



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTRUCCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE
UN HOTEL DE 4 ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE QUITO.

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

Profesor Guía
Marco Castillo

Autor
Juan Yamil Yazbek Apolo

Año
2016

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”.

Marco Castillo
C.C.: 1715303747

DECLARACIÓN DE AUTORÍA 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.”

Juan Yamil Yazbek Apolo
C.C.: 1708003411

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta nueva etapa de mi vida, a mis compañeros Marcelo, Ariana, Alejandro por su apoyo incondicional, al extenderme la mano cuando mis fuerzas se acababan, mi madre que en ocasiones con su silencio me recordó que para conseguir algo hay que luchar.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijas Nicole y Francesca mi fuente de inspiración y lucha que me llevan a ser mejor cada día, mi madre siempre su amor, apoyo y fuerza que me demuestra solo con verla, a mi hermana Marcia por sus valiosos consejos.

RESUMEN

Ecuador, país pequeño pero lleno de riquezas algunas con fama mundial que se encuentran regadas en sus cuatro regiones, gracias a estas, la nueva tendencia de nuestro gobierno es fomentar el turismo con sendas campañas lazadas a nivel mundial, el cual se espera que se transforme en una de las principales fuentes de ingreso de divisas a nuestro país, además de generar gran cantidad de plazas de trabajo.

Se presenta un proyecto con un objetivo claro de construcción y gestión vanguardista, que nos permita competir de forma oportuna de acuerdo con las nuevas tendencias del negocio hotelero como son el turismo familiar e individual, viajeros de negocios, brindado servicios eficientes y de calidad, adaptable a las tendencias del mercado.

Se presenta un diseño de construcción moderno "*Low Cost Hotel*", diseño de espacios de acuerdo con las nuevas tendencias, un hotel de 4 estrellas con todas las comodidades de un hotel de 5 estrellas con espacios más reducidos que permitan optimizar la rentabilidad por metro cuadrado sin bajar la calidad, ósea más habitaciones en menor espacio.

Después de los análisis del mercado, encuestas, referencias de precios de la competencia, estrategias de mercadeo y un plan operacional claro, las proyecciones financieras son positivas y están dentro de lo que la industria hotelera presenta, pero más que todo, con accionistas satisfechos en invertir en un bien inmueble que les permita generar ganancias atractivas después de una tasa de descuento que mide los riesgos.

En conclusión dentro del proyecto usted encontrará una serie de datos de la industria que nos permiten visualizar y comparar los puntos de vista del porqué es válido, siempre teniendo un norte claro de a donde vamos, con evaluaciones periódicas de los factores internos y externos que influirán en el tiempo. Bienvenidos y deje su mente navegar por el proyecto.

ABSTRACT

Ecuador is a small country full of some of world-renowned riches scattered within its four regions. The new trend of our government is to promote tourism worldwide as such is expected to become one of the main sources of foreign exchange earnings to our country and to generate jobs.

This project will present a clear objective of building with cut edge management that will allow us to compete with new trends in hotel business, such as family and individual tourism as well as business travel while providing efficient services and quality customized to market direction.

We present a modern construction design of "Low Cost Hotel" following the new trends of a 4-star hotel with commodities and comfort of a 5-star hotel while optimizing profitability with smaller spaces without lowering the quality. Simply... more room in a smaller space.

After market analysis, surveys, referencing price competition, marketing strategies and a clear operational plan, financial projections are positive and are within what the hotel industry presents. But most of all, shareholders will be satisfied to be investing in a property that will allow them to generate attractive returns.

In conclusion, within this project you will find number of industry data that will allow us to visualize and compare our views while maintaining clear vision as to what needs to be accomplished.

Welcome and let your mind lead you through this project....

Índice

1. Introducción	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	1
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....	1
2. Análisis Entornos	2
2.1.1. Entorno externo (entornos político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal)	2
2.1.2. Análisis de la industria (Porter).....	4
3. Análisis del cliente	7
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	7
4. Oportunidad de negocio	10
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	10
5. Plan de marketing.	11
5.1. Estrategia General de marketing.	11
5.1.1. Mercado Objetivo:.....	11
5.1.2. Propuesta de valor.	11
5.2. Mezcla de marketing:.....	11
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	16
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	16
6.2. Plan de operaciones:	17
6.3. Estructura Organizacional	18
7. Evaluación Financiera.	20
7.1.- Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujo de caja.....	20
7.2. Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital	20
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.....	21
7.4. Índices financieros.	21
8. Conclusiones generales	22
Referencias.	23

Índice de figuras.

Figura No. 1: 5 Fuerzas de Porter.....	5
Figura No. 2: Vista Panorámica.....	15
Figura No. 3: Vista Panorámica.....	15
Figura No. 4: Proceso operativo.....	17

Índice de tablas.

Tabla No.1: Análisis Pestel	2
Tabla No.2: Matriz EFE.....	5
Tabla No.3: Flujo de construcción y ventas	12
Tabla No.4: Lista de precios.....	13
Tabla No.5: Lista de precios competencia.....	14
Tabla No.6: Ocupación prevista para el período de análisis.....	14
Tabla No.7: Ingresos financieros de acuerdo a la ocupación con sensibilidad 1...14	
Tabla No.8: Flujo de efectivo.....	20
Tabla No.9: Evaluación financiera.....	21
Tabla No.10: Ratios Financieros.....	21

1. Introducción

El plan de negocio se trata de la construcción de un hotel de 4 estrellas en la ciudad de Quito, en construcción autosustentable.

1.1. Justificación del trabajo

La tendencia a nivel mundial es que existen más viajeros, cada vez los ingresos que genera el turismo son de mayor importancia para los países. Latinoamérica se ha transformado en uno de los destinos principales con el crecimiento más alto de la media mundial, y Ecuador por supuesto está entre los destinos principales. En Ecuador el turismo representa la cuarta entrada de divisas no petroleras después del banano y plátano, camarón y otros productos elaborados de productos del mar. Por el aeropuerto de Tababela pasa más de 38 % del turismo internacional, llegando al 58 % total si contamos los ingresos por la frontera norte del país y desde esta ciudad se movilizan a los diferentes lugares y regiones turísticas del país (Ecuador, 2014). El gobierno central se puso como meta para el 2020 que el Ecuador tenga más de 1,26 millones de visitantes, pues esto contribuirá a mejorar nuestra balanza de pagos siendo un método muy eficaz para obtener el circulante cuando no tenemos moneda propia. Las campañas emprendidas como *"All you need is Ecuador"* darán sus frutos y ayudarán a cumplir la meta propuesta para el 2020 además del importante galardón *"World's Leading Green Destination 2013"* otorgado por *"World Travel Awards"* en la *Worldwide Edition en Doha, Qatar* y los Oscar del turismo además de ser designada como primer patrimonio cultural de la Humanidad, gracias estos galardones los medios europeos recomiendan visitar Quito.

También al ser incluido como "uno de los mejores Diez Destinos para Visitar en 2014" por destacados medio de comunicación como CNN, The New York Times. El turismo no solo se puede ver en términos de visitantes extranjeros, sino en términos de turismo interno, que también esta en aumento. (TURÍSTICA, 2010)

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Realizar un plan de negocios para desarrollar un proyecto hotelero que vaya desde el diseño-construcción para optimizar el área del terreno que contribuya a una mayor rentabilidad / m² y llegando a una administración eficaz con personal preparado.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un estudio de mercado para medir el potencial de clientes/ huéspedes.
- Número de personas necesarias y grado de calificación y experiencia en hotelería.
- Análisis internos y externos del entorno sobre la industria hotelera.
- Calcular el monto de la inversión a realizar.
- Análisis financieros, rentabilidad e indicadores que demuestren la factibilidad.

2. Análisis Entornos

2.1.1 Entorno externo (entornos político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal).

Tabla No 1: Análisis Pestel.

Analisis PESTEL

Políticos	Económicos
<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno impulsa leyes a favor del sector turístico. (turismo, 2008). • Riesgo país, menos inversión y créditos nacionales e internacionales más costosos. • El gobierno estima un crecimiento del sector turismo en los siguientes años. (TURÍSTICA, 2010). • No hay temas de legislación internacional que ayuden al sector del turismo, pero se debe tener en cuenta que esto no es un muy importante para el desarrollo de este sector. • Turismo se transformará en un pilar importante en la economía del Ecuador por políticas publicas a favor del sector. (turismo, 2008) • Políticas gubernamentales, tanto el ministerio de turismo y el SRI poseen políticas de incentivo de beneficio tributario para las inversiones que desarrollen el mercado turístico. (turismo, 2008) • Elecciones de presidente y vicepresidente para el 2017 no afectará al desarrollo del sector turístico, se queden o se vayan los mandatarios actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación económica está en decrecimiento. • La principal fuente de ingresos económicos es el petróleo, con los precios tan bajos Ecuador se encuentra en una situación crítica. • OMT asegura un crecimiento constante en lo mundial (OMT, 2014) • En Ecuador el turismo representa la cuarta entrada de divisas no petroleras después de las exportaciones del petróleo banano, camarón. (Ecuador, 2014) • El turismo con nuestros vecinos se ve afectado por la apreciación del dólar. (Comercio, 2016) • Turismo interno en crecimiento, recursos se quedan dentro de nuestro país. • El turismo es la mejor formar de captar dinero internacional lo cual favorece a nuestra balanza de pagos.

<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quito es el punto de llegada de los turistas y desde aquí salen a las diferentes regiones del país, para hacer turismo de naturaleza y comunitario, como una alternativa que permite aprovechar el valor paisajístico de la naturaleza, generando oportunidades educativas, lúdicas, además de trabajo y redistribución de la riqueza. (Ecuador, 2014) • Incremento de la publicidad del Ecuador en lo mundial tanto en turismo como social. Creando una imagen de marca “Ecuador ama la vida” (ciudadano, 2014) • financiamiento e iniciativas; la CFN posee una línea de crédito para proyectos turísticos a tasas y períodos de gracias muy convenientes. (Ecuador, 2014) <p>Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas infraestructuras ecológicamente sustentables • Ecuador uno de los mejores destinos turísticos para gente mayor así como también para vivir. • Controles ambientales más severos por parte de las entidades gubernamentales y locales que pueden generar costos más altos. • Proyectos más sustentables y amigables con el medioambiente especialmente en zonas donde hay naturalezas. 	<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con los nuevos buscadores a nivel mundial donde un hotel puede estar a disposición en todo el mundo a solo un clic de distancia. Buscadores como Booking.com, Tribago, despegar.com. kayak y muchos más. • Con tarjetas de crédito se pueden garantizar y hasta prepagar los servicios, se minimiza las cancelaciones de último momento. • Tecnología madura y en crecimiento son los buscadores mundiales. • Facebook una canal en lo mundial para promocionar no solo el país, sino el hotel y cualquier oferta turística. • Programas de gestión aprobados para la industria hotelera con excelentes resultados a costos racionales. <p>Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad jurídica, no hay independencia de los poderes del estado, mucha influencia del estado central • Legislación laboral poco flexible no se puede tener personal a tiempo parcial (ley en proceso), no hay tercerización por lo que los cotos suben. (Trabajo, 2012) • Cargas tributarias impositivas bajos en comparación a la región • Ventajas tributarias, exoneración de impuestos para la importación de bienes de capital que sean para el turismo. (turismo, 2008)
---	--

2.1.2. Análisis de la industria (Porter).

Nuestra clasificación nacional de actividades económicas de acuerdo con el instituto nacional de estadística y censos (INEC) nos ubica de acuerdo con lo siguiente:

CIIU INEC revisión 4.0 ((Inec), 2012)

I Actividades de alojamiento y de servicios de comidas.

I551 Actividades de alojamiento para estancias cortas.

I5510 Actividades de alojamiento para estancias cortas (...).

Poder de negociación de los proveedores

Poder Alto:

OTA, "Online travel agent" son los operadores virtuales de turismo, canales masivos de venta en línea, ellos tienen poder alto, ponen sus normas y comisiones (hasta el 25 % de precio de venta por habitación) al momento de contratar el servicio, tomando en cuenta que los hábitos de compra de los viajeros cambiaron a compras en línea que muy utilizados.

Poder de negociación de los clientes

Poder Medio:

Las agencias de viaje y operadoras de turismo tienen un poder medio, considerando que el turismo receptivo ha disminuido en forma considerable.

El poder del cliente está en los buscadores ya que al entrar tienen todas las opciones posibles al mismo tiempo a los destinos deseado, por lo que las herramientas "en línea" otorgan una amplia oferta a los viajeros.

