante que facilite al público el servicio de comida.

Tomando en cuenta el último catastro de hoteles, la capacidad hotelera instalada del país (número de plazas - camas) de estos establecimientos en todas las provincias del país es de 197,331 turistas (Ministerio de Turismo, 2013).

Utilizando la misma información del Ministerio de Turismo podemos identificar que específicamente en la provincia de Manabí (en donde estará ubicado el proyecto) existen 476 establecimientos dedicados al turismo (Ver Figura 8). De los cuales apenas 72 (15%) se encuentran ubicados en Pedernales con una capacidad de 3,427 plazas - cama disponibles.

Otro aspecto importante de mencionar es que en el Cantón de Pedernales en donde estará ubicado el Hotel Playa Recife apenas existen apenas 2 hoteles categorizados en el catastro del Ministerio de Turismo como primera categoría.

Estos Hoteles son: El Resort Playa Cristal y el Hotel Lastmar. Esto representa una excelente oportunidad de negocio ya que no existe una amplia oferta hotelera en la zona de influencia del proyecto.



## 2.5.- Análisis F.O.D.A. del Sector Turístico Ecuatoriano

### 2.5.1.- Fortalezas

- Ecuador es un país único y mega diverso lo que ofrece al turista (nacional y extranjero) un extenso abanico de opciones sin tener que movilizarse grandes distancias.
- El Ecuador tiene un clima privilegiado a lo largo de todo el año lo que permite al país recibir al turista en cualquier época.
- Pluriculturalidad que enriquece la experiencia del turista y le permite conocer una extensa variedad de tradiciones, gastronomía y culturas dentro de un mismo país.

- Importante apoyo del Gobierno actual al sector turístico, al punto de considerarlo, como uno de los objetivos estratégicos para atraer la inversión nacional y extranjera; y como uno de los ejes principales para el cambio en la Matriz Productiva del país.
- En los últimos años el Ecuador ha recibido varios reconocimientos de las más diversas y prestigiosas publicaciones y entidades del sector turístico mundial.
- El Ecuador sigue siendo un destino relativamente barato en especial para para el turista externo.

#### **2.5.2.- Oportunidades**

- Falta de infraestructura hotelera e insuficiente cobertura de transporte (aéreo y terrestre) que permita satisfacer la creciente demanda por parte de turistas nacionales y extranjeros.
- Previsiones optimistas de crecimiento para el sector turístico internacional para el 2015, por parte de la Organizacional Mundial del Turismo (OMT); generado especialmente por los turistas chinos (World Tourism Organization, 2015).
- La OMT ha identificado una creciente tendencia hacia el turismo de aventura y ecológico en donde el Ecuador tiene un potencial ilimitado (Organización Mundial de Turismo, 2014).

- Constante participación del país en ferias, congresos y publicaciones del sector turístico a nivel mundial.
- Lanzamiento, por parte del Gobierno ecuatoriano, de la campaña internacional “*All you need is Ecuador*” con una inversión aproximada de 19 millones de dólares sólo en el 2014.
- Financiamiento a tasas preferenciales para proyectos relacionados con el sector turístico.
- Incremento del aporte del sector turístico al Producto Interno Bruto del país.
- Crecimiento de los mercados emergentes especialmente China.
- Excelente infraestructura vial en gran parte del territorio nacional.

### **2.5.3.- Debilidades**

- Falta de capacitación de los habitantes de las zonas turísticas, cuyas actividades tienen una relación directa con el turista que permita mejorar de manera significativa la atención y el servicio que recibe el turista.
- Ausencia de un sentido de identidad y pertenencia hacia la cultura y tradiciones del país que a la misma vez haga que los mismos habitantes sean los principales promotores de los atractivos turísticos.
- Creciente informalidad del sector turístico y falta de una estandarización de precios para el turista interno y externo.

- Falta de acuerdos con los operadores turísticos de Europa y Estados Unidos para que se incluya al Ecuador en los circuitos turísticos que se ofertan a los viajeros de esos países.
- Falta de coordinación entre los tres ejes del turismo (Gobierno, sector privado y comunidad).

#### **2.5.4.- Amenazas**

- Alta competitividad por captar el turismo extranjero, dado que la mayoría de los países en vías de desarrollo, han tomado conciencia de la importancia del desarrollo de sectores no tradicionales como el turismo.
- Inseguridad social (delincuencia) y constantes accidentes en las carreteras del país.
- Falta de capacidad de los gobiernos regionales para asumir sus competencias en turismo.
- Desconocimiento sobre las necesidades de la demanda para generar acciones correctivas.
- Falta de adaptación a las innovaciones tecnológicas al sector turístico (falta de cobertura de Internet).



## **CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS DE MERCADO**

Como se mencionó con anterioridad, este plan de negocios tiene una idea base, que consiste en presentar una alternativa única para el sector de influencia del proyecto (Cantón de Cojimíes). Es por esto que toda la estrategia de marketing estará alineada a esta premisa y será expuesta a continuación en el Plan de Marketing:

El Plan de Marketing permitirá desarrollar las actividades y estrategias necesarias para lograr la satisfacción de los clientes. Lo que se busca es no ser, únicamente un simple proveedor de servicios hoteleros, sino más bien ofrecer a los huéspedes la oportunidad de vivir una experiencia única durante su estadía en las instalaciones de hotel.

El Plan de Marketing, además trazará los lineamientos para buscar desarrollar una relación a largo plazo con los clientes (fidelización), ser el hotel referente de la zona de Cojimíes, incrementar paulatinamente la participación de mercado de área de influencia del hotel y generar una rentabilidad interesante para los accionistas.

### **3.1.- Segmentación**

**3.1.1.- Macro segmentación.-** El Hotel Playa Recife está dirigido a los turistas nacionales y extranjeros, mayores de 21 años, de un segmento socioeconómico medio - alto, que busquen una estancia “*all inclusive*” con confort, tranquilidad y diversión, en un ambiente en donde se garantiza la seguridad y la calidad en el servicio.

**3.1.2.- Micro segmentación.-** Luego de tomar en cuenta estos factores y considerando las características, calidad e imagen del servicio que se pretende ofrecer, se ha tomado la decisión de optar por una estrategia enfocada en capturar

el nivel más alto del mercado. El objetivo de esta estrategia es fijar el precio más alto posible con el fin de maximizar los ingresos.

Adicionalmente se ha decidido diferenciar las tarifas en dos grupos: Tarifas de temporada alta y tarifas de temporada baja. La vigencia de las tarifas de temporada alta será determinada por la Gerencia General y básicamente están definidas en base a los feriados oficiales: Carnaval (marzo), Semana Santa (abril); verano (del 1ero de junio al 30 de agosto), Finados (noviembre); Navidad y Fin de año (diciembre). Las tarifas de temporada baja entran en vigencia para el resto de días del año.

Las tarifas por noche por persona definidas son: USD\$70 en temporada baja y USD\$85 para temporada alta. Estas tarifas incluyen el hospedaje, la alimentación bajo el sistema *all inclusive* (desayuno, almuerzo y cena), el uso de las instalaciones del hotel e internet inalámbrico (*wifi*).

### **3.2.- Plan de marketing**

**3.2.1.- Estrategia de producto.-** La estrategia de producto se describe a continuación:

**3.2.1.1.- Sistema “*all inclusive*”:** Definitivamente el elemento diferenciador del hotel será el ofrecer a sus huéspedes la modalidad “*todo incluido*” en el tema de alimentación y bebidas (alcohólicas y no alcohólicas). Este proyecto será el único de la zona en ofrecer este tipo de servicio por lo que será un atractivo adicional para los turistas nacionales y extranjeros.

