



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HOSTERÍA AGROTURÍSTICA
EN MANABÍ

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesora Guía
Eva Benítez MBA

Autora
Gema María Rocha Aragundy

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”.

Eva Benítez
MBA
C.I. 1721693644

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”.

Gema María Rocha Aragundy
C.I. 1716188584

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos aquellos que me han apoyado y guiado en la elaboración del plan de negocio: mi tutora, profesores, encuestados, participantes del grupo de enfoque, entrevistados, amigos, compañeros y familiares.

DEDICATORIA

A todos aquellos que me han apoyado y guiado directa o indirectamente en su elaboración. A mi familia de Manabí, especialmente a mi prima Estefanía, de quien aprendí el potencial turístico que tiene el sector rural manabita.

RESUMEN

El plan de negocios busca probar la factibilidad para la implementación de *Mabilodge*, la primera hostería agroturística de primera categoría en Santa Ana, Manabí, a nivel conceptual, operativo, y financiero. Para el sustentar dicha factibilidad, se ha realizado un análisis de entornos macro y de la industria, un análisis del cliente mediante la metodología cualitativa y cuantitativa, un plan de *marketing*, un plan de operaciones y un plan financiero. *Mabilodge* es la representación de una oportunidad de negocio en el mercado, justificada por incentivos oficiales, legales y tributarios al turismo en general, y específicamente a Manabí, con miras a su recuperación económica después del terremoto y sus estragos en la provincia.

Mabilodge se diferencia del negocio de alojamiento estándar en que no vende habitaciones para la pernoctación, sino un paquete integral que, además de incluir el servicio de pernoctación, incluye alimentación completa y actividades recreacionales enfocadas en la auténtica experiencia rural manabita (tour del plátano, curso de elaboración de dulces tradicionales manabitas, cabalgata). Con un precio de categoría superior, pero ofreciendo un paquete temático integral, *Mabilodge* posee una ventaja competitiva. Naturalmente, una ventaja competitiva no es perenne, por lo que en el horizonte de tiempo proyectado de cinco años, se ha contemplado aumentar una actividad adicional en el inicio de la etapa de crecimiento del proyecto.

Mabilodge requiere una inversión inicial de \$ 528,848.44 USD, con financiamiento propio del 38.60% y bancario del 61.40%. El proyecto tiene un VAN de \$ 191,454.07 USD, una TIR de 20.81%, un IR de 1.36 y un período de recuperación no descontado de 6 años, y descontado de 10 años; cifras que demuestran la rentabilidad del proyecto, en función a proyecciones realistas y con datos obtenidos del mercado.

ABSTRACT

The business plan's purpose is to prove the conceptual, operative, and financial feasibility for the implementation of *Mabilodge*, the first first-level rural-placed agrotouristic hotel in *Santa Ana, Manabi*. In order to support already said feasibility, it has been done a macro and industry environment analysis, a qualitative and quantitative methodology based client analysis, a marketing, operations and financial plan. *Mabilodge* is the representation of a business opportunity in the market, justified by official, legal and fiscal incentives to the development of tourism in Ecuador, and specifically in Manabi, in order to promote its economic recovery after de negative effects of the earthquake in the province.

What distinguishes *Mabilodge* from the standard lodging business is that it does not sell rooms for the overnight stay, but a comprehensive package tour within the same installations of the hotel which, besides including the service of overnight stay, includes complete meals and recreational activities, focused on the authentic *manabita* rural experience (the green banana tour, *manabita* traditional candies preparation course, horse riding). With a first- category price, but offering a whole thematic package, *Mabilodge* has a competitive advantage. Naturally, a competitive advantage is not eternal, that is why in the five-year time frame of this project, it has been contemplated augmenting an additional activity in the beginning of the growing-phase of the project.

Mabilodge requires an initial Investment of \$ 528,848.44 USD, financed with own capital (38.60%) and a bank loan (61.40%). This project has a NPV of \$ 191,454.07 USD, an IRR of 20.81%, a PI of 1.36, a non-discounted payback of 6 years, and a discounted payback of 10 years; numbers that prove the project's profitability, according to realistic market-based data.

ÍNDICE

1. Capítulo I. Introducción.....	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos.....	1
2. Capítulo II. Análisis de Entornos.....	2
2.1. Análisis del Entorno.....	2
2.1.1. Análisis del Macroentorno.....	2
2.1.1.1. Análisis del Entorno Económico.....	2
2.1.1.2. Análisis del Entorno Político.....	2
2.1.1.3. Análisis del Entorno Social.....	3
2.1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico.....	4
2.1.2. Análisis de la Industria.....	5
2.1.2.1. Análisis Porter.....	5
2.1.3. Resultado y Conclusiones de la Matriz EFE.....	6
3. Capítulo III. Análisis del Cliente.....	7
3.1. Investigación Cualitativa.....	7
3.1.1. Grupo de Enfoque.....	7
3.1.2. Entrevistas a expertos.....	7
3.2. Investigación Cuantitativa.....	8
3.2.1. Sondeo Descriptivo.....	8
3.3. Conclusiones del Análisis del Cliente.....	10
3.3.1. Respecto al Comportamiento de Compra.....	10
3.3.2. Respecto al Mercado Objetivo.....	10
4. Capítulo IV. Oportunidad de Negocio.....	11
5. Capítulo V. Plan de Marketing.....	12
5.1. Estrategia General.....	12
5.1.1. Mercado Objetivo.....	12
5.1.2. Propuesta de Valor.....	12
5.2. Mezcla de Marketing.....	13
5.2.1. Producto.....	13
5.2.1.1. Estrategia en la etapa de introducción.....	13
5.2.1.2. Estrategia en la etapa de crecimiento.....	13
5.2.1.3. Proyección de ventas en unidades.....	14
5.2.2. Precio.....	14
5.2.2.1. Estrategia en la etapa de introducción.....	14
5.2.2.2. Estrategia en la etapa de crecimiento.....	14
5.2.2.3. Estrategia de fijación de precio.....	14
5.2.2.3.1. Estrategia de fijación en base al cliente.....	15
5.2.2.3.2. Estrategia de Fijación en base al margen bruto deseado.....	15
5.2.2.4. Estrategia de ajuste.....	15
5.2.2.4.1. Fijación de precios de descuento por pago en efectivo.....	15
5.2.2.4.2. Fijación de precios de descuento por época de uso.....	15
5.2.2.5. Proyección y cambio de precios.....	15
5.2.2.6. Proyección de ventas netas.....	15