Barreras de entrada

Barreras de entrada altas:

En el tema legal no existen muchos inconvenientes para nuevos emprendimientos dentro de la presente industria, pero en la parte financiera se necesita un brazo económico fuerte para respaldar la pre operación y operación, por lo tanto, sí se tienen barreras de entradas altas, además se tiene que considerar el costo del dinero que en Ecuador es alto, y por nuestro riesgo país por el momento no es interesante para los inversores internacionales.

Productos sustitutos

Poder Bajo:

Los sustitutos que podemos apreciar son la existente entre tomar la decisión de ir a un hotel, rentar un apartamento o rentar habitaciones en casas particulares ("bed and breakfast"), aunque debemos considerar que estos dos últimos se dan principalmente en países desarrollados, en Ecuador todavía estas tendencias son bajas al no existir la costumbre de hacerlo, si bien el crecimiento mundial es acelerado pues una gran parte del turismo busca interactuar con las personas y sus costumbres, en el caso nuestro podría ser más para el turismo de aventura o en lugares donde la naturaleza es abundante, los aspectos fiscales son una barrera al no estar registrados en las entidades de control por lo que es bajo.

Rivalidad entre competidores

Alta:

La rivalidad esta creada por los buscadores "online" al ofrecer muchas alternativas al viajero, pueden crear una competencia de precios especialmente en temporadas de baja demanda, pero se puede considerar que puede ocurrir lo contrario en momentos de demanda por lo que se considera alta.

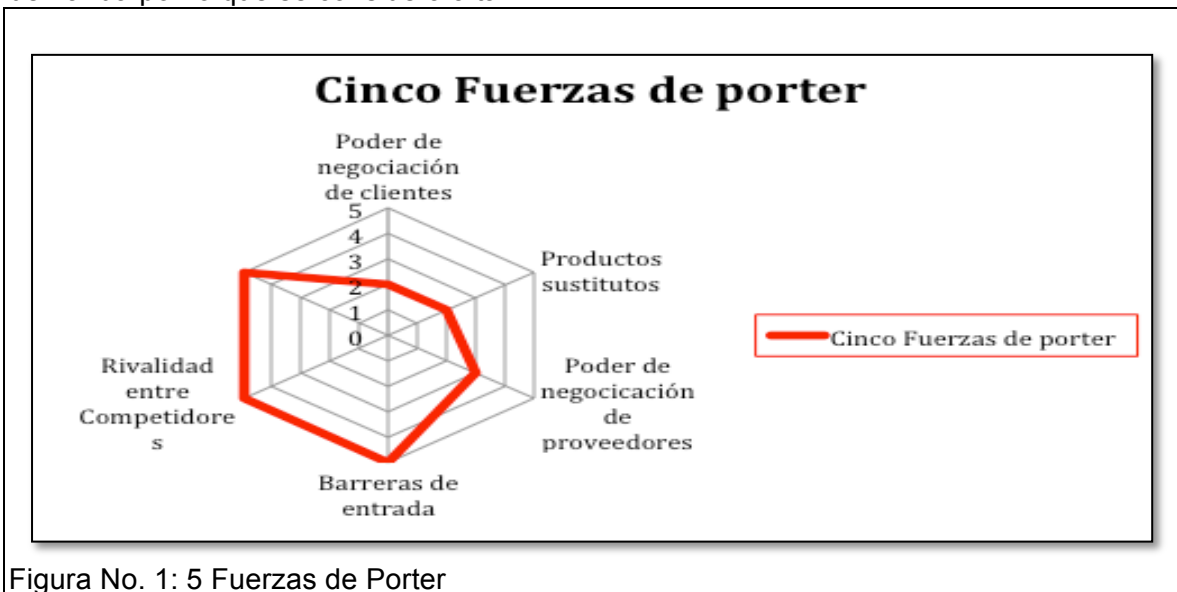


Figura No. 1: 5 Fuerzas de Porter

Matriz EFE

A continuación se han tomado los datos principales del entorno para desarrollar la matriz EFE con en fin de evaluar el entorno externo.

Tabla No.2: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERADA
- El gobierno impulsa leyes a favor del sector turístico	0,07	4	0,28
- Políticas gubernamentales, tanto el ministerio de turismo y el SRI poseen políticas de incentivo de beneficio tributario para las inversiones en el mercado turístico.	0,05	4	0,2
- OMT asegura un crecimiento constante en lo mundial .			
- Turismo interno en crecimiento, recursos se quedan dentro de nuestro país.	0,09	4	0,36
- Incremento de la publicidad del Ecuador en lo mundial tanto en turismo como social. Creando una imagen de marca	0,05	4	0,2
- Con los nuevos buscadores a nivel mundial donde un hotel puede estar a disposición en todo el mundo a solo un clic de distancia	0,1	4	0,4
- Programas de gestión aprobados para la industria hotelera con excelentes resultados a costos racionales	0,06	3	0,18
- Financiamiento e iniciativas; la CFN posee una línea de crédito con bajas.	0,07	3	0,21
	0,08	4	0,32
TOTAL			2,15
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERADA
-La situación económica está en decrecimiento	0,09	4	0,36
-El turismo con nuestros vecinos se ve afectado por la apreciación del dólar.	0,08	4	0,32
-Seguridad jurídica, no hay independencia de los poderes del estado	0,08	4	0,32
-Leyes impositivas relacionadas con la plusvalía frenan las iniciativas de la construcción privada y proyectos nuevos.	0,06	3	0,18
-Comisiones altas de las OTA, Online travel agent,	0,08	4	0,32
-El poder del cliente esta en los buscadores ya que al entrar tienen todas las opciones posibles al mismo tiempo a los destinos deseado, precios de venta pueden bajar.	0,04	2	0,08
TOTAL	1		1,58

Conclusiones:

- Si bien el dólar afecta al turismo con nuestros vecinos por ser más costoso el visitar el país, este permite un endeudamiento estable y a largo plazo.
- Los créditos de las entidades gubernamentales a costos bajos permiten el endeudamiento y es atractivo para los inversores.
- El turismo interno está en crecimiento gracias a la moneda estable que tenemos, y las propagandas del gobierno que lo incentivan, recursos que se quedan dentro mejorando la economía del país.
- Crecimiento a nivel mundial de turistas y el Ecuador por su biodiversidad es uno de los principales destinos, turistas de Europa y Estados Unidos van en aumento, en menor proporción del Asia. Factor importante para el ingreso de divisas que tanta falta hace al país.
- Al ser la industria del turismo madura se cuenta con programas de gestión administrativos baratos y estos arrojan información valiosa para los hoteles y gobierno que permiten enfocar la propaganda al sector interesado.
- Al no existir reglas jurídicas claras ni estables por parte del gobierno actual ahuyentan a las grandes corporaciones de turismo que podrían invertir en Ecuador, sin esto es más lento el crecimiento de turistas.
- Si bien el dólar genera estabilidad adquisitiva de las personas, también encarece la mano de obra en comparación con la región, por lo que el turismo hacia Ecuador es caro.
- La comisión que cobran los buscadores *on line* es muy alta considerando que nuestro costo de producción es alta.
- Nuevos impuestos, precio del barril de petróleo bajo, economía en decrecimiento es un panorama muy desolador para los inversionistas, gobierno que cuando pudo ahorrar no lo hizo y ahora se pagan las consecuencias.
- El gobierno lucha contra la delincuencia aunque falta mucho por conseguir y enviar un mensaje amigable a los turistas del mundo.
- Con la puntuación ponderada de la matriz EFE se puede determinar que la industria donde se desarrolla el proyecto hotelero es favorable, considerando la calificación obtenida siendo mayor las oportunidades que las amenazas de 2,15 y 1,58 respectivamente.

3. Análisis del cliente

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Para la fase cualitativa las herramientas que se implementó son la entrevista al experto a profundidad y *focus group*.

Entrevista N° 1 - Participante

MARCIA YAZBEK A. MBA

Master of Business Administration por el IDE Business School. Diploma en Marketing y en Dirección de Real Estate del IAE, Argentina. Estudios universitarios en Administración Hotelera y Turismo, en Ecuador y España. Con más de 20 años de trayectoria profesional en empresas nacionales y multinacionales como Pronaca, Nestlé, Intercontinental Hotels, Hotel Alameda, entre otras. Amplia experiencia en Servicios y Marketing Corporativo, desarrollo e introducción de nuevos productos y servicios, gestión de emprendimientos en el sector turístico y hotelero.

Gerente de BUROMARKSA SA MARKETINGBURO, Gerente General de Unique Hotel Management, Ex Vicepresidenta y actual miembro del Directorio la Cámara de Comercio de Quito. Promotora de Mueres por Ecuador.

Resultados

En la actualidad la demanda turística es cada vez más exigente y expectante, los viajeros buscan vivir una experiencia única, que les haga sentir que el valga la pena.

La evolución en los hábitos de compra así como la distribución del gasto han cambiado la forma de comprar viajes, sumado a la grande influencia de la tecnología claramente vemos que hay oportunidad para apostar por nuevas tendencias y conceptos para la oferta de servicios de alojamiento.

En ese sentido la propuesta de un nuevo concepto de hotel, orientado a privilegiar calidad y confort a la hora de dormir optimizando el área en habitaciones, se ubica dentro de una tendencia que cada vez es más preferida por los viajeros y que es muy competitivo y mejoraría la rentabilidad.

La industria turística en la región y el mundo mantienen por décadas un crecimiento sostenible y por otro lado el turismo interno es un componente importante en Ecuador y se vislumbra mayor crecimiento.

Si bien por un lado la estrategia de promoción turística del país por parte del gobierno en los últimos años continua siendo pobre y escasa, por otro la globalización de la comunicación y la conectividad, que cada vez tiene mayor penetración, es una herramienta muy importante en este negocio. Por su puesto el protagonismo y participación de mercado de la OTAs generan costos de ventas altos, la apuesta por volumen con un producto adecuado aporta expectativas positivas en este proyecto.

En el país el concepto Low Cost Desing Hotel es nuevo, por tanto la oportunidad para consolidar un nuevo hotel bajo es este concepto se presenta alentador e innovador y a la vez permitiría, con las estrategias y tecnología adecuadas, captar una porción de viajeros de esta tendencia a nivel internacional pero también nacional.

Entrevista N° 2 - Participante

Carmen Romero T.

Estudios universitarios cursado en Tecnológico Espíritu Santo. Diplomado de Administración de Empresas, Hotelería y Turismo en *CUNY New York City College of Technology Brooklyn College* ESL, English Language

Resultados

Como ves las nuevas formas de viajar en la actualidad?

Definitivamente el Internet abrió mil ventanas al turismo, es decir un turista común ya no depende de la agencia de viajes, con solo unas días de *research* a través de la web puedes empaparte de tarifas de hoteles, restaurantes, vuelos, etc., volviéndote tu propio agente de viajes, lo que resulta fabuloso porque quien mas para conocerse que uno mismo!

Como ves las nuevas tendencias de hoteles *low-cost*?

Las opciones se vuelven ilimitadas en este sentido, la tendencia lo marca así alrededor del mundo, lo cual es excelente para el turista. Por ejemplo tener la opción de un hotel boutique que llene nuestras expectativas, invirtiendo el dinero del viaje en disfrutar de la ciudad escogida sin sacrificar el bienestar de una buena habitación, es decir hermosa y cómoda, además de un servicio 5*, siempre apreciado.

Como ves el turismo en el País y su potencial?

Como hotelera puedo ver que los recursos turísticos son enormes, solo están esperando ser explotados. Un gobierno ya sea nacional o local, con una visión clara y concreta del tema podría ir poco a poco cambiando las cosas, a mi me gusta el ejemplo de México en lo que a turismo se refiere, ya que su cultura va mas con nuestra realidad social.

Focus Group.

Segmento a investigar; Personas entendidos en tema turístico, con relación directa o indirecta en la industria, viajeros con experiencia, todas las personas tienen diferentes ingresos económicos.

Muestras; El focus group fue realizado en las instalaciones de la Hostería Ushupud ubicado en el Valle de Paute, Cuenca, a un total de 11 personas seleccionadas de manera aleatoria.

Preguntas Transitorias

- a.- Le gusta viajar, solo o acompañado.
- b.- En su trabajo esta obligado a viajar, nacional o fuera del país.
- c.- Los destinos de viaje los escoge usted o busca recomendaciones donde viajar.

Preguntas específicas

- a.- Cuando organiza su viaje en familia o de trabajo que busca al momento de realizar la reserva en el hotel.
- b.- Conoce algún buscador de hoteles en la web. Si es positiva cual es el que más utiliza.
- c.- Le gusta buscar directamente los hoteles por internet o prefiere utilizar los buscadores grades existentes.
- d.- Al momento de llegar al hotel que le gustaría encontrar?
- e.- Que es lo más importante en su habitación de hotel.