**3.2.1.2.- Talento Humano:** Uno de los puntos clave en el sector de los servicios, y más aún en la industria hotelera, es el talento humano. Es tal la importancia, de las personas en el marketing de servicios, que es considera como una variable adicional del *marketing mix* (Zeithaml Valarie, 2008).

Es por esto que es importante mencionar, que no servirá de nada que el hotel cuente con las mejores y más modernas instalaciones, o que esté ubicado en una de las mejores zonas turísticas del país; si el servicio al huésped es deficiente el proyecto está condenado al fracaso. Para esto la empresa deberá poner especial interés en dos aspectos de vital importancia: el proceso de selección y contratación del personal y la posterior capacitación del talento humano.

**3.2.2.- Estrategia de precio.-** Dadas características del servicio que se pretende ofertar, la Gerencia General del Hotel Playa Recife se enfrentó al reto de fijar precios sin tener un referente. Para esto lograr esto se consideraron algunos factores, los cuales se presentan a continuación:

**3.2.2.1: Mercado:** El mercado de hoteles de primera categoría, en el Cantón de Cojimés, es un mercado de competencia oligopolista ya que está compuesto de pocos participantes; los cuales tienen una alta sensibilidad a las estrategias de precios que apliquen sus competidores.

**3.2.2.2: Competencia:** Dado que el servicio que se va a ofrecer es único en el sector se ha considerado tomar en cuenta a los competidores simplemente para tener una referencia del precio que cobran, sin embargo, este factor no será el más relevante al momento de definir las tarifas. Del análisis de precios de los 2 únicos competidores que existen en la zona de influencia del proyecto se obtuvo la siguiente tabla:

**Tabla N°2: Tarifa en los hoteles de primera categoría de Cojimés (\*)**

<b>Hotel</b>	<b>Temporada alta</b>	<b>Temporada baja</b>
Playa Cristal	\$ 65	\$ 50
Lastmar	\$ 55	\$ 40

(\*) Tarifa por persona por noche

**3.2.2.3: Estudio de Mercado:** Se realizará un estudio de mercado para saber el precio que están dispuestos a pagar los potenciales clientes.

**3.2.3.- Estrategia de plaza.-** La Gerencia General del hotel, ha considerado adoptar una estrategia de distribución mixta (directa como indirecta). Es decir que la gestión de ventas se realizará a través de uno o varios intermediarios (agencias de viajes y sitios especializados en turismo); pero también se contará personal que realizará ventas directas a los clientes.

**3.2.3.1.- Ventas a través del método del tele mercadeo:** El *tele marketing* se utilizará para incrementar la venta directa en el mercado potencial; dicha estrategia se aplicará a través del uso del teléfono como un medio de comunicación para mantener un contacto directo, eficiente y rápido con los usuarios y nuevos clientes. Se elaborará una base de datos en relación al target al cual se dirige el hotel, para realizar un proceso de clasificación que permita identificar a los clientes huéspedes con mayores probabilidades de adquirir los servicios que ofrece el hotel.

La base de datos se obtendrá de las siguientes maneras: 1).- Participando de eventos del sector turístico (por ejemplo la Feria de Turismo organizada por el Ministerio) donde se pueda interactuar con los potenciales clientes y obtener sus datos; 2).- Dando seguimiento a la actividad que generen nuestras redes sociales (ponerse en contacto que aquellas personas que den “likes” en nuestra página de *Facebook* o a nuestros seguidores de *Twitter*; 3).- Afiliándonos a la Cámara de Turismo de Manabí y a otras instituciones públicas y privadas del sector que nos permitan tener acceso a convenios con potenciales clientes; 4).- Comprando una base de clientes a una de las empresas especializadas en el tema.

Esta estrategia se utilizará para concertar nuevos negocios, proporcionar información completa sobre: promociones en fechas especiales, descuentos por grupos, servicios especiales y demás información relevante del hotel.

**3.2.3.2.- Ventas a través del método de la página web del hotel:** Se contratará a una empresa especializada en páginas web para que desarrolle la página del hotel. La idea es que los clientes puedan realizar sus reservaciones de una manera fácil y rápida. Adicionalmente se busca que la página sea interactiva con un *chat* en línea en donde un colaborador del hotel pueda responder las inquietudes de los clientes.

**3.2.3.3.- Agencias de viaje:** Se tiene previsto firmar acuerdos con las principales agencias de viajes del país de manera que nos ayuden a incrementar el flujo de turistas al hotel a cambio de una comisión que está alrededor del 8%.

**3.2.4.- Estrategia de promoción:** Dado que no se cuenta con un alto presupuesto para el tema de promoción, se ha decidido buscar las alternativas que ofrezcan mayor exposición al hotel y al mismo tiempo no representen grandes inversiones:

**3.2.4.1.- Creación de un sitio Web y correo electrónico:** La página web anteriormente mencionada no sólo servirá para realizar reservaciones sino que, además, contará con la información detallada de los servicios que ofrece el hotel no sólo a nivel nacional sino internacional.

**3.2.4.2.- Redes sociales:** Se crearán cuentas en las principales redes sociales (*Facebook, twitter, instagram, pinterest*, entre otras). Con esto se logrará tener una alta exposición a un costo menor.

**3.2.4.3.- Afiliación en los directorios y guías turísticas:** Se suscribirá al hotel a los principales directorios y guías turísticas tanto a nivel local (Ministerio de Turismo, Cámara de Turismo de Manabí, Federación Hotelera del Ecuador) como internacional (*Trip advisor, lonely planet, booking.com, despegar.com*).

**3.2.5.- Estrategia de comunicación:** En cuanto a la estrategia de comunicación tenemos los siguientes puntos:

**3.2.5.1.- Relaciones Públicas:** Se tiene previsto participar en por los menos dos foros o ferias turísticas por año que realicen en el Ecuador. La idea es contar con un stand en estos eventos con el fin de dar a conocer al hotel en el mercado turístico nacional. Además que la participación en estos eventos de renombre en el sector turístico, ofrecen grandes oportunidades para atraer clientes potenciales y firmar posibles convenios con las agencias de viaje.

### **3.3.- Cuantificación de la Demanda:**

**3.3.1.- Cálculo de la muestra.-** Para el cálculo del número de potenciales clientes a los que se aplicará la encuesta, se va a utilizar la fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas. Según datos de la Dirección Provincial de Turismo de Manabí, esta provincia recibe anualmente, alrededor de 600.000 turistas (locales y extranjeros); dado que el hotel está dirigido exclusivamente a los niveles socioeconómicos A y B se aplicará el porcentaje de la población que pertenece a este segmento. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el 1,9% de la población pertenece al nivel socioeconómico A y el 11,2% al B. Es decir que la (N) sería 600.000 multiplicado por 13,1% (78,600). Adicionalmente, se ha determinado un margen de error estándar (e) de 5%, una confiabilidad del 95% ( $Z\alpha$ ), un grado de aceptación (p) de 0.5 y un grado de rechazo (q) de 0.5.