5.2.2.7. Estacionalidad de ventas.....	16
5.2.2.8. Análisis de costos directos unitarios.....	16
5.2.3. Plaza.....	17
5.2.3.1. Estrategia en la etapa de introducción.....	17
5.2.3.2. Estrategia en la etapa de crecimiento.....	17
5.2.3.3. Estrategia de distribución.....	17
5.2.3.3.1. Estrategia selectiva.....	17
5.2.3.4. Puntos de venta.....	17
5.2.3.4.1. Punto de venta físico.....	17
5.2.3.4.2. Punto de venta en línea.....	17
5.2.3.4.3. Punto de venta telefónico.....	17
5.2.3.5. Estructura del canal de distribución.....	17
5.2.3.6. Tipos de Canal.....	17
5.2.3.6.1. Directo.....	17
5.2.3.6.2. Indirecto.....	17
5.2.4. Promoción.....	17
5.2.4.1. Estrategia promocional en la etapa de introducción.....	17
5.2.4.2. Estrategia promocional en la etapa de crecimiento.....	17
5.2.4.3. Publicidad.....	17
5.2.4.3.1. Gremial.....	17
5.2.4.3.2. Oficial.....	18
5.2.4.3.3. Propia.....	18
5.2.4.4. Promoción de ventas.....	18
5.2.4.5. Relaciones públicas.....	18
5.2.4.6. Fuerza de ventas.....	18
5.2.4.6.1. Interna.....	18
5.2.4.6.2. Externa.....	18
5.2.4.7. <i>Marketing</i> Directo.....	19
5.2.5. Costeo proyectado de la mezcla de <i>marketing</i>	19
5.2.5.1. Costo de la estrategia de precio.....	19
5.2.5.2. Costo de la estrategia de plaza.....	19
5.2.5.3. Costo de la estrategia de promoción.....	19
5.2.5.4. Costo de la mezcla de mercadotecnia.....	19
6. Capítulo VI. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional.....	20
6.1. Visión, Misión y Objetivos de la Organización.....	20
6.2. Plan de Operaciones.....	20
6.2.1. Capacidad Instalada.....	20
6.2.2. Secuencia por Procesos.....	20
6.2.3. Infraestructura y Bienes.....	21
6.2.4. Personal Requerido.....	22
6.2.5. Análisis de Costos Indirectos.....	22
6.2.6. Punto de Equilibrio.....	23
6.3. Estructura Organizacional.....	23
6.3.1. Estructura Legal.....	23
6.3.2. Diseño Organizacional.....	23
6.3.2.1. Tipo de Estructura Organizacional.....	23
6.3.2.2. Organigrama de la Organización.....	23
6.3.2.2.1. Explicación del Organigrama propuesto.....	23
6.3.2.2.2. Coordinación Interfuncional.....	23
7. Capítulo VII. Evaluación Financiera.....	24
7.1. Proyección de Estados Financieros.....	24

7.1.1. Estado de Resultados.....	24
7.1.2. Estado de Flujo de Efectivo.....	24
7.1.3. Estado de Situación Financiera.....	24
7.2. Inversión, Capital de Trabajo y Estructura de Capital.....	24
7.2.1. Inversión Inicial.....	24
7.2.2. Capital de Trabajo.....	25
7.2.3. Estructura de Capital.....	25
7.3. Estado y Evaluación Financiera del Proyecto.....	25
7.4. Índices Financieros.....	25
8. Capítulo VIII. Conclusiones Generales.....	26
Referencias	27
Anexos.....	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuerzas de Porter y factores de amenaza y oportunidad.....	5
Tabla 2. Resultados del grupo de enfoque.....	7
Tabla 3. Resultados de la entrevista al servidor público.....	7
Tabla 4. Resultados de la entrevista al experto hotelero.....	8
Tabla 5. Resultados de la entrevista al agente de viajes.....	8
Tabla 6. Resultados de sondeo descriptivo.....	9
Tabla 7. Distribución de los encuestados dispuestos a adquirir el servicio.....	10
Tabla 8. Mercado meta objetivo en cantidad de personas.....	12
Tabla 9. Demanda del proyecto en cantidad de personas.....	12
Tabla 10. Características Generales del Servicio.....	13
Tabla 11. Productos a venderse y su descripción.....	13
Tabla 12. Atributos y especificaciones de los productos a venderse.....	13
Tabla 13. Ventas anuales en cantidad.....	14
Tabla 14. Precios anuales por producto incluido IVA e IS en USD.....	15
Tabla 15. Proyección de ventas netas anuales (menos IVA e IS).....	15
Tabla 16. Ventas sin impuestos por mes del año.....	16
Tabla 17. Resumen de CDU por año, paquete, actividad y clase.....	16
Tabla 18. Costo de la estrategia de precio.....	19
Tabla 19. Costo de la estrategia de plaza.....	19
Tabla 20. Costo de la estrategia de promoción.....	19
Tabla 21. Costeo de la estrategia de <i>marketing mix</i>	19
Tabla 22. Declaraciones estratégicas de <i>Mabilodge</i>	20
Tabla 23. Procesos de respaldo, interactivos y personales del huésped.....	20
Tabla 24. Responsables, horarios, frecuencia y duración por proceso.....	21
Tabla 25. Maquinaria y muebles de acuerdo a la construcción.....	21
Tabla 26. Costo del personal requerido.....	22

Tabla 27. Síntesis de los Costos Totales.....	22
Tabla 28. Punto de Equilibrio en Unidades vendidas por producto.....	23
Tabla 29. Capital de trabajo.....	25
Tabla 30. Estructura de Capital.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del Canal de Distribución.....	17
Figura 2. Organigrama Propuesto.....	23