Preguntas de cierre

- a.- Que recomendaría a los hoteles, a sus administradores.
- b.- Estaría dispuesto a recomendar el hotel seleccionado a otras personas y llenar los formularios de *feedback*?

Conclusiones del Focus Group.

El conversatorio fue muy amable y arrojó algunos resultados interesantes a tomar en cuenta, en general todas las personas organizan sus propios por medio de los *OTA (on line travel agent)*, el más conocido es *despegar.com* y más del 80 % de las personas también ingresan a la página web del establecimiento para estar seguros que sea la mejor tarifa. Solo un 35 % de las personas utilizan también las agencias de viaje, todos creen que están perdiendo terreno con la tecnología.

Se coincide que al momento de llegar al hotel la primera impresión en la amabilidad del o la recepcionista, después la limpieza a primera vista y por también desearían que haya una mesita con agua fresca de sabores, eso no cuenta mucho y la imagen del hotel sube, ni siquiera que haya una persona para servir, que en recepción le inviten amablemente a tomar.

En la habitación lo más importante para el grupo es la comodidad de la cama, almohadas y el baño que note la limpieza y no tan viejo. Sobre el espacio de la habitación no fue un aspecto muy importante todos coinciden y saben que espacios grandes e inútiles cuestan dinero, la mayoría de la gente solo llega a dormir al hotel.

Después de un viaje la gente llega cansada y si en la noche más aun, todos odian los el trámite de registro (*check in*), las nuevas tecnologías permiten registros más ágiles o *expres*, los huéspedes aprecian mucho este tipo de servicios y lo consideran como diferenciador que seguro lo implementaremos en nuestro plan de negocio además todos están dispuestos a realizar la encuesta de calidad siempre que no tome más de 5 minutos.

Como diferenciador el grupo de enfoque determino el agua o refresco de frutas, chequeo de ingreso y salida rápidos, organización de visitas turísticas en la ciudad y otras regiones, transados eficientes desde y hacia el aeropuerto, buen servicio de wifi en todo el hotel, servicio de taxis garantizado, mapa de la ciudad.

AL final se le dio las gracias al grupo por su valiosa participación y se le oferto un descuento del 50 % por una noche de alojamiento en la hostería Ushupud.

Encuesta.

Se realizó una investigación exploratoria por medio de una encuesta donde se quiere entender la expectativa de un cliente al visitar la ciudad de Quito. Las personas encuestadas trabajan y conocen el medio turístico y hotelero de la ciudad por lo que se utilizo una muestra no probabilística, muestra de criterio, el investigador usa su criterio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información exacta.

El análisis de los resultados de la encuesta nos arrojará luces para la estrategia de marketing y análisis financiero principalmente.

En el anexo 8 están las preguntas y gráficos de la encuesta.

Conclusiones de la encuesta.

La principal forma de búsqueda de disponibilidad de hoteles es vía internet, en: Agencias y portales de viajes virtuales *OTA's, Online Travel Agent*, siendo el más conocido *Booking.com*. A pesar de ser una vitrina importante y ágil para promocionar el hotel hay que tomar en cuenta el coste alto de las comisiones, sin embargo, el volumen podría ser

interesante, con lo cual se destinará un inventario de habitaciones para este canal, según algunas variables como la época del año, temporada, mercados internacionales de interés del hotel, etc. que más adelante lo analizaremos en la parte financiera. (Businessinfo.co.uk, 2014)

Es imprescindible arrancar con un canal virtual directo de ventas en el “web site” del hotel a través de un motor de reservas con el cual se puede mejorar la tarifa promedio o en mejorar la rentabilidad por habitación.

El proyecto está previsto que se lo construya en la zona financiera comercial de la ciudad de Quito lo cual ha tenido gran acogida por los encuestados; negocios, turismo con familia y estadías de 3 y 4 días son los principales resultados en nuestra encuesta, y consideramos que al ser un hotel de 4 estrellas podemos también enfocar nuestras ventas al sector corporativo con un hotel cómodo y menos costosos en comparación con los lujosos de 5 estrellas.

Por la ubicación del nuevo aeropuerto de Quito en el sector de Tababela es importante brindar el servicio de traslado de llegada y salida por medio de un horario definido y precio competitivo, así como también servicios de conexión a internet entre los dos últimos los más apreciados.

El porcentaje de ocupación hotelera en la ciudad de Quito esperado para el 2015 es igual al del 2014 que fue del 57 % y para los hoteles de lujo de 5 estrellas fue del 74 %, uno de los más altos de Latinoamérica, (Comercio.com, 2015)

De acuerdo con la revista líderes el crecimiento del sector hotelero es paulatino con temporadas bajas y altas con índices estables.

(líderes, 2014)

ver Anexo 11. Análisis de la competencia: hoteles del sector norte de Quito.

4 . oportunidad de negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Encontramos una oportunidad importante al ser pioneros en un tipo de alojamiento definido bajo un modelo urbano moderno denominado como: *Desing Low Cost Hotel*, que se sustentara en tres pilares fundamentales a saber:

Ubicación, infraestructura y habitaciones optimizadas en tamaño, mobiliario y *amenities*

Servicios on demand (carga extra) así el cliente solo paga lo que usa y le es útil

Por otro parte, el cambio en los hábitos de compra de los viajeros nos permite aprovechar al máximo los métodos de marketing y ventas virtuales con aplicación de la técnica del “*Yield Management*” que aun está poco explotado en el país. Esto es, vender cada unidad de inventario al tipo de cliente adecuado en el instante preciso y a un precio conveniente. De este modo se van asignando los clientes a las distintas categorías de forma que se aproveche la demanda existente con el objetivo de maximizar los ingresos o beneficios. La técnica del *Yield Management* es apropiada cuando se dan las siguientes circunstancias: (I) la empresa opera con capacidad fija; (II) la demanda puede ser claramente segmentada en conjuntos diferenciados; (III) el inventario es perecedero; (IV) el producto se puede vender por adelantado; (V) la demanda fluctúa suficientemente; y, (VI) para tener *Yield Management* los costos marginales de ventas son bajos y los posibles costos de adición de capacidad extra son altos. (Management, 2010)

Gracias a las entrevistas a profundidad, el focus group y las encuestas podemos ver la opción del negocio es muy buena, el siguiente paso será comprobar que la parte financiera sea rentable.

5. plan de marketing.

5.1. Estrategia General de marketing.

Dirigida por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de *marketing* conformado por factores que están bajo su control – producto, precio, plaza y promoción. Para encontrar la mejor estrategia y una mezcla de marketing apropiada, la empresa realiza una planeación, implementación y control de marketing. (Kotler & Armstrong, 2008)

En mercado objetivo nuestro mercado meta ¿a qué consumidores entenderemos?, y en la propuesta de valor respondemos ¿cómo podemos servir mejor a estos clientes?, de este modo crearemos valor para los clientes y estableceremos relaciones sólidas con ellos.

5.1.1. Mercado Objetivo:

Nuestro mercado objetivo está compuesto por los siguientes segmentos principales: 1) Corporativo con ejecutivos de negocios de compañías nacionales y multinacionales. 2) Turistas internacionales que viajan solos o con familia que les brinde las comodidades que les gusta como organizar actividades turísticas. 3) Turistas nacionales de todas las provincias y ciudades del país.

Entre los principales mercados internacionales de nuestro interés nos enfocaremos en: Europa: Alemania, España, y Holanda. En las Américas: Colombia, Estados Unidos, México, Argentina y Canadá. En Asia: China. Acuerdos con agencias de viajes para hacer turismo receptivo con países que visitan mucho Ecuador como es el caso de Alemania, Estados Unidos, China entre los principales.

5.1.2. Propuesta de valor.

Ofrecer un producto con una relación precio - calidad atractiva para el viajero, cuya ventaja diferenciadora radica en habitaciones de tamaño optimizado, es decir, el huésped no paga por áreas muertas, equipada para el descanso total para vivir una experiencia agradable, 100 % conectada al mundo virtual con tecnología de alta velocidad, fácil y rápido “*check in*” y “*check out*”.

Permitir al viajero organizado beneficiarse de mejores tarifas al comprar con mucha anticipación, renta de nuestras habitaciones según la demanda del mercado (*revenue managment*)

5.2. Mezcla de marketing:

- **Producto:**

Nuestro proyecto se basa en un hotel de 4 estrellas con las siguientes características: Habitaciones confortables de diseño y equipamiento *chic* minimalista de tamaño optimizado que ofrezca una verdadera ventaja competitiva en el mercado nacional, con los servicios básicos que hoy en día el turista y las personas de negocios necesitan para vivir una experiencia agradable como desayuno, internet de alta velocidad, gimnasio y ubicación que contará con lo siguiente:

- 20 habitaciones sencillas o matrimoniales de 18 a 20 m2
- 60 habitaciones dobles 22 a 25 m2
- 10 habitaciones suite – triple 25 a 30 m2
- *Lobby & business center*

- *Front desk*, almacenaje de maletas.
- *Meeting rooms* ejecutivas
- Cafetería.
- *Gym*
- Atención las 24 horas

Costos de construcción y tiempos

La construcción del hotel se estima que se completará en el siguiente periodo:

- 15 meses construcción para obra gris
- 3 meses par el equipamiento
- 3 meses para el amoblado de las habitaciones
- total 21 meses de construcción.

El costo por metro cuadrado se estima el siguiente:

- costo metro cuadrado obra gris 250 US dólares por metro cuadrado
- costos de acabados por habitación 400 US dólares por metro cuadrado
- Áreas comunes 200 US dólares por metro cuadrado

Se consideró un 5% adicional en la proyección de la construcción y equipamiento del hotel bajo este rubro.

Flujo de construcción, se especifican el costo por metro cuadrado del plan.

Tabla No.3: Flujo de construcción y ventas.

Flujo de caja de la construcción y venta de hotel

No. De habitaciones de hotel

90

	Año				Total
	0	1	2	3	
Ingresos:					
Promotor	0				0
Inversión inicial	0	2.967.650	1.483.825	0	4.451.475
Total ingresos	0	2.967.650	1.483.825	0	4.451.475
Costo:					
Construcción	0	1.637.265	2.814.210	0	4.451.475
Ingreso neto	0	1.330.385	-1.330.385	0	0
Impuestos 0%	0	0	0	0	0
Flujo neto de construccion y venta	0	1.330.385	-1.330.385	0	0

Tasa esperada de retorno de la inversión	12%
VA	113.633
VAN	113.633
TIR	0,00%

Flujos de Construcción de Hotel

		M2 construidos	Costo total
Costo de m2 de construcción obra gris	250		
No. De habitaciones	60	3.013	753.250
	90	4.459	1.114.750
	120	6.037	1.509.250
		M2 construidos	Costo total
Costos de acabado por habitación	300		
No. De habitaciones	60	1.440	432.000
	90	2.160	648.000
	120	2.880	864.000
		M2 construidos	Costo total
Costo de acabado por habitación áreas comunales	200		
	60	1.573	314.600
	90	2.299	459.800
	120	3.157	631.400

- **Precio:**

Si bien los precios están dados por el mercado considerando la ubicación y los servicios creemos que al ser un hotel nuevo y tener un diseño innovar con la buena utilización de espacios en el tamaño de las habitaciones se considera las tarifas para los primeros 4 años y a partir del quinto año con un incremento del 5 % de la tarifa del año anterior:

La estrategia de precios es de penetración, fijaremos precios de entrada más bajos para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir para atraer rápidamente a un gran numero de clientes y conseguir la cuota de mercado esperada. (Kotler & Armstrong, 2008)

El precio de penetración será utilizado para los primeros 2 años de operación del hotel y especialmente para el segmento más grande como es habitaciones simples y dobles.

Tabla No.4: Lista de precios

		Simple	Doble	Suite
Año 1 y 2	Turismo	90	140	180
	Corporativo	90	140	180
	Walk In	120	150	180
Año 3 y 4	Turismo	98	153	196
	Corporativo	98	153	196
	Walk In	131	196	196

El mix de ocupación prevista para el período de análisis es la siguiente:

75 % turismo

25 % corporativo

5 % huéspedes en tránsito (*walk in*)

30 % de ocupación se asigna a los intermediarios (*booking* por internet) esta asignación no incluye los huéspedes en tránsito.