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q} \quad (\text{Ecuación 1})$$

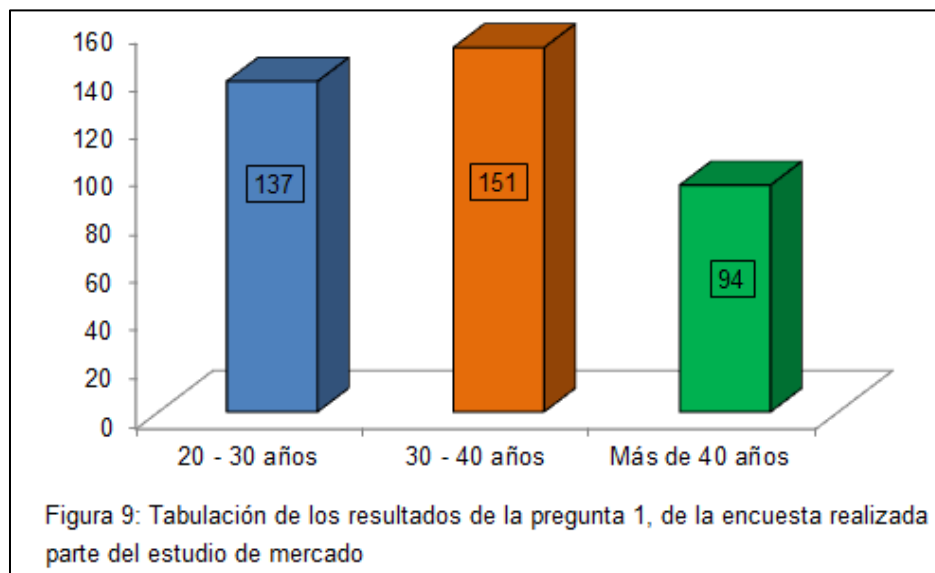
$$n = \frac{78.600 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(78.600-1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{75.487}{196.50 + 0,96} = 382.29$$

Pese a que esta fórmula, es generalmente utilizada para encuestas en donde todas las preguntas son dicotómicas, podemos concluir que nos encontramos en la cota superior de la muestra (382 encuestas) y por lo tanto no habría inconvenientes.

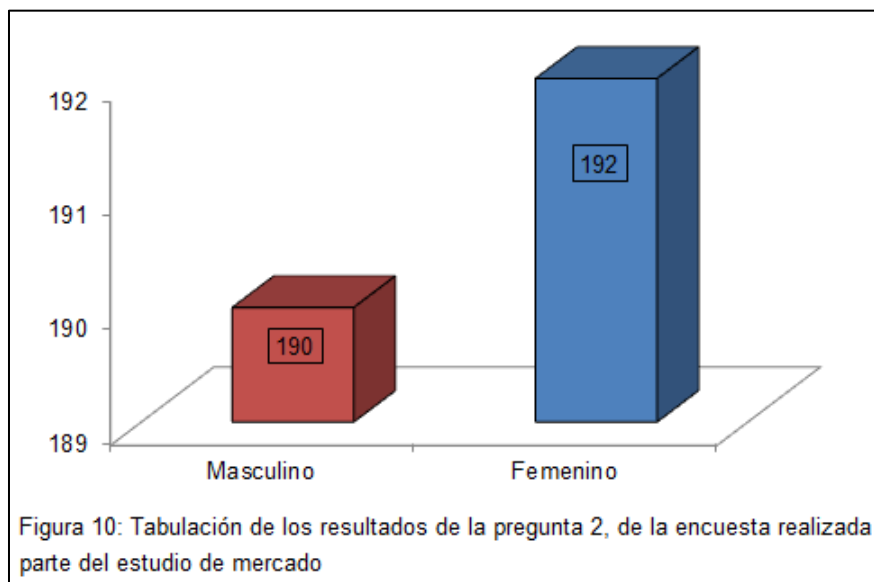
**3.3.2.- Tabulación de resultados.-** Antes de presentar los resultados de la tabulación de las encuestas, es importante mencionar que para enfocarnos en las personas del segmento socioeconómico medio alto, las encuestas fueron aplicadas, en su mayoría, a los pasajeros con destino a Manta en la salida nacional del aeropuerto de Quito.

Adicionalmente, se encuestó a personas en los centros comerciales más exclusivos de la ciudad (*Scala Shopping*, Paseo San Francisco, Mall el Jardín y *Quicentro Shopping*) y otros lugares de gran concurrencia de como por ejemplo como cines (La Plaza de las Américas) y Universidades (Universidad de las Américas, Universidad San Francisco y Universidad Católica).

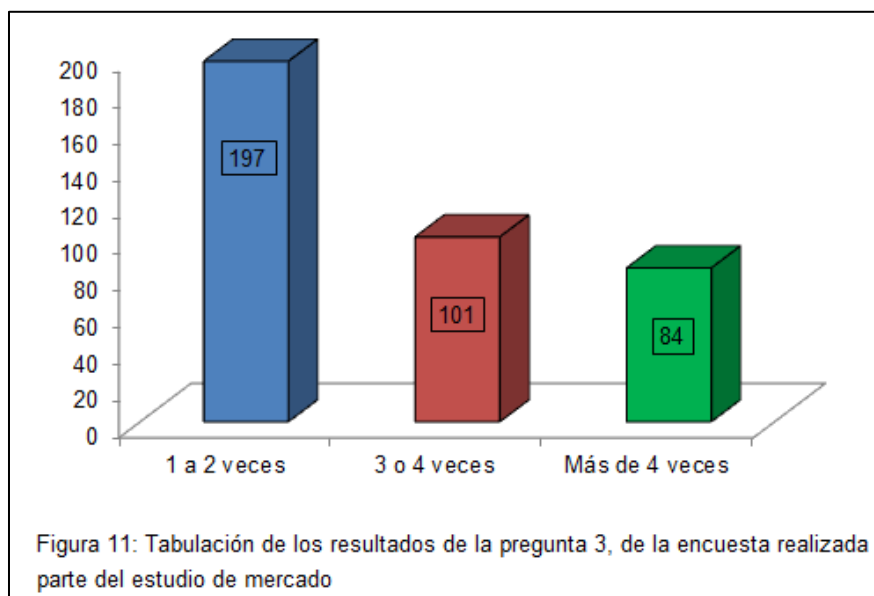
#### 3.3.2.1- Pregunta 1: Edad



### 3.3.2.2- Pregunta 2: Sexo



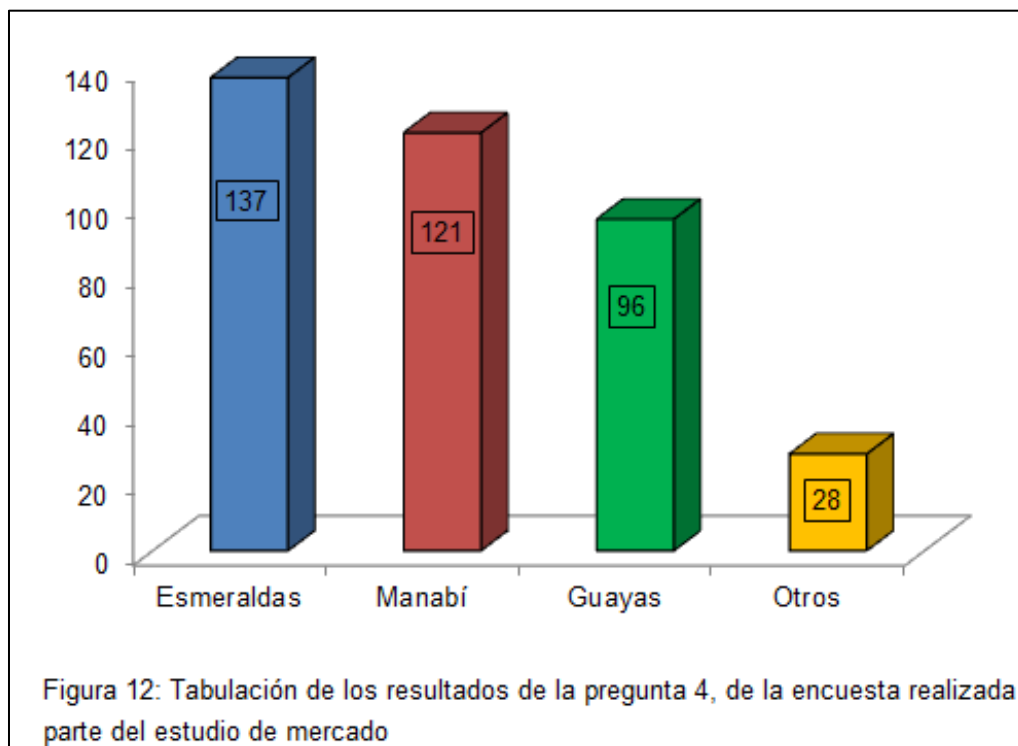
### 3.3.2.3- Pregunta 3: Cuantas veces al año viaja a las playas de la costa ecuatoriana?