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Clasificación CIIU 4.0 de una hostería.....	31
Anexo 2. Matriz EFE.....	31
Anexo 3. Cuestionario de sondeo de mercado.....	32
Anexo 4. Estimación de mercado meta nacional.....	32
Anexo 5. Estimación de mercado meta internacional.....	32
Anexo 6. Market share actual.....	33
Anexo 7. Cálculo de la demanda del proyecto a partir de la demanda insatisfecha.....	33
Anexo 8. Menú del restaurante de comida tradicional manabita.....	33
Anexo 9. Insumos para la preparación de cada plato.....	33
Anexo 10. Insumos de los dulces tradicionales.....	34
Anexo 11. Bebidas e insumos del bar.....	34
Anexo 12. Figura del Modelo <i>Van Westendorp</i>	35
Anexo 13. Precio recomendado para el paquete 2D/1N.....	35
Anexo 14. Cálculo del costo del bar.....	35
Anexo 15. Inflación proyectada en base a regresión lineal con series históricas.....	35
Anexo 16. Costo de MOD (incluye 13º y 14º, fondos de reserva, aporte patronal).....	35
Anexo 17. Costo unitario de los <i>amenities</i> (<i>kit</i> de aseo personal).....	35
Anexo 18. Flyers publicitarios.....	35
Anexo 19. Tarjetas de presentación.....	36
Anexo 20. Capacidad instalada y ocupada proyectada en número de plazas.....	36
Anexo 21. Flujograma de reservas y arribo a la hostería.....	36
Anexo 22. Flujograma de check-in.....	36
Anexo 23. Flujograma de actividades recreacionales.....	36
Anexo 24. Flujograma de servicio de alimentación.....	36
Anexo 25. Flujograma de check-out.....	37
Anexo 26. Horarios del huésped de acuerdo a actividad y paquete.....	37

Anexo 27. Resumen de los costos de la obra civil.....	37
Anexo 28. Inversión en maquinaria, equipo, muebles y enseres al 2017.....	37
Anexo 29. Distribución interna de las construcciones.....	38
Anexo 30. Gastos operativos y no operativos.....	38
Anexo 31. Estado de resultados anual.....	39
Anexo 32. Estado de Resultados mensual de los años 1 (2018) y 2 (2019).....	39
Anexo 33. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.....	40
Anexo 34. Estado de Situación Financiera Proyectado.....	40
Anexo 35. Inversión inicial.....	40
Anexo 36. Activos Diferidos.....	41
Anexo 37. Flujos de caja y proyecto del inversionista.....	41
Anexo 38. Determinación del CAPM y WACC.....	42
Anexo 39. Índices Financieros de la industria y del proyecto.....	42

1. CAPIÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN:

La idea de un “Plan de Negocios para la implementación de una hostería agroturística en Manabí” surgió a raíz de las pasantías de la autora en el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR), donde comprobó los incentivos al turismo, con énfasis en el turismo de primer nivel. Este apoyo resulta del objetivo estatal de convertir al turismo, en 2018, en la primera fuente de ingresos no petroleros del país. (MINTUR, 2016) Este proyecto cubrirá parte de la demanda de los amantes nacionales e internacionales del ecoturismo y de un nicho insatisfecho, equivalente al 0,3% de la población ecuatoriana: el del agroturismo, definido por la Real Academia Española (RAE) como “Turismo rural, especialmente el que incluye actividades agrícolas y ganaderas”.

El turismo representa el 2,1% del Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano; la industria de hoteles y restaurantes creció a tasas del 6 y 9% en 2013 y 2014, respectivamente. Por otro lado, el plátano, producto estrella ecuatoriano, representa el 23,6% de las exportaciones mundiales del producto. (ITC, 2014) Así, una hostería agroturística en Manabí enfocada en el concepto del plátano es la oportunidad de combinar dos atractivos rentables del país: el turismo y el plátano; siendo pionera en una “Ruta del plátano”, análoga a la famosa “Ruta del cacao”. Manabí es el lugar propicio para este proyecto, al ser un referente turístico, por ser la provincia con mayor producción de plátano (INEC, 2012), y por su gastronomía, reconocida por incluir al plátano como acompañante o principal ingrediente. La hostería agroturística en Manabí busca, además de posicionar el negocio de hospedaje rural de primer nivel en Manabí, establecerse como un referente en el turismo agrícola en la provincia. Los servicios de la hostería abarcarán: alojamiento, alimentación y actividades recreacionales.

El reciente terremoto, con epicentro en Pedernales, Manabí, constituyó un hecho catastrófico no previsible, planteando un reto al presente plan. No obstante, dados algunos factores y supuestos que se mantuvieron a lo largo del plan, este mantiene su viabilidad e, inclusive, ha encontrado una oportunidad. Por un lado, se planteó que las operaciones de la hostería iniciaran en 2018, dando un rango de tiempo para que la provincia se recupere, en parte, de los estragos del terremoto. Segundo, se han anunciado ya medidas de reactivación económica para Manabí, tales como exoneración del pago del impuesto a la renta, lo que se traduce en incentivos al sector empresarial. Tercero, el cantón Santa Ana, lugar donde se planteó la instalación de la hostería, no tiene costa y se encuentra en el suroriente de la provincia, por lo que los efectos inmediatos del terremoto fueron mínimos en ese lugar.

1.1.1. OBJETIVO GENERAL: Determinar la viabilidad conceptual, técnica y financiera para la implementación de una hostería agroturística en la provincia de Manabí, mediante la realización de un plan de negocios.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1.1.2.1. Realizar un análisis del entorno externo y de la industria, para determinar las potenciales oportunidades y amenazas a las que se puede enfrentar este proyecto.

1.1.2.2. Aplicar los principales métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, para el correcto entendimiento del mercado y los clientes.

1.1.2.3. Diseñar un plan de marketing, para conocer la forma adecuada de llegar al cliente y mantenerlo.

1.1.2.4. Elaborar un plan operativo y organizacional del plan de negocios, para fortalecer las bases técnicas y operativas del mismo.

1.1.2.5. Evaluar financieramente el proyecto, para determinar su viabilidad económica y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO: Se basará en el análisis del macroentorno y de la industria. Primero, se detallarán los factores que afectan cada uno de los entornos. Segundo, se elaborará una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), para cuantificar el impacto de los factores del entorno. Finalmente, se presentarán las conclusiones del análisis de entornos sustentadas por el análisis de la matriz EFE.