Precios de la competencia:

Tabla No.5: Lista de precios competencia

Hotel	Simple	Doble	Suite
Akros	117	147	155
Howard Johnon la Carolina	110	124	138
Dann Carton Quito	140	172	185
Lugano	98	120	170
Torres de suites	145	171	260
Mercure	97	131	155
Rio Amazonas	95	110	120

Tabla No.6: Ocupación prevista para el período de análisis:

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Año 1	0%	8%	28%	33%
Año 2	40%	45%	55%	50%
Año 3	47%	59%	67%	66%
Año 4	49%	65%	67%	69%
Año 5	51%	70%	73%	70%
Año 6 a 10	57%	73%	75%	69%

Tabla No.7: Ingresos financieros de acuerdo a la ocupación con sensibilidad 1:

		Años del 1 al 5				
Ingresos:	0	1	2	3	4	5
Desayuno		37.665,00	266.631,75	326.400,64	410.139,59	466.090,73
Habitación	0	226.424,97	1.515.268,62	1.924.054,48	2.259.187,18	2.523.382,96
Total ingresos		264.089,97	1.781.900,37	2.250.455,12	2.669.326,78	2.989.473,69

		Años del 6 al 10				
Ingresos:	0	6	7	8	9	10
Desayuno		530.581,39	557.110,46	584.965,98	614.214,28	644.924,99
Habitación	0	2.810.624,96	2.895.238,12	2.979.851,28	3.067.050,16	3.154.454,62
Total ingresos		3.341.206,34	3.452.348,58	3.564.817,26	3.681.264,44	3.799.379,61

- **Plaza:**

El plan de proyecto hotelero estará ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito en la zona comercial - financiera, siendo nuestro objetivo de mercado personas de negocios y turismo en general se considera ésta la mejor zona, además la concentración de hotel de 4 estrellas es reducida como se podrá apreciar en el mapa adjunto así como también la ubicación de nuestro hotel, los canales de distribución será por medio de los buscadores en línea que poseen un alto grado de penetración y también por medio de nuestra propia página.

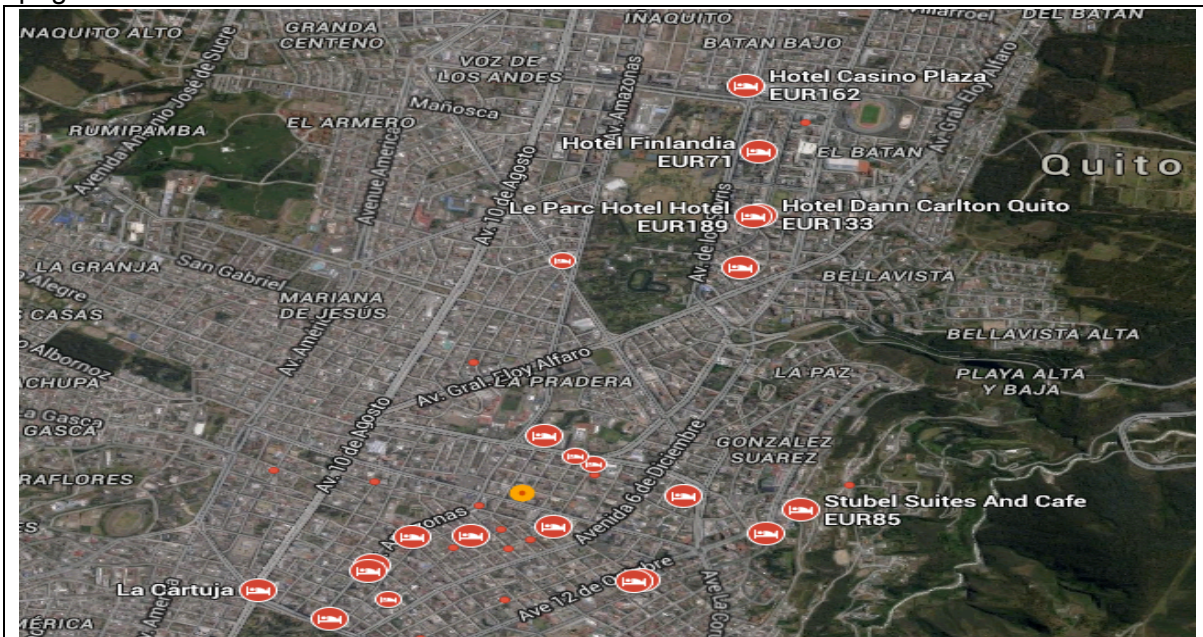


Figura No 2: Vista Panorámica
Tomado de: Google Maps.

Análisis de la competencia: hoteles del sector norte de Quito

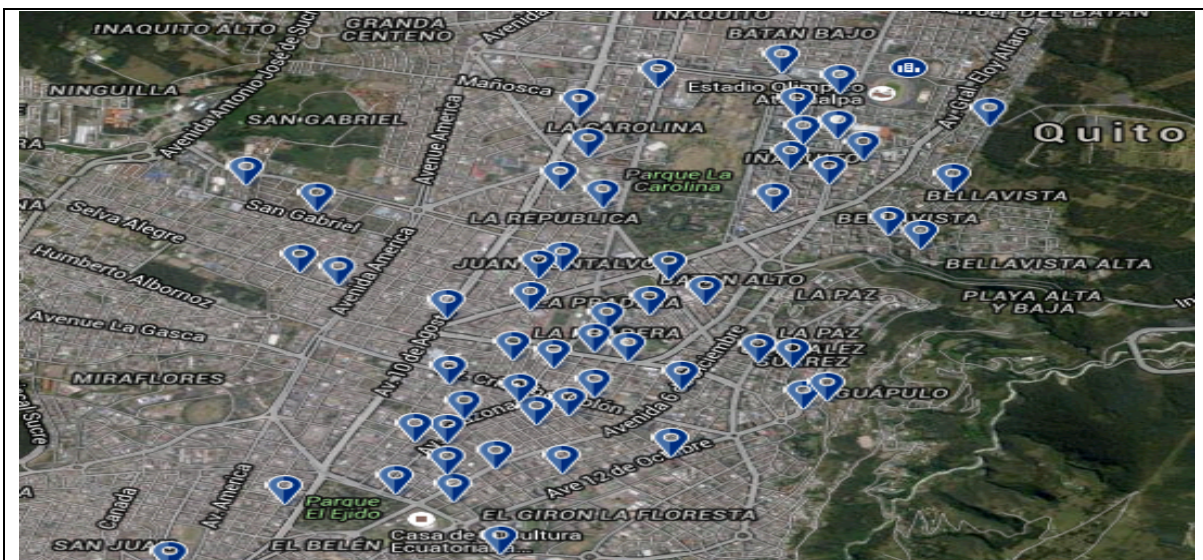


Figura No 3: Vista Panorámica
Tomado de: Google Maps.

Hoteles 5 estrellas: 10 hoteles
 Hoteles 4 estrellas: 13 hoteles
 Hoteles 3 estrellas: 22 hoteles

- **Promoción:**

Principalmente y siguiendo las tendencias mundiales, nuestra promoción será por medio de los *OTA's*, "*Online Travel Agent*" que con un clic pueden ver nuestras fotos, ubicación, servicios, tarifas y demás, de igual forma tendremos nuestra página web con reservas en línea y todos servicios accesibles por este medio a nivel mundial, se pondrá nuestra página en los principales buscadores de internet como Google, Yahoo, Firefox entre otros, como segundo paso también buscará acuerdos con agencias de turismo receptivo y agencias de viajes internacionales en ciertos países como Alemania, Estados Unidos entre los principales.

El costo por colocar nuestro hotel en un buscador grande es del 25 % de comisión sobre el precio de venta, esto quiere decir que el costo es muy alto, el presente valor está contemplado en el plan financiero. La ventaja es que es un método ágil para promocionar el hotel, la cobertura de estas páginas web es a nivel mundial. También pondremos nuestra página web para realizar reservas en línea a un costo aproximado de cinco mil dólares por la construcción más costo de mantenimiento anual de 600 dólares, y serán colocados en los principales buscadores.

Para atacar el segmento corporativo, se establecerán convenios con empresas nacionales o multinacionales que receptan buen volumen de sus empleados, los llamaremos acuerdos directos.

El turismo interno se desarrollara a través de paquetes promocionales que incluyan los servicios del hotel, transfer in/out, tours, con tarifas especiales y diferenciadas para temporadas alta (feriados nacionales) y baja temporada.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

- **Misión**

Ser una empresa de hospitalidad de vanguardia con servicios de calidad, dinámica y flexible para adaptarse a los constantes cambios del mercado que garantice una operación rentable basados en principios de transparencia y honestidad y aportar al desarrollo del sector turístico del país.

- **Visión**

Posicionarnos como el primer hotel urbano "Design Low Costo Hotel" en el mediano plazo, para alcanzar una ocupación superior al 50 % a partir del tercer año de la operación. Expandir éste nuevo concepto de negocios en otras ciudades del país a largo plazo.

- **Objetivos de la organización**

- Selección de personal calificado desde el inicio de la operación en plazo no mayor a 3 meses.
- Establecer procesos ágiles con soporte tecnológico de punta hotelera, instalación inmediata.
- Desarrollar normas de calidad que cumpla las expectativas del huésped y que nos permita generar una imagen e identidad propia sostenible en el tiempo.

- Mantener costos en el nivel adecuado para esta industria por medio de informes mensuales.
- Establecer indicadores de eficiencia y productividad que contribuyan a la rentabilidad de la operación en un periodo de tiempo de 6 meses desde el inicio de las operaciones.
- Fomentar prácticas amigables con el ambiente, como la sustitución en la utilización de papel por la tecnología, reciclaje, energía con el uso de led y sensores de movimiento desde el inicio de las operaciones.

6.2. Plan de operaciones:

Son dos los procesos que influyen en la operación del hotel y estos son operativos y de apoyo, por lo que los vamos a topar en forma separada:

Procesos Operativos:

Procesos diarios, estandarizados y claves para el buen funcionamiento del hotel de acuerdo con el siguiente esquema:

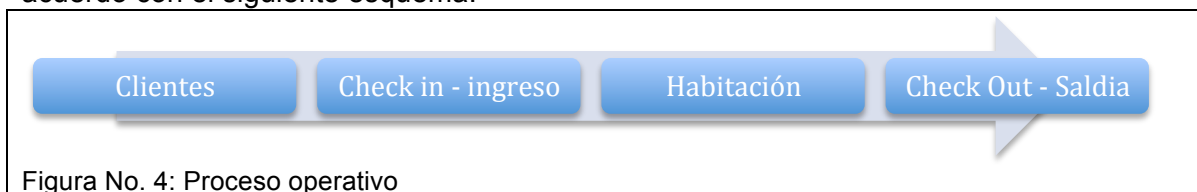


Figura No. 4: Proceso operativo

Clientes.- Por medio de la web será nuestra principal canal para captarlos, por medio de nuestra página que estará en los principales buscadores en lo mundial, por ser esta la primera imagen que tendrán los potenciales clientes de nuestro hotel se transforma en una operación crítica delicada, del uso amigable y rápido dependerá la selección del hotel por los huéspedes, además están las agencias de turismo “*on line*” con sus propias páginas web. Otra forma usual de realizar reservas es vía correos electrónicos de los cuales todos serán respondidos en un plazo no mayor a las 12 horas de su recepción por el departamento de mercadeo, en caso de que el huésped confirme su reserva esta será enviado al área de recepción para su registro.

Check In – Ingreso.- proceso muy importante al ser la primera impresión del cliente a su llegada al hotel, las condiciones de *check-in* será a partir de las 14:00h, si un cliente desea realizar un *check-in* anticipado dependiendo de la hora de su llegada (hasta las 07:00h), la temporada, se realizara un cargo del 35 % del costo diario reservado, en caso de no tener habitaciones disponibles se realizara en *check-in* con recepción de maletas y sin entrega de llaves.

Habitación.- Dependido de la estadía del huésped aquí tenemos algunos subprocesos:

Limpieza de habitaciones.- Si bien este servicio es parte importante de atención al huésped siempre se deberá tener en cuenta la estrategia de bajos costos que sigue la compañía, si sacrificar el servicio que el hotel ofrece. Este servicio se lo realizara en un solo turno, de 09:00h a 13:00h; el jefe de habitaciones será el encargado de asignar las habitaciones al personal de limpieza, según la ocupación.

Atención al cliente.- Tanto la recepción como el encargado de botones son los responsables para brindar ayuda al cliente en sus diferentes solicitudes, todas las consultas serán atendidas de forma inmediata, en caso de requerir servicio adicional se tomará el número de habitación y esta será atendido por el personal de limpieza de turno.