Se puede observar que la mayoría de los encuestados (52%) va a la playa entre y 1 y 2 veces al año.



### 3.3.2.4- Pregunta 4: A qué playa prefiere viajar?

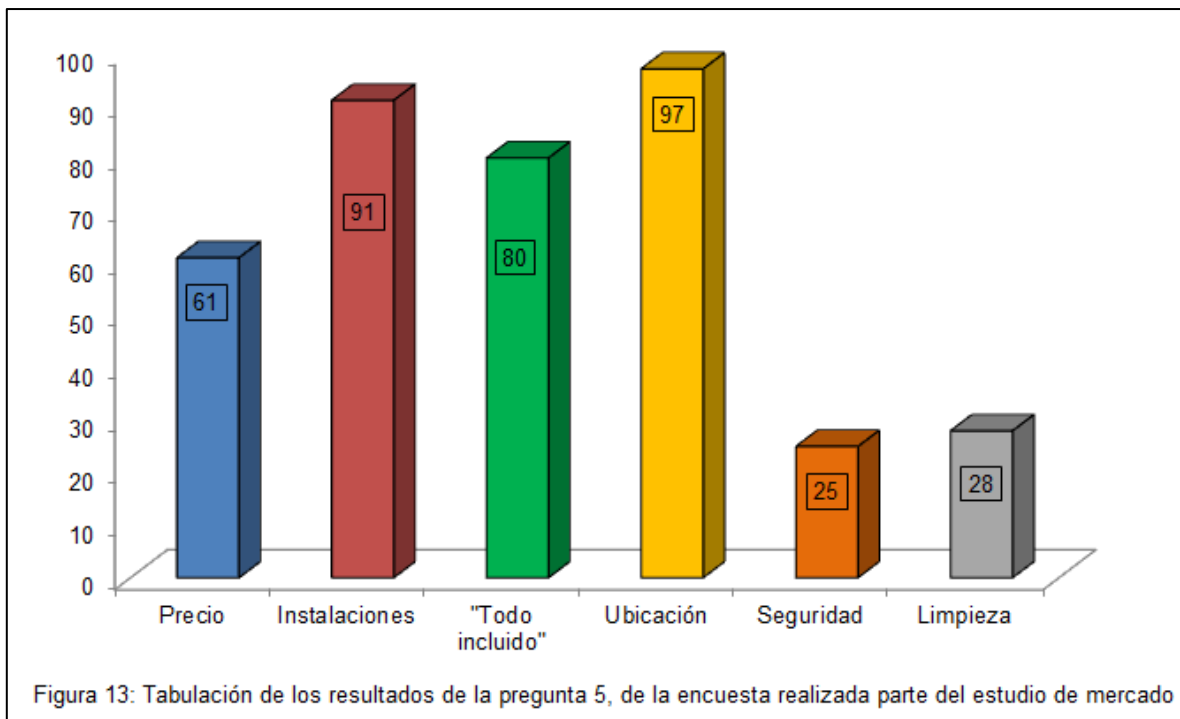


Los resultados permiten concluir que, todavía la mayoría de las personas encuestadas prefiere viajar a la provincia de Esmeraldas (36%). Esto se debe a que esa provincia ha sido el destino turístico tradicional durante muchos años. Sin embargo también es interesante observar que la provincia de Manabí es la segunda opción de los encuestados (32%).

Estas cifras corroboran que, en la actualidad, cada vez son más los turistas que eligen a Manabí como destino turístico.

En los próximos años, las autoridades provinciales esperan consolidar a Manabí como el principal destino en la costa del Ecuador tanto para turistas locales como extranjeros. Para esto ya están trabajando en infraestructura vial y sobre todo en establecer

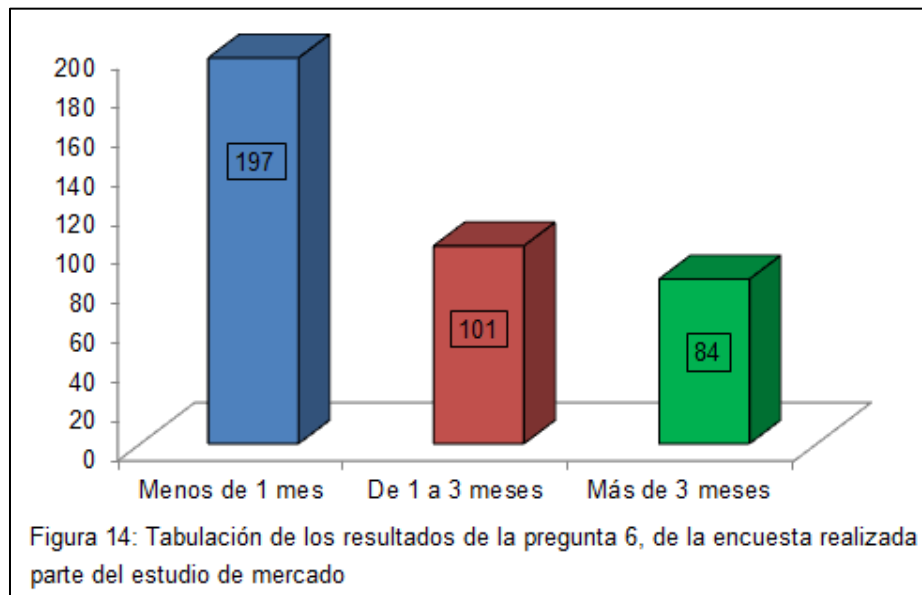
**3.3.2.5- Pregunta 5:** Califique en orden de importancia las características que considera al momento de elegir un hotel en la playa? (Siendo 1 la más importante y 6 la menos importante).



Es importante mencionar que de acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas, el precio, es apenas, la cuarta variable más importante para los turistas (16%). Adicionalmente, el principal elemento diferenciador del proyecto sistema "todo incluido" se encuentra dentro de las tres primeras opciones de los clientes, por detrás de las instalaciones.