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:

2.1.1.1. Análisis del Entorno Económico: El PIB del país a precios de 2007 fue de USD 69.766.239 millones en 2014; y según datos previsionales del Banco Central del Ecuador (BCE), el PIB del 2015 sería de USD 70.027.910, con crecimiento de prácticamente 0%. (BCE, 2015) En el 2016, se espera un decrecimiento del 4,5%. En el 2013, la actividad económica “Hoteles y restaurantes” registró el tercer mayor crecimiento en el PIB ecuatoriano. (CEPAL, 2015)

Aunque la participación de hoteles y restaurantes no ha presentado aumentos significativos como parte del PIB en los últimos 5 años, mantiene su crecimiento año tras año. La inflación en Ecuador fue de 3,38% en el año 2015, ligeramente inferior a la registrada en el 2014, de 3,67%. (INEC, 2016) Se atribuye esta reducción de la inflación a la desaceleración económica del país, como consecuencia de la caída del precio del barril de petróleo y apreciación del dólar americano. La inflación de “Hoteles y Servicios” contribuyó con el 0,3271% de la inflación en 2015. (INEC, 2015) La tasa de interés activa- aquella cobrada por la entidad que otorga un préstamo- vigente a marzo de 2016 puede variar de 9,58% a 10,21% para préstamos productivos empresariales; y de 11,77% a 11,83% para préstamos a PYMES. (BCE, 2016)

Resumiendo, a pesar de que se espera un decrecimiento de la economía, la tendencia indica que los ingresos generados por hoteles y servicios probablemente crecerán. La inflación se mantiene en niveles bajos y manejables y si bien las tasas de interés activas son ligeramente elevadas, como se verá en el plano político, existen programas especiales con tasas activas más favorables. Así, el entorno económico representa una amenaza moderada.

2.1.1.2. Análisis del Entorno Político: El incentivo estatal al turismo es notable, mediante la organización y participación en eventos de la industria (viajes de prensa y familiarización, ruedas de negocios, campañas, entre otros), nacionales e internacionales. La intervención estatal en la industria turística se debe a los objetivos del MINTUR de convertir al turismo en la primera fuente de ingresos no petroleros, y de duplicar en el 2020 los ingresos por concepto de turismo. (MINTUR, 2016)

Al ser el turismo una política de Estado, la Corporación Financiera Nacional (CFN) financia emprendimientos turísticos rentables y socialmente responsables. Uno de los programas de financiamiento de la CFN es El “Programa Progresar”, que cuenta con una herramienta popular en el sector turístico: Activos Fijos (AF), enfocada en el financiamiento para la adquisición de activos fijos, con condiciones atractivas: plazos de pago de hasta 15 años; tasa de interés preferencial del 6,9% al 8% anual; montos de crédito desde USD 50.000 hasta USD 25.000.000 para financiar hasta el 70% en proyectos nuevos. (CFN, 2016)

Los negocios dentro del sector turístico deben basar su accionar legal en las disposiciones de la Ley de Turismo (LT), Reglamento General a la Ley de Turismo (RGLT), y Reglamento General de Actividades Turísticas (RGAT). Las actividades de alojamiento se rigen adicionalmente al Reglamento de Alojamiento Turístico.

(Resolución N° 4654) De acuerdo al Art. 8 de la LT, es requisito para poder ejercer actividades turísticas obtener el Registro de Turismo (RT) y la Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF). (Ley 97, 2014) El RT consiste en el registro inicial y único del ofertante de servicios turísticos en el MINTUR; este registro permite la legalización del negocio y su clasificación y categorización dentro del sector. La LUAF es tramitada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). (MINTUR, 2016) Entre otras ventajas, la LUAF permite acceder a los beneficios tributarios dispuestos en la LT. (Ley 97, 2014)

Además de las obligaciones generales, los establecimientos hoteleros deben cumplir anualmente con: un permiso sanitario, certificados de salud de empleados, patentes municipales, permisos de rótulos y publicidad exterior y permiso de bomberos. (AHOTEC, 2009) Antes del 2016, las empresas dentro de la rama turística debían cumplir con el pago del uno por mil (0.1%) sobre el valor de los activos fijos. No obstante, con el objetivo de reducir la carga tributaria de los emprendedores turísticos, el actual Ministro de Turismo, Fernando Alvarado, ha firmado el 29 de febrero de 2016 el Acuerdo Ministerial No. 20160007, según el cual se fija una tarifa cero al valor de dicha contribución. (Acuerdo Ministerial No. 20160007, 2016)

Debido al terremoto que afectó a Manabí, todas las nuevas inversiones que se realicen en esta dentro de 24 meses, estarán exoneradas del pago del Impuesto a la Renta por 5 años, y se habla también de un tarifa 0% para el Impuesto al Valor Agregado para la provincia, aunque este último punto aún no se ha definido claramente. (Alvarado, 2016)

El contexto político es favorable para el surgimiento de emprendimientos turísticos de calidad, gracias al fomento estatal y a los beneficios de financiamiento y tributarios a los que puede acceder el emprendedor, lo que resulta en una oportunidad elevada.

2.1.1.3. Análisis del Entorno Social: La población ecuatoriana fue de 16.144.000 personas en 2015. El hogar promedio ecuatoriano cuenta con 3,9 personas. Las ciudades más pobladas del Ecuador son Guayaquil, Quito, Cuenca, Santo Domingo, Ambato, Portoviejo y Manta, que suman 43,39% de la población total. Las personas menores a 15 años representan aproximadamente el 9% de los ecuatorianos, entre 15 y 69 años el 86,77%, y mayores a 69, el 4,23%. De acuerdo a la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (NSE) 2011, el 1,9%, 11,2%, 22,8%, 49,3% y 14,9% de hogares ecuatorianos pertenecen a los estratos socioeconómicos A, B, C+, C- y D, respectivamente. (INEC, 2011) Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR), “Restaurantes y hoteles” es el quinto rubro que mayor gasto registra el hogar promedio ecuatoriano, con 7,7% del gasto total. (INEC, 2011-2012) La misma encuesta indica que el ingreso total promedio per cápita es de USD 893 frente a USD 810 de gasto, lo que indica una tendencia al ahorro. Uno de cada veinte empleos en el país está en la rama del turismo. El turista está cada vez más dispuesto a alojarse en entornos naturales, respetuosos con el ambiente. Alrededor del 40% de ecuatorianos realiza turismo interno. Los turistas internos prefieren el turismo de playa (51%), cultural (26%), ecoturismo (10%), agroturismo (0,3%) y 12,7% otros tipos. (Ullauri, N., 2015) El 47% del turismo interno se da por motivos de visitas, el 32% por ocio, el 5% por religión, y un 16% por otros. Guayas es la provincia más visitada por el turista ecuatoriano interno, seguida por Manabí, Azuay y Pichincha. (MINTUR, 2016).