Check Out.- La salida de los huéspedes deberá realizarse hasta las 12h00; si un huésped requiere hacer una salida después de la hora establecida, se cobrará una tarifa equivalente al 50 % de la tarifa por noche cobrada al mismo, y solo podrá darse esta

flexibilidad si no se requiere la habitación en uso para un nuevo huésped, también se puede ofrecer al huésped sin cargo el almacenaje de maleta siempre que las retire el mismo día con la intención de que aproveche su día de trabajo en caso de que su vuelo sea por la tarde o noche, al momento de entregar este servicio las maletas deben tener su candado respectivo. Si el “late check out” (salida tardía) se extendiese más allá de las 16h00 se cobrará la tarifa por noche completa. Estas peculiaridades deberán ser comunicadas al huésped por la recepcionista de turno. Recepción deberá comunicar a la gerencia, la noche anterior, el detalle de los clientes que dejarán el hotel al día siguiente, a fin de que se vaya preparando la cuenta respectiva, la cual será entregada a recepción para que realice el cobro. Antes de realizarse el cobro, el encargado de recepción deberá entregar una encuesta de satisfacción al cliente a fin de que la llene mientras se realiza el proceso de cobranza. Todas las encuestas llenadas por los clientes serán entregadas a la administración al finalizar la mañana. Una vez realizado el cobro, recepción devolverá al huésped la garantía entregada el día de ingreso.

Tecnología.- Para la operación del hotel se utilizará un sistema “*web based*”, con características de *ERP* Comercial, Administración documental de ordenes y su respectiva reportaría por medio de módulos, una plataforma de administración integrada entre las operaciones y transacciones con el modelo de marketing y ventas.

Modelo Conceptual: La plataforma tecnológica requerida para el proyecto ha sido definida en función de los siguientes objetivos estratégicos:

Plataforma tecnológica integrada.

- Automatización de procesos.
- Atención multicanal.
- Generación de conocimiento.
- Implementación de campañas de marketing personalizado.

Bajo esta perspectiva la plataforma deberá contar con los siguientes componentes:

- Sistema transaccional de administración hotelera.
- Sistema de administración de relación con clientes CRM.
- “*Website & Plataforma*” de reservas y administración de la demanda en línea.

6.3 Estructura Organizacional

Se constituirá una empresa de sociedad anónima, los requisitos son contar con un mínimo de 2 accionistas, sin tener un máximo de accionistas, con un capital mínimo de constitución de 800,00 dólares, el capital deberá suscribirse íntegramente y deberá pagarse al menos el 25 % de capital total.

Definición de funciones y tareas.-

Para poder definir la estructura de recursos humanos, es necesario determinar primero las diferentes tareas requeridas para el funcionamiento y operativa del hotel; así, se han identificado los siguientes grupos funcionales:

Actividades Comerciales: son las relacionadas con la promoción y gestión de ventas del hotel, actividades para las cuales, inicialmente, se propone un jefe de Mercado y ventas. refiere a todas las tareas enfocadas a la definición y seguimiento de la estrategia y actividades de dirección del negocio.

Actividades Financieras y Contables: comprenden todas las actividades relacionadas con el seguimiento mensual de las cuentas del hotel y la preparación de Estados Financieros, Balances y cualquier otra información contable requerida, así como preparación de información fiscal.

Actividades de Recursos Humanos: las tareas relacionadas con la selección y contratación de personal, así como las actividades recurrentes relacionadas con remuneración, formación y otras, estarán bajo la responsabilidad de la Administración del Hotel y del jefe de cada área.

Actividades de Compras: las funciones de aprovisionamiento de suministros y activos de la operación, estarán a cargo del área de administración, con el apoyo de los jefes de habitaciones y mantenimiento.

Actividades de Servicio al Cliente: compuestas por las actividades directamente relacionadas con los huéspedes del hotel, como las funciones de *check in* y *out* del hotel, limpieza y mantenimiento de habitaciones y facilidades del hotel, servicio de desayuno y provisión de otros servicios.

Estructura Organizativa

Dados los servicios que ofrece el hotel y las actividades definidas en el punto anterior, se propone una estructura inicial de recurso humano muy simple, definido en el organigrama siguiente:

Ver Organigrama Anexo 11.

Los perfiles y competencias requeridas para cada uno de los puestos propuestos, deberán cumplir con lo establecido en el “Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el sector Turismo” desarrollado por la Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo, “FENACAPTUR”, que busca una mejor calidad en el servicio prestado por empresas relacionadas con el sector turístico en el Ecuador. (Fenacaptour, 2017)

Los requerimientos de personal y su coste, en función del número de habitaciones del hotel son los siguientes: Ver Anexo 10.

A continuación se resumen las principales características y funciones del personal:

Administrador:

Perfil: Persona entre 40 y 50 años; Estudios realizados en Administración, Finanzas o afines; Experiencia previa en el sector hotelero / turístico; Capacidades analíticas y de liderazgo; Capacidad de enfrentar retos, iniciativa y compromiso.

Jefe de Contabilidad

Perfil: Persona entre 35 y 45 años; Estudios realizados en contabilidad, administración de empresas o finanzas; Título de Contador Público Autorizado; Experiencia previa en el área de tesorería y/o cartera; Conocedor de las leyes locales y de tributación ecuatoriana.

Jefe de Marketing y Ventas

Perfil: Persona entre 30 y 40 años; Estudios realizados en *Marketing*, Ventas o Administración; Experiencia previa en el área de ventas; Conocedor del mercado turístico y hotelero; Buena relación y conocimiento de los medios para la realización de las campañas publicitarias y promoción; Capacidad de enfrentar retos y nuevos modelos de negocio.

Jefe de Habitaciones

Perfil: Persona entre 30 y 45 años; Estudios realizados en Administración o afines; Experiencia previa en el manejo de personal.

Camarera

Perfil: Persona entre 25 y 45 años; Estudios por lo menos hasta segundo nivel; Buena disposición.

Recepcionista

Perfil: Persona entre 25 y 45 años; Estudios por lo menos hasta nivel superior; Carisma, compromiso, buena presentación y actitud.

Personal de Servicios generales / botones

Perfil: Persona entre 25 y 45 años; Buena presencia; Buen trato con el público.

Principales funciones: Realizar el servicio de mensajería, conocedor del internet, varios.

Necesidades de capital humano

Los horarios de trabajo se definirán según la necesidad y ocupación del hotel; respetando siempre el tiempo de familia del personal y las horas laborales previstas en la ley. Los

puestos relacionados con actividades administrativas, comerciales y financieras, cumplirán un horario de ocho horas, con media hora para almuerzo.

Como políticas internas se incluirán los siguientes planes de incentivos a fin de motivar al personal y aportar a su desarrollo profesional:

- Revisiones de salarios de forma anual de acuerdo con el cumplimiento de objetivos individuales y globales, sin perjuicio de las alzas decretadas por autoridad competente.
- Elaboración de un plan de capacitación anual, en función de las competencias de cada empleado y necesidades requeridas. (Trabajo, 2012)

7. Evaluación Financiera.

7.1. - Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujo de caja.

El estado de resultados proyectado y situación financiera presenta valores positivos inclusive en el primer año de operación considerando una proyección bastante conservadora de ocupación, hemos considerado una tasa de retorno esperada del 12 % que incluye la tasa de descuento WACC 7,62 % más el riesgo país que de 4,92 %.

Nuestro flujo de efectivo y caja se muestra solido con unas NOF (necesidades operativas de fondos), FM (fondo de maniobra) positivas como a continuación las presentamos.

Tabla No. 8: Flujo de efectivo:

	Años del 1 al 5					
	0	1	2	3	4	5
Necesidades Operativas de Fondos (NOF) (Activo circulante operativo menos pasivo circulante operativo)		2.814.210,21	29.045,00	106.836,31	323.378,46	686.185,29
Fondo de Maniobra (FM) (Recursos permanentes menos activo inmovilizado)		2.814.210,21	29.045,00	106.836,31	323.378,46	686.185,29
Requerimiento de Fondos para Año 1 de operación						
Máxima (período completo del año de arranque para gastos)			219.978,97			
Mínima (un mes de operación del año de arranque para gastos)			73.326,32			
	Años del 6 al 10					
	6	7	8	9	10	11
Necesidades Operativas de Fondos (NOF) (Activo circulante operativo menos pasivo circulante operativo)	880.560,72	1.361.870,14	2.161.213,55	2.940.723,32	2.815.554,37	3.526.472,17
Fondo de Maniobra (FM) (Recursos permanentes menos activo inmovilizado)	880.560,72	1.361.870,14	2.161.213,55	2.940.723,32	2.815.554,37	3.526.472,17

La construcción de nuestro hotel tomará 18 meses y para el segundo año tenemos ingresos por la operación de acuerdo con el cuadro de ocupación esperada expuesto en la mezcla de *marketing* – precio, en el cuadro anterior se pudo ver que la empresa posee una buena liquidez para el mediano y largo plazo. Para el primer año debemos considerar que al ser un año de inversión y al financiarse con recursos propios de los socios y del banco las NOF son altas por el ingreso de capital para la construcción más no por la operación en sí.

7.2. Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial es por 4.451.475 dólares, compuesto del 70 % aporte de los accionistas y el 30 % préstamo bancario de 1.335.443,00 dólares con 2 años de gracia para el pago del capital, solo pagando los intereses mientras dura la construcción, la tasa del préstamo es del 13 % anual por un período de 7 años como consta en el anexo 7. ver anexo 2, flujo proyectado de tesorería.

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla No. 9: Evaluación financiera:

Tasa esperada de retorno de la inversión	12%
VAN	3.944.298
TIR	9,98%
Período de repago:	8

Análisis.

1. La Tasa esperada de retorno de la inversión, es la tasa que descuenta los flujos durante la vida estimada del proyecto, para este caso de 12 años (2 años de construcción del hotel y 10 años de operación hotelera).
2. El VAN, son los flujos descontados netos, considerando la inversión inicial por construcción y la operación del hotel. Un VAN positivo (mayor a 0) significa que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, en este caso del 12%. El proyecto agrega valor monetario al inversionista, por encima de la rentabilidad exigida por un monto de 3.944.298,00 dólares, por lo que el proyecto se acepta. Esta ganancia se obtiene de los flujos descontados netos considerando la inversión inicial por construcción y venta de las habitaciones.
3. TIR, es la tasa de retorno de los flujos del proyecto, durante los años de estimación. Representa la tasa de descuento con la que el VAN es igual a 0. Es una tasa de decisión que debe ser analizada con otras variables del proyecto. Se podría considerar que si esta tasa es menor que la tasa esperada de retorno WACC del 12 %, el proyecto no debería aceptarse, pero en esta caso a pesar que la TIR es más baja el proyecto sigue siendo rentable por lo explicado en el VAN.
4. El período de repago, representa el números de años que la inversión de construcción, se recupera con la operación hotelera.

7.4. Índices financieros.

Tabla No. 10: Ratios Financieros:

	Año											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ROS	0%	0%	-8%	4%	11%	16%	18%	20%	21%	21%	22%	22%
ROA	0%	0%	0%	2%	5%	9%	10%	12%	12%	11%	11%	10%
ROTA	0%	0%	0%	3%	8%	13%	16%	18%	18%	17%	16%	16%
ROE	0%	0%	-1%	3%	8%	12%	14%	15%	14%	13%	13%	12%
Crecimiento en ventas	0%	0%	0%	669%	127%	117%	112%	111%	103%	103%	103%	103%
Margen sobre ventas	0%	0%	-8%	7%	16%	24%	27%	30%	31%	32%	33%	33%
EBITDA / VENTAS	0%	0%	11%	20%	30%	39%	43%	47%	48%	49%	50%	50%
REVPAR	0	0	4,52	30,51	38,54	45,71	51,19	57,21	59,12	61,04	63,04	65,06
ADR	0	0	8,04	54,24	68,51	81,26	91,00	101,71	105,09	108,52	112,06	115,66

Liquidez:

Ver anexo 6.

Los índices muestran la liquidez y la prueba ácida, los mismos que son casi iguales ya que la única diferencia es que en la prueba ácida se descuenta los inventarios, y en este caso debido a que el negocio no necesita tener un inventario tan alto, lo que permite disminuir el capital de trabajo necesario para la operación. Adicionalmente podemos apreciar que la tendencia se mantiene estable durante la vida del proyecto, esto es que por cada dólar adeudado, el índice refleja el número de unidades de dólar que tiene en activo.

A partir del año 4to, se garantiza a los accionistas el 50 % de dividendos de las utilidades.

ROS: Nos muestras la rentabilidad obtenida 17 % en promedio del proyecto en las ventas o ingresos totales, con estos resultados medimos los resultados de nuestro equipo de *marketing/ventas*.

ROA: Nos muestra la rentabilidad neta del negocio sobre el total de activos siendo del 9 %, la gestión del gerente general, en este proyecto los activos son altos al ser una construcción por lo que el retorno es bueno.