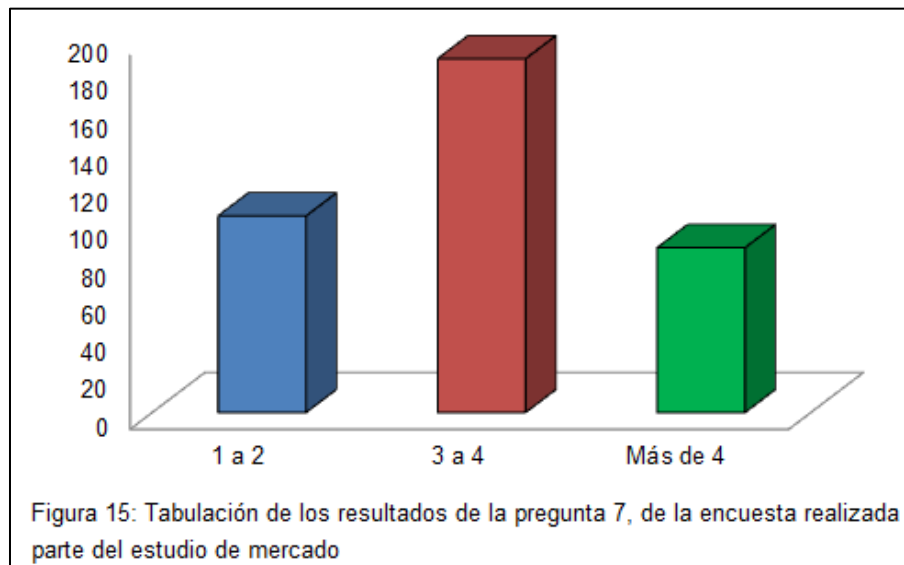
Es interesante también analizar que las variables como seguridad y limpieza, que se ubicaron en los últimos lugares, son consideradas por los encuestados como básicas y por lo tanto sobrentienden que deben existir siempre.

### 3.3.2.6- Pregunta 6: Con cuanto tiempo de anticipación hace la reserva del hotel?



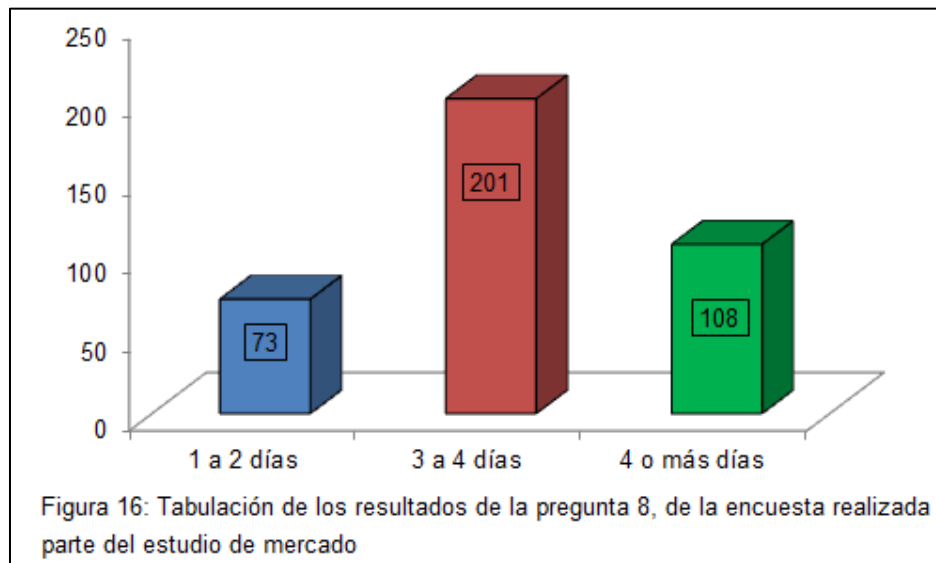
El 51% de los encuestados dijeron que realizan la reservación del hotel para sus vacaciones con menos de un mes de anticipación.

### 3.3.2.7- Pregunta 7: Con qué número de personas viaja normalmente a la playa?



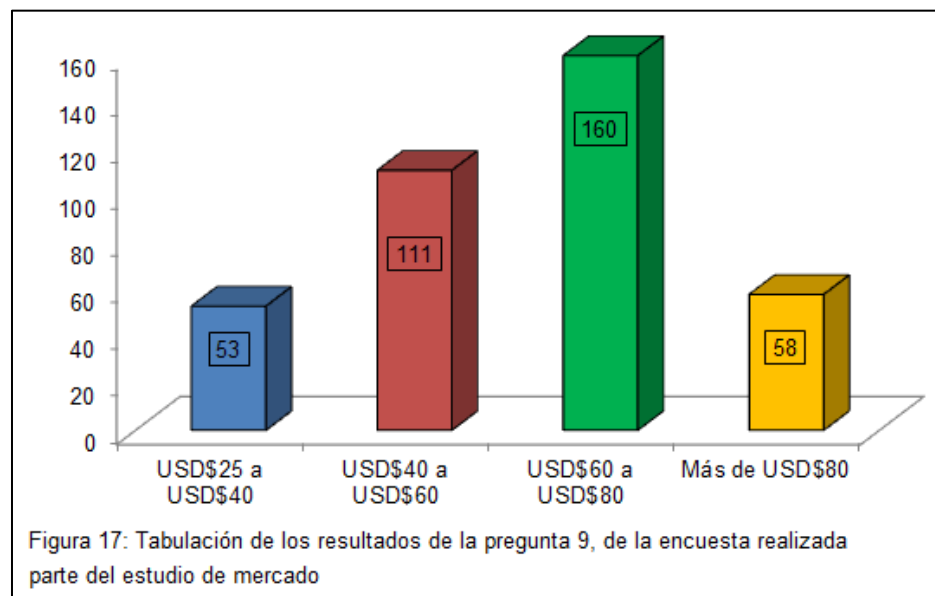
Casi la mitad de los encuestados (49%) respondió que viaja a la playa con 3 o 4 acompañantes.

### 3.3.2.8- Pregunta 8: Cuántos días se hospeda cada vez que viaja a la playa?



El 52% de los encuestados dijo que se queda en la playa de 3 a 4 días

### 3.3.2.9- Pregunta 9: Qué tarifa por persona por noche está dispuesto a pagar por el hospedaje en la playa con el sistema “todo incluido”?



El 42% de la personas están dispuestas a pagar entre USD\$60 y USD\$80 por persona por noche por el servicio de hospedaje con el sistema todo incluido.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PLAN FINANCIERO

### 4.1.- Inversión Inicial, gastos de constitución

A continuación presenta el detalle de la inversión inicial que requiere el proyecto “Playa Recife”

**Tabla 3: Detalle de inversión inicial**

	<b>Total</b>
Terreno	360.000
Edificios	840.000
Muebles y Enseres	21.785
Equipamiento	48.525
Otros (menaje)	22.000
Gastos de constitución	2.450
<b>Total</b>	<b>1.294.760</b>

### 4.2.- Estructura de financiamiento

Se tiene planificado financiar el proyecto con un préstamo por el máximo que permite la Corporación Financiera Nacional (CFN) para proyectos turísticos nuevos (70%). Para el caso del proyecto el monto total del préstamo sería de USD\$906,332.

La tasa de interés establecida por la CFN para este tipo de proyectos es de 8,5% con un plazo máximo de cinco años. Adicionalmente, esta institución financiera exige una garantía real que no puede ser inferior al 125% de la obligación.

En este caso, el terreno y las instalaciones que se van a construir serán hipotecadas como garantía.