El 2015 cerró con 1,56 millones de turistas extranjeros. Los mercados extranjeros objetivos del Ecuador son Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Alemania, y representan el 22,73% de los arribos internacionales en el país. Dentro de este segmento, los turistas de entre 15 y 64 años representan en promedio el 76%. (MINTUR, 2013) El 21% de ellos prefiere el ecoturismo. (Ullauri, N., 2015) Los consumidores estadounidenses mayores de 60 años representan el mayor gasto

promedio durante su estancia y planifican con mayor antelación su viaje; los estadounidenses de entre 31 y 45 años prefieren una agencia de viajes para programar su viaje en el 43% de los casos; y aquellos de entre 46 y 60 años, prefieren utilizar herramientas en línea. El 43,50% de los turistas extranjeros utilizan agencias de viaje tradicionales para planificar su viaje. La tercera edad es el segmento que registra mayor gasto promedio en turismo en este grupo (salvo Alemania), con USD 2497 en promedio por estadía. El turista extranjero ve a Ecuador como un destino diverso. Para el turista europeo, Galápagos es uno de los lugares preferidos, junto con Quito y Guayaquil (CCIBA, 2015) El turista promedio norteamericano aprecia la opción que ofrece Ecuador de turismo alternativo al tradicional. (Havas Formula, 2015)

Las exigencias del mercado apuntan a buscar servicios con mayor enfoque ecológico, con procesos de producción sustentables. Algunas de las regulaciones ambientales que pueden afectar a este proyecto son: la Estrategia Nacional de Ecoturismo, y el Programa de Turismo Sostenible del Patrimonio de Áreas Naturales del Estado, los cuales manejan el Ministerio del Ambiente y el MINTUR. La Licencia Ambiental es una norma con la que deben cumplir todo tipo de empresas; no obstante, solo el 17% de empresas la tienen. (INEC, 2013) En 2012, poco menos del 2% de empresas de la industria turística presentó la certificación ISO14001, relativa a la gestión ambiental.

El terremoto de magnitud 7.8 que experimentó Ecuador el 16 de abril de 2016, y cuyo epicentro fue frente a Pedernales, Manabí (IGEPN, 2016), es un factor no previsible que altera las condiciones del entorno del proyecto. Dada la situación, es probable que el flujo de turistas a las zonas afectadas de la provincia se vea afectado. Sin embargo, debe subrayarse la oportunidad del proyecto dentro del contexto de esta catástrofe natural. Se han anunciado planes oficiales de reactivación económica en la provincia, incluyendo créditos preferenciales y beneficios tributarios. (MICPEC, 2016) Además, la zona de Santa Ana está alejada de la zona del desastre por lo que los efectos del sismo fueron mínimos, pudiendo ser un destino turístico alternativo en la provincia.

A pesar del terremoto, hay factores que controlan el efecto de este lo que, sumado a tendencias favorables que apuntalan al crecimiento del turismo natural en el país, constituye una oportunidad moderada.

2.1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico: Las empresas dentro de la rama hotelera necesitan *softwares* especializados para gestionar su actividad: para el sistema de reservas, para el control de actividades y consumo de los clientes, entre otras. Existen herramientas en línea más generales, necesarias para la promoción de la hostería, como páginas sociales, o aquellas especializadas en viajes como *Trip advisor*, existen también páginas *web* para la reserva en línea, como “hoteles.com” o “booking.com”.

El cantón Santa Ana se ubica en la provincia de Manabí y está a 59 km. del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro, Manta, y a 21 km. de Portoviejo, la capital provincial. La temperatura es calurosa y su promedio anual es de 26°C., y el clima tropical seco. El Río Portoviejo es el principal afluente del cantón. La accesibilidad al cantón Santa Ana constituye una amenaza moderada, ya que el área urbana tiene una cobertura de calles pavimentadas del 72,96% contra un 15,06% del área rural. Del lado de conectividad, apenas el 8% cuenta con telefonía fija en sus hogares, si bien esto se compensa con la disponibilidad de teléfono celular, la cual alcanza el 62% de los hogares. Solo 2,38% de las viviendas disponen de este, y 5,96% de los hogares disponen de una computadora. (SENPLADES, 2014) Los servicios básicos están mejor cubiertos. Tanto en Santa Ana urbana como rural, más del 90% de la luz eléctrica proviene del servicio público. El agua en el área urbana proviene en un 97% de la red pública, en el área rural el 26%.

El entorno tecnológico es el más débil del macro debido a las deficiencias en los servicios de accesibilidad y conectividad del cantón, lo que es una amenaza moderada.

2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), el CIIU 4.0 de una hostería es I5510.01, bajo la descripción de “Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías (Anexo 1). (INEC, 2012)