ROTA: mide la rentabilidad operativa sobre el total de activos sin tomar en cuenta los impuestos siendo del 14 % en promedio del total del proyecto.

ROE: mide la rentabilidad sobre el total del patrimonio, en nuestro proyecto accionistas satisfechos con un retorno del 11 % en promedio de todo el proyecto.

Ver anexo 7. Índices financieros.

8. Conclusiones generales

El proyecto presente los siguientes atractivos y sugerencias:

- Posibilidad de inversión en un inmueble que se desarrolla en una zona de alta plusvalía, el inversionista asegurará la recuperación en el mediano a largo plazo.
- Desarrollar un negocio a largo plazo, a través del negocio hotelero, que si es administrado eficientemente, la inversión será recuperada en 6 años.
- Analizando el cálculo de la tasa de descuento WACC, y siendo esta tasa la mínima requerida para un proyecto de inversión concluimos lo siguiente:
Si consideramos que, se acepta una inversión si se encuentra por arriba de la tasa del WACC que es del 7,25 % (ver anexo 7) y nuestra tasa interna de retorno está sobre el 14 % (ver anexo 1) entonces tenemos que nuestro proyecto es atractivo con más del doble de la tasa de descuento.
- Evaluación permanente de los sueldos propuestos para que se encuentren dentro de los niveles sectoriales.
- Evaluación permanente de ocupación frente a la disponibilidad del hotel.
- Evaluación permanente de las mejoras ambientales en la operación del hotel, como; sistemas de aire acondicionado, tratamiento de aguas, uso de energías alternativas de manera de promover un adecuado uso y eliminación de impactos que generan en el medioambiente, así como otros requerimientos de equipamiento en el hotel.
- Negociaciones con operadores virtuales o intermediarios de internet para asegurar retribuciones adecuadas
- Negociación con operadores de tarjetas de crédito para lograr reducciones en las tarifas de comisión.
- Uno de los indicadores de desempeño en hoteles manejados por sus propietarios (inversionistas) es el ingreso por cuarto disponible (REVPAR) por sus siglas en inglés "Revenue per available room". Este indicador permite medir período a período el crecimiento en el ingreso por habitaciones comparables entre diversas propiedades y medirse a su vez a nivel de industria. El REVPAR se calcula dividiendo el ingreso por habitaciones para el total de noches disponibles para el periodo de análisis. El REVPAR no es igual a los ingresos de dicho período.
Este indicador se ha comparado con las principales marcas a nivel global, lo que permite tener mayores elementos de evaluación del proyecto:
Accor: Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Adagio, Suitehotel, Caralia Club, All Seasons, Ibis, Etapa, Formule 1, Hotel F1, Motel 6, Studio 6.
Starwood Hotel: Saint Regis, The Luxury, W. Westin, Le Mariden, Sheraton, Four Points, Aloft, Element.

Intercontinental Hotel: Intercontinental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suite, Hotel Indago.

- Indicadores adicionales de la industria hotelera son: la tasa diaria promedio (ADR por sus siglas en inglés.- "Average daily Rate" y la tasa de ocupación promedio sobre la base de año a año.

Un detalle de las principales marcas hoteleras a nivel global de estos indicadores es como sigue:

	2012	2011
Accor (1)	ADR: \$72,8 Ocupación: 69.3% REVPAR: \$50,7	ADR: \$54,00 Ocupación: 71,2% REVPAR: \$39,0
InterContinental Hotels: (2)	ADR: \$ 127,55 Ocupación: 63,5% REVPAR: \$ 81,00	ADR: \$ 123,80 Ocupación: 68% REVPAR: \$ 75,01
Starwoods Hotels(3)	ADR: \$ 176,28 Ocupación: 72% REVPAR: \$ 113,99	ADR: \$ 168,37 Ocupación: 68% REVPAR: \$ 108,57

(1) Datos de los hoteles económicos a nivel mundial.

(2),(3) Datos a nivel mundial.

Bibliografía

- Businessinfo.co.uk, N. (11 de 08 de 2014). *NI Businessinfo.co.uk*. Recuperado el 09 de 03 de 2016, de NI Businessinfo.co.uk:
<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-online-travel-agents>
- Ciudadano, E. (15 de Marzo de 2014). *La imagen del Ecuador crece a nivel mundial*. Recuperado el 03 de Mayo de 2016, de El ciudadano:
<http://www.elciudadano.gob.ec/la-imagen-del-ecuador-crece-a-nivel-mundial/>
- Comercio.com, E. (22 de marzo de 2015).
<http://www.elcomercio.com/actualidad/baja-ocupacion-oferta-hotelera-quito.html>. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de El Comercio.com:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/baja-ocupacion-oferta-hotelera-quito.html>
- Comercio, E. (03 de Mayo de 2016). *La apreciación del dólar*. . Recuperado el 03 de Mayo de 2016, de Editorail el comercio.:
<http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/editorial-direccion-laapreciaciondeldolar-moneda-economia.html>
- Ecuador, P. d. (13 de marzo de 2014). *Persidencia de la República del Ecuador*. (P. d. Ecuador, Ed.) Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de
<http://www.presidencia.gob.ec/ecuador-registra-un-record-en-ingreso-de-turistas-extranjeros/>: <http://www.presidencia.gob.ec/ecuador-registra-un-record-en-ingreso-de-turistas-extranjeros/>
- Fenacaptour. (21 de Septiembre de 2017). *Fenacaptour*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de Federacion de camaras provinciales de turismo :
<http://fenacaptur.blogspot.com/>
- (Inec), I. N. (01 de Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas. CIIU.Rev.4.0*. Recuperado el 09 de Marzo de 2016, de Clasificación Nacional de Actividades Económicas.:
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Kotler, P. y. (2008). *Fundamentos de marketing* (Vol. Octava). México, México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* . México, México: Pearson Educación.
- lideres, R. (01 de marzo de 2014). *Revista lideres* . Obtenido de Revista lideres :
<http://www.revistalideres.ec/lideres/quito-sectorhotelero-crecimiento-turismo.html>
- Management, Q. e. (25 de Octubre de 2010). *Qué es el Revenue Management o Qué es el Yield Management* . Recuperado el 15 de febrero de 2016, de erevenue masters :
<http://erevenue masters.com/que-es-el-revenue-yield-management/>
- OMT, O. M. (2014 de 2014). *El turismo: un fenómeno económico y social*. Recuperado el 05 de Marzo de 2016, de Organización Mundial del Turismo OMT:
<http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Trabajo, C. d. (26 de Septiembre de 2012). *Código de trabajo Gobierno de la República del Ecuador* . Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de Código de Trabajo :

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
TURÍSTICA, M. d. (1 de 2010 de 2010). *PROYECTO ECUADOR POTENCIA TURÍSTICA*. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de Ministerio de turismo PROYECTO ECUADOR POTENCIA TURÍSTICA: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/Documento-Proyecto-Ecuador-Potencia-Tur%C3%ADstica.pdf>
Turismo, L. d. (06 de Mayo de 2008). *Ley 97 Registro Oficial Suplemento 733 de 27-dic-2002 Última modificación: 06-may-2008 Estado: Vigente*. Recuperado el 03 de Mayo de 2016, de Ley de turismo : <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Ley-de-Turismo-MINTUR.pdf>

ANEXOS

Anexos

Anexo 1. Valuación del Negocio

Valuación del negocio

Numero de habitaciones	90
Participación de trabajadores	15%
Impuesto a la renta	22%

	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos											
Promotor	0										
Inversión inicial	4.451.475										
Construcción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operación hotelera	0	264.090	1.781.900	2.250.455	2.669.327	2.989.474	3.341.206	3.452.349	3.564.817	3.681.264	3.799.380
Total ingresos	4.451.475	264.090	1.781.900	2.250.455	2.669.327	2.989.474	3.341.206	3.452.349	3.564.817	3.681.264	3.799.380
Costos y gastos											
Construcción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operación hotelera	0	284.262	1.662.608	1.893.332	2.037.674	2.172.307	2.325.850	2.369.328	2.410.536	2.478.923	2.564.554
Total costos y gastos	0	284.262	1.662.608	1.893.332	2.037.674	2.172.307	2.325.850	2.369.328	2.410.536	2.478.923	2.564.554
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	0	-20.172	119.292	357.123	631.653	817.166	1.015.357	1.083.020	1.154.281	1.202.341	1.234.826
Intereses	0	0	173.608	173.608	173.608	146.817	116.544	82.336	43.681	0	0
Utilidad antes de impuestos (EBIT)	0	-20.172	-54.316	183.515	458.045	670.349	898.812	1.000.684	1.110.601	1.202.341	1.234.826
Impuestos	0	0	40.201	120.350	212.867	275.385	342.175	364.978	388.993	405.189	416.136
Utilidad neta (NP)	0	-20.172	-94.517	63.165	245.178	394.964	556.637	635.706	721.608	797.152	818.689
Impuestos	0	0	40.201	120.350	212.867	275.385	342.175	364.978	388.993	405.189	416.136
Depreciación	0	49.217	196.870	196.870	196.870	196.870	204.458	204.458	204.458	233.369	233.369
Flujos de operación / EBITDA	-4.451.475	29.045	142.554	380.385	654.915	867.219	1.103.270	1.205.142	1.315.058	1.435.710	1.468.195
Flujo de efectivo acumulado		29.045	171.599	551.985	1.206.900	2.074.119	3.177.389	4.382.531	5.697.589	7.133.299	8.601.494

Tasa esperada de retorno de la inversión	12%
VAN	3.944.298
TIR	9,98%
Periodo de repago:	8

Anexo 2. Flujo Projectado de Tesorería y cálculo del WACC.

Numero de habitaciones

90

Flujos y proyecciones de tesorería

	Año											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ingresos de efectivo:												
Inversión inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Construcción	0	2.967.650	1.483.825	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo inicial construcción de hotel	0	0	1.330.385	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo inicial operación hotelera	0	0	0	6.446	122.427	241.843	195.944	-76.458	-116.899	-185.036	-284.918	-913.613
Operación hotelera	0	0	226.425	1.515.269	1.924.054	2.259.187	2.523.383	2.810.625	2.895.238	2.979.851	3.067.050	3.154.455
Total ingresos	0	2.967.650	3.040.635	1.521.715	2.046.482	2.501.030	2.719.327	2.734.167	2.778.339	2.794.815	2.782.132	2.240.842
Egresos												
Sueldos y beneficios	0	0	100.808	423.395	444.565	466.793	490.133	514.639	540.371	567.390	595.759	625.547
Fondo de reserva de empleados	0	0	0	26.850	28.193	29.602	31.082	32.636	34.268	35.982	37.781	39.670
Sueldo variable	0	0	11.921	50.066	52.570	55.198	57.958	60.856	63.899	67.094	70.448	73.971
Comisiones tarjeta de credito	0	0	21.127	142.552	180.036	213.546	239.158	267.297	276.188	285.185	294.501	303.950
Comisiones servicio internet	0	0	9.931	66.582	83.859	98.483	110.013	122.554	126.257	129.960	133.741	137.522
Mantenimiento	0	0	9.057	60.611	76.962	90.367	100.935	112.425	115.810	119.194	122.682	126.178
Suministros y limpieza	0	0	9.057	60.611	76.962	90.367	100.935	112.425	115.810	119.194	122.682	126.178
Licencias	0	0	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658	8.041	8.443	8.865	9.308
Servicios básicos	0	0	15.850	106.069	134.684	158.143	176.637	196.744	202.667	208.590	214.694	220.812
Gastos de mercadeo	0	0	11.321	75.763	96.203	112.959	126.169	140.531	144.762	148.993	153.353	157.723
Franquicia	0	0	11.321	75.763	96.203	112.959	126.169	140.531	144.762	148.993	153.353	157.723
Seguros	0	0	9.057	60.611	76.962	90.367	100.935	112.425	115.810	119.194	122.682	126.178
Utiles de oficina y otros	0	0	4.528	30.305	38.481	45.184	50.468	56.212	57.905	59.597	61.341	63.089
Construcción del hotel	0	1.637.265	2.814.210	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reinversión hotel	0	0	0	0	0	227.639	0	0	0	0	892.111	0
Participación a trabajadores	0	0	0	17.894	53.568	94.748	122.575	152.304	162.453	173.142	180.351	185.224
Impuesto a la renta	0	0	0	22.308	66.782	118.119	152.810	189.872	202.525	215.851	224.838	230.912
Cuota prestamo (capital e interés)	0	0	0	173.608	173.608	379.686	379.686	379.686	379.686	379.686	0	0
Total egresos	0	1.637.265	3.034.189	1.399.287	1.686.253	2.095.693	2.524.894	2.514.476	2.604.354	2.697.090	3.297.169	2.489.351
Flujo neto	0	1.330.385	6.446	122.427	360.229	405.337	194.433	219.692	173.985	97.726	-515.037	-248.510
Dividendos asegurados 50%	0	0	0	0	118.386	209.393	270.891	336.591	359.021	382.644	398.576	409.345
Flujo neto después de reparto de dividendos	0	1.330.385	6.446	122.427	241.843	195.944	-76.458	-116.899	-185.036	-284.918	-913.613	-657.854