### 4.3.- Estados Financieros

#### 4.3.1.- Balance General Inicial

		<b>Análisis Vertical</b>
<b>ACTIVOS</b>		
Caja chica	200	0%
Bancos	5.000	0%
Cuentas por cobrar clientes	7.500	1%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>12.700</b>	<b>1%</b>
Terreno	360.000	28%
Edificios y construcciones	840.000	65%
Muebles enseres	21.785	2%
Equipos	48.525	4%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>1.270.310</b>	<b>99%</b>
Activos Diferidos	2.450	0%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>2.450</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.285.460</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>		
Porción corriente Préstamo L/P	(223.137)	17%
Cuentas por pagar proveedores	(13.500)	1%
Otros pasivos	-	0%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>(236.637)</b>	<b>18%</b>
Préstamo L/P	(892.550)	69%
<b>Total Pasivos L/P</b>	<b>(892.550)</b>	<b>69%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	(156.272)	12%
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>(1.285.460)</b>	<b>100%</b>

#### 4.3.1.1.- Análisis vertical

Del análisis vertical del Balance General se puede concluir que prácticamente la totalidad de los activos de la empresa son activos fijos. Esto se debe a que este análisis se lo realizó de un BG inicial y la empresa todavía no ha entrado en funcionamiento. Algo similar pasa al analizar el total de pasivos, en donde aproximadamente un 87% corresponde a la porción corriente y la deuda a largo plazo.

#### 4.3.2.- Estado de Pérdidas y Ganancias

	<b>Año 1</b>	<b>Análisis Vertical</b>
Ventas Netas	1.031.520	100%
Costo de ventas	35% 361.032	35%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>670.488</b>	<b>65%</b>
Sueldos administrativos	164.376	16%
Beneficios sociales	34.251	3%
Servicios Básicos	18.958	2%
Mantenimiento	11.700	1%
Depreciación	24.056	2%
<b>Total Gastos operativos</b>	<b>253.341</b>	<b>25%</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>417.147</b>	<b>40%</b>
Gastos Financieros	71.210	7%
<b>Utilidad Antes de Impuestos y Participación</b>	<b>345.937</b>	<b>34%</b>
Participación trabajadores	51.891	5%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>294.047</b>	<b>29%</b>
Impuesto a la renta	64.690	6%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>229.356</b>	<b>22%</b>

#### **4.3.2.1.- Proyecciones de ingresos**

- El hotel tendrá 5 habitaciones familiares (con capacidad para 5 personas por noche), 5 habitaciones triples, 5 dobles y 5 matrimoniales. La capacidad instalada inicial del hotel será de 60 personas por noche.
- Dado que el Ministerio de Turismo del Ecuador no ha publicado cifras oficiales de crecimiento para el sector en el año 2015; para la proyección de ingresos del proyecto se ha considerado el 5% que corresponde al crecimiento esperado por la Organización Mundial de Turismo para la región de las Américas (Organización Mundial de Turismo, 2015). Este incremento se aplicará directamente al total de ingresos a partir del segundo año.
- Con el fin de incrementar la ocupación en temporada baja se han diferenciado las tarifas: para temporada baja (USD\$70) y otra para temporada alta (USD\$85)

#### **4.3.2.2.- Proyecciones de gastos**

- Con el objetivo de ser lo más conservador posible en las proyecciones de gastos se tomará el 4% de incremento a partir del segundo año. Esta cifra es un tanto mayor a la tasa de inflación proyectada por el Gobierno Nacional que se ubica en el 3,67% (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2015).

#### **4.3.2.3.- Análisis vertical**

Del análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias podemos concluir que el costo de ventas representa un 35% del total de las ventas y que el principal rubro de los gastos son los sueldos y los beneficios sociales del personal.



Se pudo obtener información de los balances de dos importantes empresas de la industria hotelera del Ecuador: Hotel Boulevard S.A. (Hampton Inn) y Amazonas Hotelería Turismo (Marriot). Del análisis del Estado de Resultados, podemos concluir que costo de ventas del Hotel Boulevard en los años 2011 y 2012 fue del 38% y 36% respectivamente. Por otro lado, el costo de ventas del Hotel Marriot es un tanto menor (30%), seguramente debido a economías de escala.

A partir de estos datos, se puede concluir que el costo de ventas calculado para el proyecto, está de acuerdo a los estándares de la industria hotelera del país.

#### **4.4 Indicadores financieros**

Al analizar los índices de liquidez se puede observar que la razón corriente es inferior a 1; por lo que se podría concluir que la empresa tiene un problema de liquidez. Sin embargo esto se debe a que los índices fueron calculados con la información de un BG inicial cuando la empresa todavía no ha entrado en funcionamiento.

En referencia a los índices de endeudamiento se puede observar que la empresa todavía tiene capacidad de poder adquirir nuevos préstamos en caso de ser necesario (Cobertura de intereses = 4.5)

La empresa presenta índices de rentabilidad interesantes e incluso superiores a los de otras compañías del sector (Margen Neto 25%; Rendimiento sobre activos - ROA 20%). Por otro lado el Rendimiento sobre Patrimonio - ROE es 164% debido a que a la empresa se encuentra apalancada. Como se puede apreciar, estos indicadores que hace atractiva a la empresa para los inversionistas.

#### 4.5.- Resultados Financieros del Proyecto

**4.5.1.- Determinación de la tasa de descuento.-** Considerando que los flujos de efectivo que generará el proyecto, se financian tanto con capital propio como con deuda, para la determinación de la tasa de descuento se utilizará el Costo del Capital Medio Ponderado (*WACC - Weighted Average Cost of Capital*):

$$WACC = \frac{K_e * E}{D + E} + \frac{K_d * D}{D + E} \quad (\text{Ecuación 2})$$

Dónde:

$$K_e = r_f + \beta(MRP) + PRP \quad (\text{Ecuación 3})$$

**4.5.1.1 Risk free (Rf).**- Para la determinación de la tasa libre de riesgo (*Risk Free*), se consideró la tasa de los Bonos del Tesoro Americano (*T Bills*) a cinco años. Se eligió este plazo para guardar relación con las proyecciones de flujos del proyecto. Luego de plantear estas premisas, podemos concluir que la tasa libre de riesgo de los *T bills a 5 años al 26 de Enero del 2015 es: 1.36%* (Departamento del Tesoro Americano)

**4.5.1.2 Beta ( $\beta$ ).**- Para la determinación de la  $\beta$ , se consideraron a 3 de los más importantes competidores de la industria hotelera a nivel mundial: Hyatt Hotels Corporation (H), Intercontinental Hotels Group (IHG) y Marriott International, Inc (MAR) (Yahoo Finance). Es importante mencionar que, pese a ser uno de los líderes del mercado, no se incluyó en el análisis a Hilton Worldwide Holding Inc (HLT) ya que no se pudo encontrar datos de la  $\beta$  apalancada.

Luego de realizar los cálculos respectivos, el valor de la  $\beta$  re apalancada es 3.82.

**4.5.1.3 Prima por riesgo de mercado (Mrp).**- Para el cálculo de la Mrp, se utilizó la información de la página desarrollada por *Aswath Damodaran*, un investigador y profesor de Finanzas Corporativas de la Universidad de New York (NYU). En esta

página se presenta una serie de datos históricos del comportamiento de los *T Bonds* y de los *T Bills desde 1928 hasta el 2014*. Tomando en cuenta esta información se ha tomado media aritmética de los *T – bonds* determinado una Mrp de 6,25% (Damodaran).