2.1.2.1. Análisis Porter: (Tabla 1)

Tabla 1. Fuerzas de Porter y factores de amenaza y oportunidad

1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores
Requerimiento de inversión: Es una oportunidad elevada, ya que si bien la infraestructura hotelera puede ir de lo más simple (cuarta categoría) a lo más complejo (primera categoría y lujo), el ingreso en la industria de hospedaje de primer nivel demanda una inversión inicial en activos fijos elevada.
Diferenciación de servicio: Es una oportunidad elevada porque la diferenciación de servicio es importante en la industria, debido a la cantidad de competidores y sustitutos. El grado de innovación marca la diferencia entre obtener o no clientes en el turismo de primer nivel.
Experiencia: Es una oportunidad moderada porque la experiencia en el servicio es una fuente de ventaja para los alojamientos establecidos, ya que les permite contar con mejores clientes intermediarios (tour operadores (TTOO)) y clientes finales fidelizados.
2. Poder de negociación con proveedores
2.1. Proveedores de inversión
Concentración y costos de cambio de proveedor: Es una oportunidad moderada; ya que existen abundantes proveedores de mobiliario en el comercio físico y electrónico que, por las compras en cantidades grandes, están dispuestos a rebajar sus precios.
Coste del servicio del proveedor: Es una oportunidad moderada, ya que los costos son competitivos por la variedad de proveedores que existen en todo el país y que, por una pequeña cantidad de dinero adicional, envían sus productos a cualquier sitio del país, o incluso asumen el costo de transporte por compras grandes.
2.2. Proveedores de operación (de insumos alimenticios y de limpieza)
Concentración y costos de cambio de proveedor: Es una oportunidad elevada porque para los insumos de alimentos existen varios proveedores formales como Supermaxi a 20 km del lugar; pero también hay proveedores informales en los mercados centrales de Santa Ana y Portoviejo, dispuestos a manejar políticas de crédito por compras superiores. Los proveedores de insumos de limpieza incluyen laboratorios químicos como “Nova flor”, “Dimabru”, “Spartan”, y otros más.
Coste del servicio del proveedor en relación al precio final: Es una amenaza elevada. Porque los costos directos e indirectos de proveedores pueden llegar a representar hasta el 70% del PVP.
3. Poder de negociación con clientes
3.1. Cliente Final
Cantidad de clientes: Es una oportunidad elevada porque solo en 2015, visitaron el país 1,56 millones de turistas extranjeros. El turismo interno movió a 40% de los ecuatorianos en 2013, 6,31 millones de personas. (MINTUR, 2013) Asumiendo el 40% de 2013 como parámetro, en 2016 habrían en el mercado interno 6,61 millones de clientes, en base a la proyección poblacional de 2016; adicionando los turistas extranjeros proyectados a 2016 (1,47 millones), habría en la industria aproximadamente 8,17 millones de clientes en la industria en 2016.
Existencia de sustitutos: Es una amenaza elevada porque existen 4.600 negocios de hospedaje nacionales, desde lujosos hasta de cuarta categoría. En Manabí, hay 557 opciones de alojamiento alternativas, de las cuales 3 se encuentran en Santa Ana.
Disponibilidad de información para el cliente: Es una amenaza moderada porque el cliente tiene acceso a herramientas que le permiten comparar y elegir la mejor opción: desde fuentes oficiales, como el MINTUR; hasta páginas web no oficiales como Facebook o Trip advisor, que permiten al consumidor descubrir, calificar, filtrar y comparar opciones.
3.2. Cliente intermediario (TTOO y Online Tourism Agencies (OTA's))
Las TTOO o tour operadoras son intermediarios que organizan paquetes turísticos completos que incluyen hospedaje, traslados, alimentación y actividades organizadas; estos se encargan de contratar los servicios y lo venden al cliente como un producto final, y su ganancia está representada por la comisión cobrada a los prestadores de servicios. Las OTA's son intermediarios online que venden los servicios turísticos de otras empresas mediante sus páginas web, a cambio de una comisión por sobre el precio de venta sin impuestos.
Costo de cambio cliente intermediario: Es una amenaza baja, ya que si bien existen varios en la industria (lo que hace relativamente fácil el cambio), este cambio puede traducirse en pérdida de antiguos clientes. Las agencias más reconocidas tienen varios acuerdos con otros servicios de hospedaje, aunque no se manejan contratos de exclusividad.
Cantidad de clientes intermediarios: Es una oportunidad elevada porque existen muchos; el

<p>catastro de actividades turísticas del MINTUR contempla 1.165 TTOO y agencias duales en las ciudades más pobladas del país (250 en Guayaquil, 708 en Quito y 207 repartidas en las demás). (MINTUR, 2015), habiendo así, una concentración elevada de intermediarios.</p>
<p>Costo de clientes intermediarios: Es una amenaza elevada porque las TTOO trabajan por comisión, que suele ir del 5 y al 10% del Precio de Venta al Público (PVP). (Berneto, Raúl; 2013) Esta comisión representa el costo en la industria del por la venta del intermediario; considerando la importancia de las relaciones con las TTOO, las comisiones negociadas pueden ser grandes.</p>
<p>4. Amenaza de productos sustitutos</p>
<p>Cantidad de otras formas de hospedaje: Es una amenaza media, que existen 557 formas de hospedaje en Manabí, y tres en Santa Ana.</p>
<p>Nivel percibido de diferenciación del servicio: Es una oportunidad elevada porque la diferenciación de los sustitutos es baja, siendo así que no existe más que un alojamiento de lujo en toda la provincia de Manabí, pocos de primera categoría y la mayoría repartidos entre la segunda, tercera y cuarta. Los tres alojamientos sustitutos de Santa Ana son indiferenciados.</p>
<p>Precios de los productos sustitutos: Es una amenaza elevada, ya que puede tenerse una idea de precios bajos de los tres servicios de alojamiento sustitutos en Santa Ana, analizando su categoría en el catastro del MINTUR, segunda y tercera.</p>
<p>5. Rivalidad entre competidores</p>
<p>Cantidad de competidores: Es una amenaza media, en Manabí existen 557 empresas registradas dedicadas a actividades de alojamiento, aproximadamente 62 son hosterías, de las que 13 son de primera categoría. (MINTUR, 2015) En Santa Ana existen tres alojamientos, ninguno primer nivel.</p>
<p>Crecimiento de la industria: Es una amenaza moderada. De acuerdo al PIB, la hostería se encuentra dentro de la industria de "Hoteles y Restaurantes", que experimentó crecimientos del 9,26%, 6,34% y 3,88% en 2014, 2013 y 2012, respectivamente. (BCE, 2015) Se evidencia, así, la tendencia al crecimiento de la industria; y con esto, el aumento de la rivalidad entre competidores.</p>
<p>Barreras de salida: Es una amenaza elevada porque la inversión inicial elevada requerida por los alojamientos hacen costosa su liquidación.</p>

2.1.3. RESULTADO Y CONCLUSIONES DE LA MATRIZ EFE (Anexo 2):

2.1.3.1. La economía no creció el año pasado y se proyecta que decrezca en el 2016, lo que da una idea de que la actividad empresarial va a disminuir en el país.

2.1.3.2. Los factores políticos son los más favorables para el proyecto; el fomento oficial a las actividades del sector son numerosos, y los programas de financiamiento emprendimientos de este tipo por parte de la CFN presentan condiciones atractivas.

2.1.3.3. Si bien el turismo apunta a crecer al igual que la cantidad de personas movilizadas por el turismo en el País, las tendencias pro-ambiente y al turismo alternativo se mantienen pequeñas en comparación al turismo tradicional (cultural, histórico, etc.).

2.1.3.4. La accesibilidad y conectividad del lugar donde busca establecerse la hostería requieren mejorar sus condiciones.

2.1.3.5. La rivalidad entre competidores es fuerte, dado que la industria tiende al crecimiento y la cantidad de competidores directos e indirectos es numerosa.

2.1.3.6. La amenaza de productos sustitutos es un factor crítico, ya que si bien no existe un competidor directo, las formas de hospedaje alternas son varias.

2.1.3.7. El poder de negociación con los clientes es medio. Existen millones de clientes potenciales; no obstante, la existencia de productos sustitutos hace que la demanda adquiera más poder sobre la oferta.