	Año											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Necesidades Operativas de Fondos (NOF) (Activo circulante operativo menos pasivo circulante operativo)		2.814.210	29.045	106.836	323.378	686.185	880.561	1.361.870	2.161.214	2.940.723	2.815.554	3.526.472
Fondo de Maniobra (FM) (Recursos permanentes menos activo inmovilizado)		2.814.210	29.045	106.836	323.378	686.185	880.561	1.361.870	2.161.214	2.940.723	2.815.554	3.526.472
Requerimiento de Fondos para Año 1 de operación												
Máxima (período completo del año de arranque para gastos)			219.979									
Mínima (un mes de operación del año de arranque para gastos)			73.326									

Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model)

$$R_i = R_f + B \cdot (R_m - R_f)$$

$$K_e = R_f + B \cdot (R_m - R_f)$$

$$K_d = R_f + \text{spread}$$

$$WACC = K_d \cdot \frac{D}{D+E} + K_e \cdot \frac{E}{D+E}$$

Rf=	Tasa libre de riesgo	2,95%	(bonos de gobierno USA a 10 años)	
Rm=	Riesgo de mercado	7%	(500 compañías S&P de 100 años últimos)	
B=	Beta	1,76	(promedio de hoteles internacionales)	→ 1,87 Starwood
Kd=	Costo de deuda	13%	(tasa usada en el proyecto para financiamiento)	1,54 Intercontinental
Spread=	Tasa corporativa Ecuador vs tasa Prime USA	3,25%-8,17%		1,86 Host hotels and resorts 1,76 Promedio de hoteles

WACC=	0,076185471	7,62%
WACC con spread=	12,38%	

Anexo 3. Balance General

Numero de habitaciones

90

	Año											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ACTIVOS												
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja y bancos	0	1.466.824	226.632	365.754	774.850	1.285.752	1.568.798	2.143.471	2.947.798	3.729.481	3.636.762	4.371.141
Cuentas por cobrar	0	1.483.825	18.869	63.136	80.169	94.133	105.141	117.109	120.635	124.160	127.794	131.436
Inventarios	0	0	4.528	30.305	38.481	45.184	50.468	56.212	57.905	59.597	61.341	63.089
Total Activos Corrientes	0	2.950.649	250.030	459.196	893.500	1.425.069	1.724.406	2.316.793	3.126.337	3.913.238	3.825.896	4.565.666
Activo Fijo Neto	0	1.240.290	4.005.283	3.808.413	3.611.543	3.414.673	3.445.443	3.240.985	3.036.527	2.832.069	3.490.811	3.257.442
Total Activos	0	4.190.939	4.255.312	4.267.609	4.505.043	4.839.742	5.169.849	5.557.778	6.162.864	6.745.307	7.316.707	7.823.108
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTE												
Cuentas por pagar	0	136.439	47.377	138.551	157.778	169.806	181.026	193.821	197.444	200.878	206.577	213.713
Impuestos por pagar	0	0	0	22.308	66.782	118.119	152.810	189.872	202.525	215.851	224.838	230.912
Intereses prestamo	0	0	173.608	173.608	173.608	146.817	116.544	82.336	43.681	0	0	0
Participaciones a trabajadores	0	0	0	17.894	53.568	94.748	122.575	152.304	162.453	173.142	180.351	185.224
Dividendos por pagar	0	0	0	0	118.386	209.393	270.891	336.591	359.021	382.644	398.576	409.345
Total Pasivos Corrientes	0	136.439	220.985	352.360	570.122	738.884	843.846	954.923	965.124	972.515	1.010.342	1.039.194
PASIVO NO CORRIENTE												
Financiamiento	0	1.335.443	1.335.443	1.129.364	896.496	633.355	336.005	0	0	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	0	1.335.443	1.335.443	1.129.364	896.496	633.355	336.005	0	0	0	0	0
PATRIMONIO												
Capital social	0	3.116.033	3.116.033	3.116.033	3.116.033	3.116.033	3.116.033	3.116.033	3.116.033	3.116.033	3.116.033	3.116.033
Utilidades retenidas	0	0	-396.975	-417.147	-345.966	-140.780	204.541	618.679	1.096.900	1.548.177	1.970.171	2.344.314
Utilidad del ejercicio	0	-396.975	-20.172	79.091	236.772	418.786	541.781	673.182	718.042	765.289	797.152	818.689
Reserva legal 10%	0	0	0	7.909	31.586	73.465	127.643	194.961	266.765	343.294	423.009	504.878
Total Patrimonio	0	2.719.058	2.698.885	2.785.885	3.038.425	3.467.504	3.989.998	4.602.855	5.197.740	5.772.792	6.306.365	6.783.914
Total Pasivo + Patrimonio	0	4.190.939	4.255.312	4.267.609	4.505.043	4.839.742	5.169.849	5.557.778	6.162.864	6.745.307	7.316.707	7.823.108

Anexo 4. Flujo de Operación

Variables de ingresos

No. De habitaciones

90

Inflación anual

1,05

Ingresos:	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desayuno		37.665	266.632	326.401	410.140	466.091	530.581	557.110	584.966	614.214	644.925
Habitación	0	226.425	1.515.269	1.924.054	2.259.187	2.523.383	2.810.625	2.895.238	2.979.851	3.067.050	3.154.455
Total ingresos		264.090	1.781.900	2.250.455	2.669.327	2.989.474	3.341.206	3.452.349	3.564.817	3.681.264	3.799.380
Costos y gastos:											
Sueldos y beneficios		100.808	423.395	444.565	466.793	490.133	514.639	540.371	567.390	595.759	625.547
Fondo de reserva de empleados		0	26.850	28.193	29.602	31.082	32.636	34.268	35.982	37.781	39.670
Sueldo variable		11.921	50.066	52.570	55.198	57.958	60.856	63.899	67.094	70.448	73.971
Costo del desayuno		15.066	106.653	130.560	164.056	186.436	212.233	222.844	233.986	245.686	257.970
Comisiones tarjeta de credito		21.127	142.552	180.036	213.546	239.158	267.297	276.188	285.185	294.501	303.950
Comisiones servicio internet		9.931	66.582	83.859	98.483	110.013	122.554	126.257	129.960	133.741	137.522
Depreciaciones		49.217	196.870	196.870	196.870	196.870	204.458	204.458	204.458	233.369	233.369
Mantenimiento		9.057	60.611	76.962	90.367	100.935	112.425	115.810	119.194	122.682	126.178
Suministros y limpieza		9.057	60.611	76.962	90.367	100.935	112.425	115.810	119.194	122.682	126.178
Licencias		6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658	8.041	8.443	8.865	9.308
Servicios básicos		15.850	106.069	134.684	158.143	176.637	196.744	202.667	208.590	214.694	220.812
Gastos de mercadeo		11.321	75.763	96.203	45.184	50.468	56.212	57.905	59.597	61.341	63.089
Seguros		9.057	60.611	76.962	90.367	100.935	112.425	115.810	119.194	122.682	126.178
Utiles de oficina y otros		4.528	30.305	38.481	45.184	50.468	56.212	57.905	59.597	61.341	63.089
Franquicia		11.321	75.763	96.203	112.959	126.169	140.531	144.762	148.993	153.353	157.723
Interés		0	173.608	173.608	173.608	146.817	116.544	82.336	43.681	0	0
Total costos y gastos		284.262	1.662.608	1.893.332	2.037.674	2.172.307	2.325.850	2.369.328	2.410.536	2.478.923	2.564.554
Utilidad antes de impuestos		-20.172	119.292	357.123	631.653	817.166	1.015.357	1.083.020	1.154.281	1.202.341	1.234.826
Participación trabajadores		0	17.894	53.568	94.748	122.575	152.304	162.453	173.142	180.351	185.224
Impuesto a la renta		0	22.308	66.782	118.119	152.810	189.872	202.525	215.851	224.838	230.912
Utilidad neta		-20.172	79.091	236.772	418.786	541.781	673.182	718.042	765.289	797.152	818.689
Depreciación		49.217	196.870	196.870	196.870	196.870	204.458	204.458	204.458	233.369	233.369
Impuestos		0	40.201	120.350	212.867	275.385	342.175	364.978	388.993	405.189	416.136
Flujo de operación EBITDA		29.045	356.363	674.343	1.041.390	1.289.421	1.561.990	1.652.456	1.747.732	1.840.899	1.884.331
Inversión inicial	-4.451.475	29.045	356.363	674.343	1.041.390	1.289.421	1.561.990	1.652.456	1.747.732	1.840.899	1.884.331

Tasa esperada de retorno de la inversión	12%
VAN	5.698.752
TIR	16,55%
Período de repago	6

Anexo 6. Indices financieros

Índice de liquidez

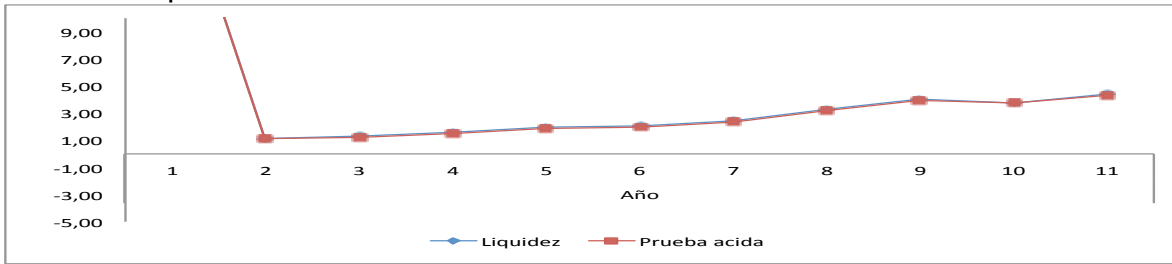
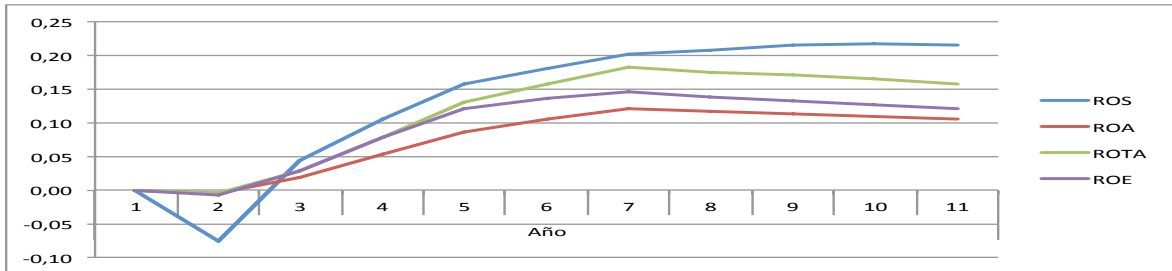
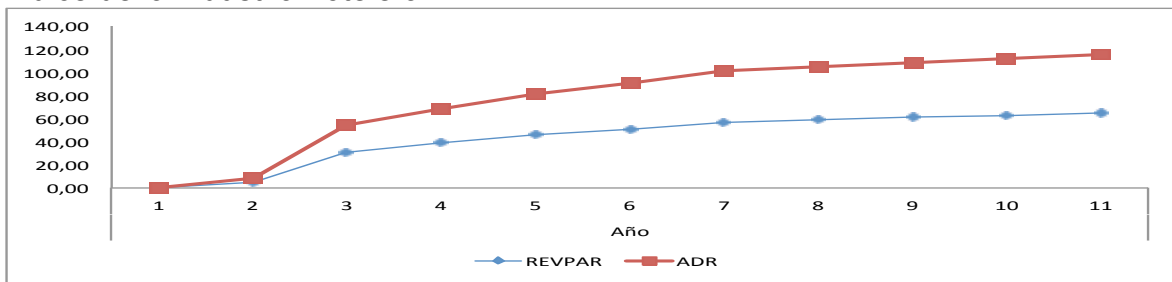