**4.5.1.4 Prima por riesgo País (Prp).**- Para el cálculo de la Prima por riesgo país, se utilizó la información publicada en la página electrónica del Banco de la Reserva de Perú (Banco Central de la Reserva del Perú). Dado que los datos del Riesgo País del Ecuador son bastante volátiles en los últimos años se procederá a calcular un promedio de los datos mensuales desde el enero 2013 hasta diciembre del 2014. La prima por riesgo país que se utilizará para el cálculo de la WCC es: 5.74%

**4.5.1.5 Costo del Capital Medio Ponderado (WACC - Weighted Average Cost of Capital):** Al aplicar la fórmula del WACC se estimó que la tasa a la que descontarán los flujos de efectivo será: 9.36%

**4.5.2.- Flujo de efectivo.**- Para el análisis de la factibilidad del proyecto se ha realizado la proyección de los flujos a 5 años y en el sexto se ha calculado una perpetuidad. Se ha contemplado que la construcción de las instalaciones del hotel se realizará durante el primer año del proyecto ya que no revisten mayor complejidad. Adicionalmente se han considerado 3 escenarios (optimista, moderado y pesimista) modificando la variable de ocupación del hotel. Con esto se busca determinar la factibilidad del proyecto de una manera mucho más imparcial.

**4.5.2.1 Escenario optimista:** Para el escenario moderado se ha considerado una ocupación promedio anual del 70% para el primer año de operaciones y se ha estimado un incremento anual del 5% en las ventas a partir del segundo hasta el quinto año.

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Inversión inicial	(1.294.760)	-	-	-	-	-	-
Ingresos		1.209.360	1.269.828	1.333.319	1.399.985	1.469.985	
Costo de ventas		423.276	444.440	466.662	489.995	514.495	
Depreciación		24.056	24.056	24.056	23.706	23.706	
Gastos generales y de administración		229.285	238.456	247.994	257.914	268.231	
<b>Utilidad operacional</b>		<b>532.743</b>	<b>562.876</b>	<b>594.607</b>	<b>628.370</b>	<b>663.553</b>	
Impuestos sobre utilidad operacional		179.534	189.689	200.383	211.761	223.617	
<b>Utilidad operacional después de impuestos</b>		<b>353.209</b>	<b>373.187</b>	<b>394.225</b>	<b>416.610</b>	<b>439.936</b>	
Depreciación		24.056	24.056	24.056	23.706	23.706	
Gastos de capital		151.928	165.357	179.973	195.881	213.195	
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>(1.294.760)</b>	<b>225.337</b>	<b>231.886</b>	<b>238.308</b>	<b>244.435</b>	<b>250.447</b>	<b>2.827.374</b>

#### **4.5.2.1.1- Valor Actual Neto – VAN y Tasa Interna de Retorno TIR (Escenario Optimista)**

Al traer a Valor Actual los flujos de efectivo en el escenario optimista y restarle la inversión inicial, se puede concluir que el proyecto es factible financieramente ya que el VAN es positivo (USD\$1.271.476). Por otro lado al calcular la Tasa Interna de retorno (27%), podemos observar que es una tasa mayor que el costo de oportunidad que sería la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador (4,98%)

#### **4.5.2.1.2.- Período de recuperación de la inversión (Escenario Optimista)**

Pese a que el Valor Actual Neto, es el indicador principal para determinar la factibilidad financiera de un proyecto, se ha decidido incluir el periodo de recuperación de la inversión dado que este índice resulta muy interesante para el inversionista ya que le permite conocer en qué tiempo podrá recuperar la inversión realizada. En el escenario optimista, el período de recuperación de la inversión para el proyecto es de 5 años y 2 meses.

**4.5.2.2 Escenario moderado:** Para el escenario moderado se ha considerado una ocupación promedio anual del 60% para el primer año de operaciones y se ha estimado un incremento anual del 5% en las ventas a partir del segundo hasta el quinto año.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversión inicial	(1.294.760)	-	-	-	-	-	-
Ingresos		1.031.520	1.083.096	1.137.251	1.194.113	1.253.819	
Costo de ventas		361.032	379.084	398.038	417.940	438.837	
Depreciación		24.056	24.056	24.056	23.706	23.706	
Gastos generales y de administración		229.285	238.456	247.994	257.914	268.231	
<b>Utilidad operacional</b>		<b>417.147</b>	<b>441.500</b>	<b>467.163</b>	<b>494.554</b>	<b>523.046</b>	
Impuestos sobre utilidad operacional		140.579	148.786	157.434	166.665	176.266	
<b>Utilidad operacional después de impuestos</b>		<b>276.569</b>	<b>292.715</b>	<b>309.729</b>	<b>327.889</b>	<b>346.779</b>	
Depreciación		24.056	24.056	24.056	23.706	23.706	
Gastos de capital		151.928	165.357	179.973	195.881	213.195	
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>(1.294.760)</b>	<b>148.697</b>	<b>151.414</b>	<b>153.812</b>	<b>155.714</b>	<b>157.291</b>	<b>1.775.701</b>

#### 4.5.2.2.1- Valor Actual Neto – VAN y Tasa Interna de Retorno TIR (Escenario Moderado)

Al traer a Valor Actual los flujos de efectivo en el escenario moderado y restarle la inversión inicial, se puede concluir que el proyecto es factible financieramente ya que el VAN es positivo (USD\$333.040). Por otro lado al calcular la Tasa Interna de retorno (15%), podemos observar que es una tasa mayor que el costo de oportunidad que sería la tasa pasiva referencial del BCE (4,98%)

#### 4.5.2.2.2.- Período de recuperación de la inversión (Escenario Moderado)

Para el escenario moderado, el período de recuperación de la inversión es de 6 años y 7 meses.

**4.5.2.3 Escenario pesimista:** Para el escenario moderado se ha considerado una ocupación promedio anual del 50% para el primer año de operaciones y se ha estimado un incremento anual del 5% en las ventas a partir del segundo hasta el quinto año.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversión inicial	(1.294.760)	-	-	-	-	-	-
Ingresos		860.310	903.326	948.492	995.916	1.045.712	
Costo de ventas		301.109	316.164	331.972	348.571	365.999	
Depreciación		24.056	24.056	24.056	23.706	23.706	
Gastos generales y de administración		229.285	238.456	247.994	257.914	268.231	
<b>Utilidad operacional</b>		<b>305.861</b>	<b>324.649</b>	<b>344.469</b>	<b>365.725</b>	<b>387.776</b>	
Impuestos sobre utilidad operacional		103.075	109.407	116.086	123.249	130.681	
<b>Utilidad operacional después de impuestos</b>		<b>202.786</b>	<b>215.243</b>	<b>228.383</b>	<b>242.476</b>	<b>257.096</b>	
Depreciación		24.056	24.056	24.056	23.706	23.706	
Gastos de capital		151.928	165.357	179.973	195.881	213.195	
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>(1.294.760)</b>	<b>74.914</b>	<b>73.942</b>	<b>72.467</b>	<b>70.301</b>	<b>67.607</b>	<b>763.236</b>

#### 4.5.2.3.1- Valor Actual Neto – VAN y Tasa Interna de Retorno TIR (Escenario Pesimista)

Al traer a Valor Actual los flujos de efectivo en el escenario pesimista y restarle la inversión inicial, se puede concluir que el proyecto ya no es rentable ya que el VAN es negativo (-USD\$570.410). Con la Tasa Interna de retorno (-3%), podemos observar que es una tasa inferior que el costo de oportunidad que sería la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador (4,98%) por lo que se recomendaría al inversionista no invertir en el proyecto bajo estas condiciones.

#### 4.5.2.3.2.- Período de recuperación de la inversión (Escenario Pesimista)

Para el escenario pesimista, no tiene sentido calcular el período de recuperación de la inversión ya que la recomendación para el inversionista sería optar por buscar un proyecto con mayor rentabilidad.