2.1.3.8. La amenaza de nuevos competidores tiende a ser baja, debido a que la industria demanda fuertes inversiones, diferenciación en el servicio y experiencia, la cual llega a ser reconocida como un sello de calidad en el sector.

2.1.3.9. Los proveedores son varios, por lo que su poder de negociación es moderado.

2.1.3.10. En general, con una puntuación total ponderada de 2,51, el proyecto podría responder a las oportunidades y amenazas del entorno con una efectividad ligeramente superior a la media. El entorno tiende a ser positivo gracias a un contexto político y social favorable para el desarrollo de actividades turísticas. Sin embargo, no deben subestimarse el impacto de los aspectos relativos a la accesibilidad y conectividad, los cuales juegan roles importantes en la coordinación de actividades. En la industria, destacan la intensidad de la competencia y el poder de negociación de los clientes, que pueden elegir entre varios sustitutos en la industria. Las barreras de entrada, al igual que los proveedores, son el fuerte y atractivo de la industria.

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA:

3.1.1. GRUPO DE ENFOQUE: Se realizó un grupo de enfoque con 8 personas ecuatorianas residentes en Quito que han practicado turismo interno y estarían dispuestos a adquirir el servicio, con edades entre los 20 y 60 años, e ingreso mensual promedio del hogar mayor al ingreso promedio del hogar ecuatoriano (USD 890).

Tabla 2. Resultados del grupo de enfoque

En feriados cortos, los participantes suelen viajar a lugares cercanos a Quito, tales como Cotopaxi, Imbabura, Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas o a cantones de Pichincha cercanos a la Costa, como Puerto Quito o San Miguel de los Bancos. En vacaciones largas, prefieren la Costa (Esmeraldas, Manabí y Guayas), en donde visitan reservas o parques naturales, ríos, playas y disfrutan de su comida tradicional.
Los meses en los que más viajan son julio y agosto (debido a que son los meses de vacaciones en instituciones educativas); diciembre (ya que es el mes de Navidad y Año Nuevo y viajan para visitar a familiares); y febrero, por ser época de Carnaval.
La mayoría viaja casi siempre acompañada, por lo que quisiera encontrar paquetes grupales en el catálogo de servicios. Los participantes preferirían enterarse por redes sociales de los servicios de la hostería, y directamente contratar el servicio.
<i>Arasha Resort</i> fue el <i>top of mind</i> de actividades agroturísticas, por sus actividades relacionadas al cacao. Como en <i>Arasha</i> , opinan que una hostería agroturística en Manabí debería ofrecer paquetes completos y no servicios individuales; 3 de los 8 participantes dijeron haber viajado a <i>Arasha Resort</i> motivados por sus actividades que involucran al cacao y chocolate, promocionadas en redes sociales y reportajes de televisión.
6 participantes han escuchado o conocen el cantón Santa Ana; al observar del entorno del lugar, lo calificaron de “apariencia agradable, tranquila y rural”, un buen lugar para unas vacaciones alejadas del caos de las ciudades más grandes del país.
La gastronomía criolla es uno de los atractivos de Manabí más apreciados, por lo que los participantes consideran importante un restaurante de comida típica en la hostería.

3.1.2. Entrevistas a expertos: Se desarrollaron tres entrevistas a expertos del sector turístico: Juan Reyes, Analista de Mercados del MINTUR (experto del sector público); Mateo Estrella, ex gerente de importantes hoteles en el país (experto hotelero); y Mauricio Arroyo, ejecutivo de la mayorista “Opermundo” (experto intermediario).

Tabla 3. Resultados de la entrevista al servidor público

El Estado apoya a todo tipo de turismo, aunque el enfoque no es el agroturismo. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) da incentivos, como entrega de semillas, a proyectos turísticos que involucren la agricultura.
Campañas promocionales, como la de <i>All You Need Is Ecuador</i> , requieren 4 o 5 años para surtir efecto en cifras turísticas. Los principales competidores en turismo del país son Colombia y Perú; aunque este último lo considera un aliado estratégico, ya que las TTOO arman paquetes que combinan los destinos “Perú” y “Ecuador”.
Existen empresas más competitivas en la industria (aproximadamente el 10%), por lo que reciben más apoyo por parte del Gobierno. El motivo radica en que son empresas grandes, que participan activamente en la industria y poseen mayores cifras de ventas. También son empresas que envían sus logos y paquetes turísticos actualizados al MINTUR, que cuentan con mejor promoción y operación del negocio, con visión de crecimiento y expansión; y que cumplen todos los requisitos legales.
Las agencias más competitivas son: <i>Metropolitan Touring</i> , <i>Kleintours</i> , <i>Latin Trails</i> , <i>Grayline Ecuador</i> , <i>Outlet Viajes</i> , <i>Tierra del Volcán</i> , <i>Tierra de Fuego</i> y <i>Advantage Travel</i> . Los alojamientos más participativos de los incentivos oficiales son: ecológicos, <i>Napo Wildlife Center Ecolodge</i> , <i>Yasuní Kichwa Ecolodge</i> y <i>La Selva Amazon Ecolodge</i> ; hoteles más estandarizados: <i>Hotel Plaza Grande</i> , <i>Marriott</i> , <i>Dann Carlton</i> .
El MINTUR prioriza el canal de distribución indirecto, porque se respeta un canal de compra y la TTOO crea empleo mediante transporte, guías y hoteles. Este tipo de turista

genera mayor gasto, en relación al turista “mochilero”. En cantidad de arribos, el turista mochilero es el que más llega al Ecuador, entre el 70 y 80%; el que más dinero deja en la cadena turística de valor es el que compra por TTOO.

El turismo que involucre naturaleza y ecología es el de mayor potencial en el país. Reyes considera que el agroturismo sí tiene potencial, siempre y cuando la empresa involucrada divida los ingresos entre el turismo y la venta de las plantas sembradas.