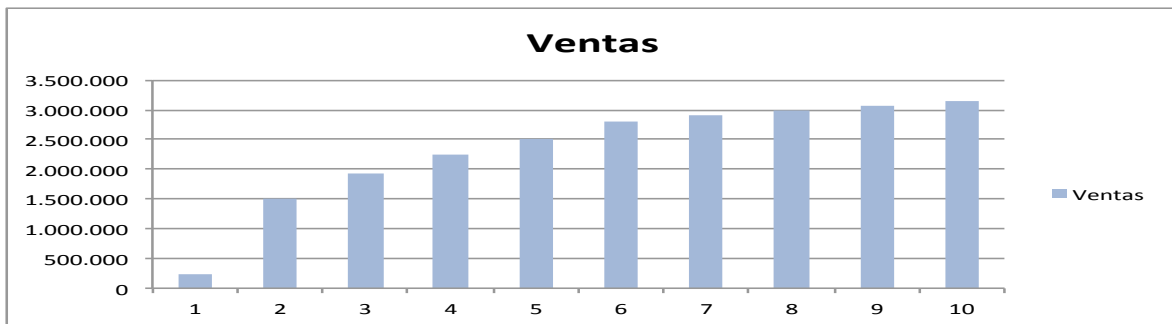
Grafico de ratios financieros



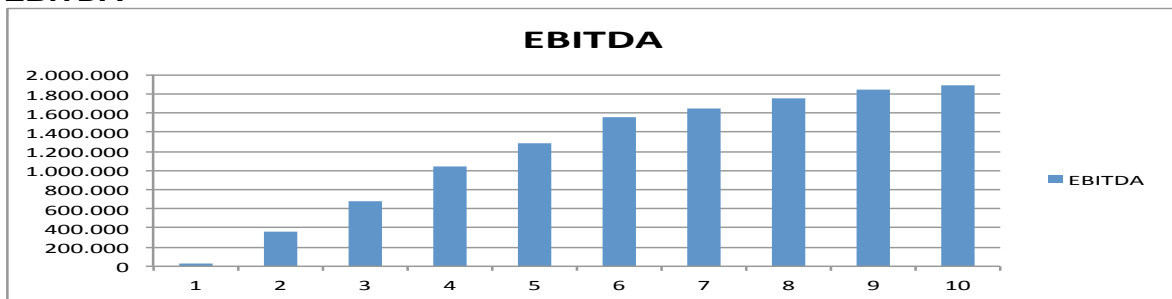
Índice de la industria hotelera.



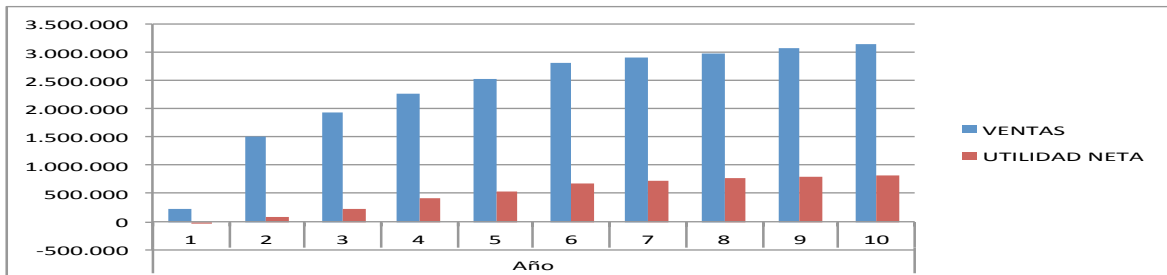
Ventas



EBITDA



Análisis de ventas y utilidad



Resumen de ratios

	Año											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ROS	0%	0%	-8%	4%	11%	16%	18%	20%	21%	21%	22%	22%
ROA	0%	0%	0%	2%	5%	9%	10%	12%	12%	11%	11%	10%
ROTA	0%	0%	0%	3%	8%	13%	16%	18%	18%	17%	16%	16%
ROE	0%	0%	-1%	3%	8%	12%	14%	15%	14%	13%	13%	12%
Crecimiento en ventas	0%	0%	0%	669%	127%	117%	112%	111%	103%	103%	103%	103%
Margen sobre ventas	0%	0%	-8%	7%	16%	24%	27%	30%	31%	32%	33%	33%
EBITDA / VENTAS	0%	0%	11%	20%	30%	39%	43%	47%	48%	49%	50%	50%
REVPAR	0	0	4,52	30,51	38,54	45,71	51,19	57,21	59,12	61,04	63,04	65,06
ADR	0	0	8,04	54,24	68,51	81,26	91,00	101,71	105,09	108,52	112,06	115,66

REVPAR: Es el índice de la industria hotelera que mide los ingresos generados en el periodo entre el número total de habitaciones disponibles.

ADR: Es el índice de la industria hotelera que mide la tarifa promedio del periodo.

Anexo 7. Financiamiento

Inversión 4.451.475

Préstamo 1.335.443

Plazo en años 7

Interes 13%

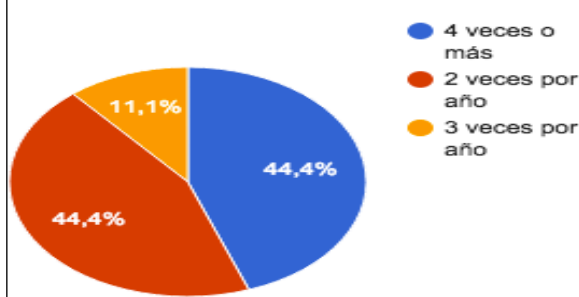
Cuota \$ 379.685,74

A anualidades	Cuota	Capital	Interés	Saldo
0				1.335.443
1		0	0	173.608
2		0	0	173.608
3	379.686	206.078	173.608	1.129.364
4	379.686	232.868	146.817	896.496
5	379.686	263.141	116.544	633.355
6	379.686	297.350	82.336	336.005
7	379.686	336.005	43.681	0

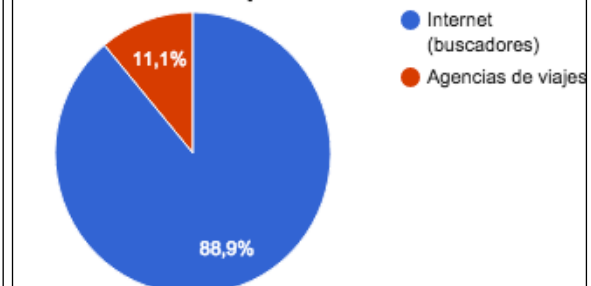
Totales 1.898.429 1.335.443 910.201

Anexo 8. Preguntas y gráficos de la encuesta.

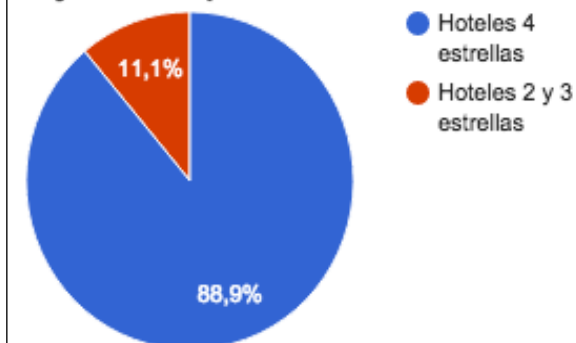
Recuento de 1.- Cuantos viajes realiza al año?



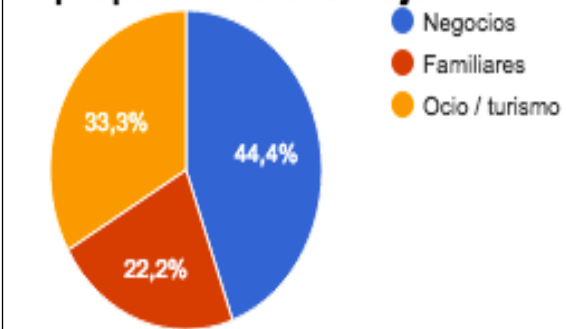
Recuento de 2.- Donde busca información sobre hoteles disponibles?



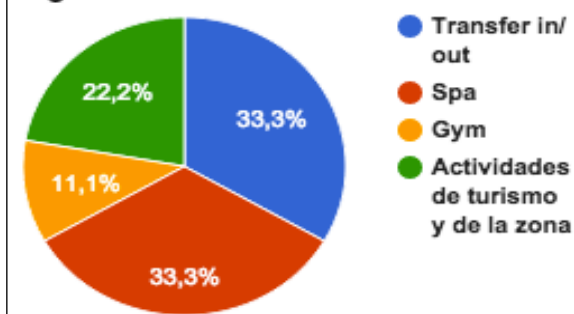
Recuento de 3.- Que tipo de alojamiento prefiere?



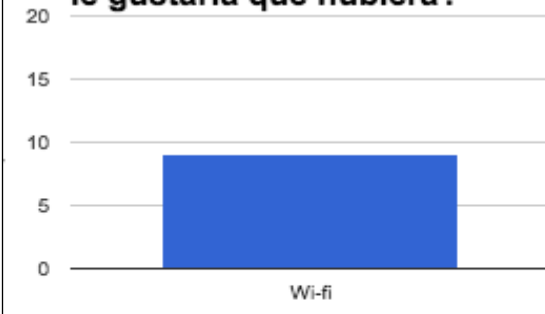
Recuento de 4.- Cual suele ser el proposito de sus viajes?



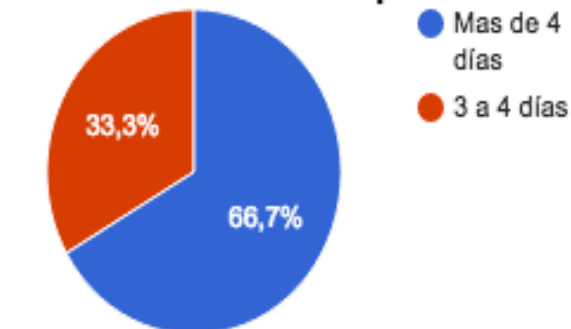
Recuento de 5.- Que características le gustaría de un hotel?



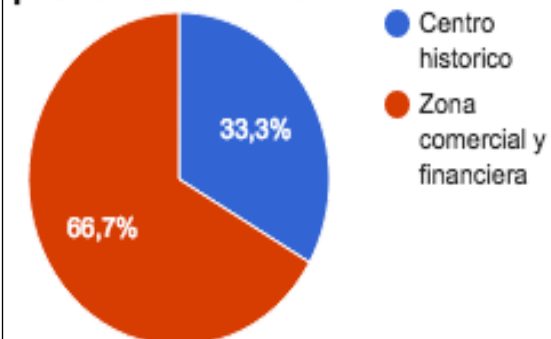
6.- Que tipo de comodidades le gustaría que hubiera?

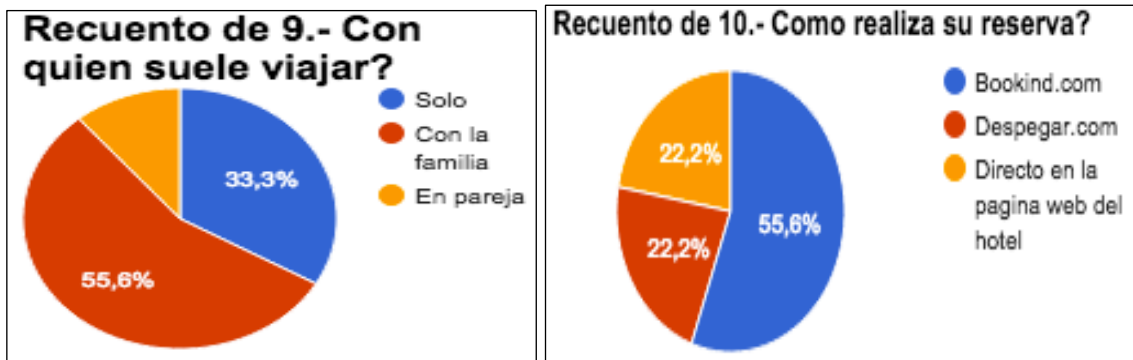


Recuento de 7.- Cuando viaja, cuantos días se hospeda?



Recuento de 8.- Que ubicación prefiere de un Hotel?





Anexo 9. Requerimientos de personal y su coste

Numero de Empleados	Posición	Salario	Remuneración
4	Recepcionista / Cajero	700	
1	Jefe de operaciones	2.500	Fijo y variable
9	Camareras	400	
4	Recepcionista	400	
1	Aseo áreas públicas	366	
1	Gerente	6.000	Fijo y variable
1	Jefe de contabilidad/financiero	1.200	Fijo y variable
1	Asistente gerencia/secretaria	1.000	
1	Auxiliar administrativo	550	
2	Servicios generales/botones	400	
1	Mercadeo/ejecutivo de ventas	1.800	Fijo y variable
1	Jefe de cocina	1.400	
2	Cocineros	700	
3	Saloneros	600	

Anexo 11. Organigrama.