**4.5.2.4 Escenario VAN = 0:** Para obtener analizar el escenario en el cual es Valor Actual Neto es igual a cero se redujo la ocupación promedio anual al 57.43% en el primer año de operaciones y se ha estimado un incremento anual del 5% en las ventas a partir del segundo hasta el quinto año.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversión inicial	(1.294.760)	-	-	-	-	-	-
Ingresos		968.407	1.016.827	1.067.668	1.121.052	1.177.104	
Costo de ventas		338.942	355.889	373.684	392.368	411.987	
Depreciación		24.056	24.056	24.056	23.706	23.706	
Gastos generales y de administración		229.285	238.456	247.994	257.914	268.231	
<b>Utilidad operacional</b>		<b>376.124</b>	<b>398.425</b>	<b>421.934</b>	<b>447.064</b>	<b>473.181</b>	
Impuestos sobre utilidad operacional		126.754	134.269	142.192	150.660	159.462	
<b>Utilidad operacional después de impuestos</b>		<b>249.370</b>	<b>264.156</b>	<b>279.742</b>	<b>296.403</b>	<b>313.719</b>	
Depreciación		24.056	24.056	24.056	23.706	23.706	
Gastos de capital		151.928	165.357	179.973	195.881	213.195	
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>(1.294.760)</b>	<b>121.498</b>	<b>122.855</b>	<b>123.826</b>	<b>124.229</b>	<b>124.230</b>	<b>1.402.475</b>

#### 4.5.2.4.1- Valor Actual Neto – VAN y Tasa Interna de Retorno TIR (Escenario VAN = 0)

En el escenario en donde el VAN es igual a cero, la TIR es igual a la tasa de descuento previamente calculada (9,36%).

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1.- Conclusiones**

- El sector del turismo del país se encuentra en pleno crecimiento y representa una de las actividades económicas más importantes y con mejor proyección para los próximos años en la economía ecuatoriana. Esto a esta industria en un sector estratégico para el Gobierno Nacional.
- El programa de “todo incluido” es un factor diferenciador importante que garantizará el éxito del hotel; más aún si se considera que en toda la zona de impacto del proyecto no existe ni un solo establecimiento de estas características.
- El funcionamiento del hotel contribuirá al desarrollo económico del cantón Cojimíes ya que, al atraer a un mayor número de turistas a la zona, se creará nuevas fuentes de empleo y se dinamizará toda la economía del sector.
- Después de realizar el análisis financiero, se puede concluir que el proyecto es factible financieramente debido a que el valor actual neto (VAN) es positivo (USD\$1.367.153).
- Analizando la Tasa Interna de retorno (TIR) del 18%, que es una tasa mayor al costo de oportunidad de los inversionistas (la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador 4,98%).se concluye que el proyecto es rentable.

## 5.2.- Recomendaciones

- Como parte del cambio de la matriz productiva del país, el gobierno ecuatoriano está financiando los proyectos turísticos a tasas preferenciales, por lo tanto se recomienda a los inversionistas aprovechar esta oportunidad.
- Debido a la gran cantidad de premios que el sector turístico del Ecuador ha recibido en los últimos años; y a la fuerte inversión que el gobierno ecuatoriano está realizando en promover los atractivos naturales del país (Campaña: *All you need is Ecuador*), el país tiene una fuerte presencia en el mercado turístico a nivel mundial. Por lo tanto, es el momento de invertir en el sector ya que las estimaciones de turistas extranjeros que visitarán el Ecuador en los años venideros son muy atractivas.
- Destinar todos los recursos necesarios para capacitar al personal del hotel y lograr desarrollar una cultura de calidad y excelencia en el servicio y atención al cliente. La Gerencia del hotel debe estar consciente de la importancia de este tema para asegurar el éxito del proyecto. De nada servirá tener las mejores instalaciones y ser el único hotel con el servicio “todo incluido” si la atención al turista nacional o extranjero es deficiente.
- Involucrar a los habitantes de la zona de impacto del proyecto en las actividades y funcionamiento del hotel, con el fin de desarrollar una buena relación con la comunidad aledaña.



## Referencias

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (02 de Diciembre de 2014). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/cepal-proyecta-crecimiento-38-ecuador-2015-encima-promedio-regional.html>

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (9 de Septiembre de 2014). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/presidente-ecuador-dice-deficit-presupuestario-2015-esta-debidamente-financiado.html>

Banco Central de la Reserva del Perú. (s.f.). *www.bcrp.gob.pe*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *www.bce.fin.ec*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *www.bce.fin.ec*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Banco Mundial. (26 de Enero de 2015). *www.bancomundial.org*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2013). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Chile: Naciones Unidas.

Comisión Jurídica de Depuración Normativa. (2012). *Reglamento General de Actividades Turísticas*. Quito.

Comité de Comercio Exterior - COMEX. (s.f.). *www.comercioexterior.gob.ec*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de [https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/Resolucion-049\\_2014.pdf](https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/Resolucion-049_2014.pdf)

Comité de Comercio Exterior - COMEX. (s.f.). *www.comercioexterior.gob.ec*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de

[https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/Resolución-050\\_2014.pdf](https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/Resolución-050_2014.pdf)

Damodaran. (s.f.). <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Departamento del Tesoro Americano. (s.f.). [www.treasury.gov](http://www.treasury.gov). Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (16 de Octubre de 2014). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-desempleo-urbano-en-septiembre-de-2014-fue-de-467/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (8 de Enero de 2015). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2014-con-una-inflacion-de-367/>

Ministerio de Finanzas. (7 de Enero de 2015). [www.finanzas.gob.ec](http://www.finanzas.gob.ec). Recuperado el 26 de Enero de 2015, de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/02.7enero2014\\_7.500-millones-de-convenios-de-financiamiento-con-China.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/02.7enero2014_7.500-millones-de-convenios-de-financiamiento-con-China.pdf)

Ministerio de Finanzas. (s.f.). [www.finanzas.gob.ec](http://www.finanzas.gob.ec). Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Proforma-del-PGE-2015.pdf>

Ministerio de Finanzas. (s.f.). [www.finanzas.gob.ec](http://www.finanzas.gob.ec). Recuperado el 26 de Enero de 2015, de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/01.5enero2014\\_Recorte-del-PGE.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/01.5enero2014_Recorte-del-PGE.pdf)

Ministerio de Turismo. (2013). *Catastro de Establecimientos hoteleros*. Quito.

Organización Mundial de Turismo. (27 de Enero de 2015). [www.unwto.org](http://www.unwto.org). Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-01-27/mas-de-1100-millones-de-turistas-viajaron-al-extranjero-en-2014>

Organización Mundial de Turismo. (4 de Noviembre de 2014). [www.unwto.org](http://www.unwto.org). Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de <http://media.unwto.org/es/press->

release/2014-11-04/la-omt-y-la-adventure-travel-trade-association-publican-informe-mundial-sob

US Energy Information Administration. (s.f.). *www.eia.gov*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=RWTC&f=M>

World Tourism Organization. (15 de Enero de 2015). *www.unwto.org*. Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-01-27/mas-de-1100-millones-de-turistas-viajaron-al-extranjero-en-2014>

Yahoo Finance. (s.f.). *www.finance.yahoo.com*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <https://es.finance.yahoo.com/q?s=ihg&ql=1>

Zeithaml Valarie, G. D. (2008). *Mercadeo de Servicios-Enfoque integrado del cliente*. México: Graw-Hill/Irwin.