Tabla 4. Resultados de la entrevista al experto hotelero

Los negocios hoteleros deben contar con una organización jerárquica y departamental, ya que es la óptima para su adecuada logística y operación.
Los negocios hoteleros requieren dos tipos de estructura para la logística: <i>Front of the House</i> y <i>Back of the House</i> ; la primera, es la infraestructura a vista de los clientes (áreas de circulación pública del hotel, lobby, habitaciones, salones de eventos, pasillos, elevadores y restaurantes); la segunda, es la infraestructura que sirve para la operación de los empleados y que no están a vista del cliente (entradas de servicio, cocinas, bodegas, áreas de descarga y recepción de mercaderías, oficinas, y demás áreas de soporte).
La tendencia mundial es que cada vez más los clientes lleguen a los hoteles por sus propios medios, o utilizando los nuevos sistemas de intermediación, OTA's, como hoteles.com, Expedia, Despegar, etc. La nacionalidad no influye tanto como la edad o el segmento de mercado en la elección del canal de distribución; el segmento <i>millennial</i> , por ejemplo, no usa la intermediación tradicional.
En hoteles de categorías superiores, la tendencia es que los clientes sean 50% nacionales y 50% extranjeros; estos últimos son mayormente norteamericanos, seguidos de europeos (alemanes, ingleses, franceses, españoles e italianos).
Lo único que una hostería requiere para operar son el registro y la LUAF; no obstante, existen certificaciones adicionales que impulsa el MINTUR, como la nueva “Q de Calidad Turística”, y las certificaciones de sostenibilidad ambiental. La necesidad de obtener dichas certificaciones dependerá del mercado al que el hotel busque apuntar.
Los ingresos hoteleros disminuirán debido a que la hotelería es un servicio muy sensible a los ciclos de la economía, pues las familias pueden dejar de viajar pero no de comer. Sin embargo, ve expectativas importantes en países emisores, especialmente en Estados Unidos, ya que ellos ven con peligro viajar a Europa dada la ola de atentados terroristas, y eventualmente mirarán como alternativa Sudamérica, y dentro de ella al Ecuador. Así, Estrella estima que la amenaza de la crisis económica nacional se equilibre con la oportunidad de llegada de más extranjeros.

Tabla 5. Resultados de la entrevista al agente de viajes

Los intermediarios no suelen tener acuerdos que les impidan hacer negocios con nuevos hoteles; no obstante, exigen el cumplimiento de estos requisitos: calidad en la prestación de servicios, copia del representante legal de la compañía y del RUC, y brindar una charla de capacitación al personal de operaciones y ventas de la agencia.
Los meses de mayor afluencia de clientes nacionales e internacionales son febrero, marzo, abril, julio, agosto, noviembre y diciembre.
Los turismos más demandados son de playa, histórico, cultural, ecológico y aventura.
Una hostería agroturística puede tener acogida, sobre todo cuando se maneje un concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sustentable en el tiempo.
La industria turística recibirá inconvenientes en el 2016, al igual que las demás industrias. Sin embargo, todo emprendimiento turístico innovador siempre tendrá cabida en el sector, si va acompañado de una excelente campaña de marketing en medios escritos y digitales.

3.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:

3.2.1. SONDEO DESCRIPTIVO: Se aplicaron 50 encuestas (Anexo 3), mediante la técnica de “muestreo no probabilístico por cuotas”. (Universidad de Sonora, s.f.) Se ha dividido a la población (personas que realizaron turismo en Ecuador en 2015) según la variable “nacionalidad”, en 2 estratos: turistas nacionales (6.457.600) y turistas extranjeros (1.560.429), que representan, respectivamente, el 80,54% y 19,46% del total de turistas que Ecuador tuvo en 2015. Aplicando dichas proporciones a la muestra de 50 personas, se procede a aplicar 41 encuestas a turistas ecuatorianos y 9

a extranjeros. Los sujetos encuestados se escogieron a conveniencia: los nacionales fueron de Quito, Guayaquil, Manta y Portoviejo; los extranjeros (5 estadounidenses, 2 franceses, 1 alemán y 1 argentino) de los mercados turísticos priorizados del Ecuador. Debe señalarse que se encuestó a algunos extranjeros para tener información sobre su aceptación del servicio, pero por la poca cantidad que se encuestó, los resultados de este sondeo se considerarán significativos para la segmentación del mercado nacional; y para la segmentación del mercado internacional se utilizarán datos de fuentes estadísticas secundarias. Para medir la demanda del proyecto, se utilizó el supuesto de que la información del sondeo es aplicable para nacionales y extranjeros.

Tabla 6. Resultados del sondeo descriptivo

El 80% de los encuestados viaja con mayor frecuencia dentro de su país de nacionalidad; el 20% viaja más al extranjero.
Las razones más habituales de viaje son el descanso en el 78% de los casos; visita a familiares (42%); trabajo (20%) y estudios (8%).
7 de cada 10 personas suelen viajar con familia; 24% con amigos; 18% con pareja sentimental; 14% con compañeros; 10% con hijos y 6% viaja solo.
La frecuencia de viaje anual por motivos no relacionados al trabajo es de una vez para el 32% de encuestados; de más 2 para el 26%; de 3 para el 22% y 2 para el 20%. El promedio total de viajes se encuentra entre 2 y 3 veces al año.
El canal preferido para planificar el hospedaje es el directo en todos los rangos de edad, a excepción en el de personas mayores a 60 años; este grupo prefiere TTOO en el 60% de los casos; el directo un 40%. Un importante número de personas más jóvenes está adoptando las OTA's para planificar su alojamiento, 36% de las personas con edades entre los 20 y 40 años.
El 22% de los encuestados ha realizado turismo agrícola. El turismo de playa es de los preferidos para el 76% de los encuestados; seguido del turismo histórico (40%), gastronómico (36%) y ecológico (28%); solo el 4% practica regularmente el agroturismo.
El 84% se ha alojado en un hospedaje localizado en la naturaleza; de este 84%, un 43% se ha hospedado 2 noches. En promedio, el número de pernoctaciones fue también 2. La mayoría coincidió en que estar en contacto con la naturaleza, disfrutar de su tranquilidad y alejarse del ruido de la ciudad son los aspectos que más les agradaron de su estadía. Otros aspectos menos mencionados pero igualmente importantes son la infraestructura ecológica y acorde al entorno rural, que no descuide la comodidad y accesibilidad a servicios básicos.
Las provincias más visitadas son: Pichincha (62%), Guayas (40%), Santa Elena (21%), Manabí (16%), Tungurahua (16%) y Esmeraldas (14%). Los alojamientos ubicados en dichas provincias en un entorno natural, con o sin actividades de agroturismo, que más les gustaron fueron: Quinta San Gregorio, Tunda Loma Lodge, D'Franco, Arasha, El Retiro, Miramelindo y Mindolago, entre otros.
6 de cada 10 encuestados no conoce o no ha escuchado del cantón Santa Ana en Manabí; contra un 40% que sí tenía conocimiento del mismo. Al enterarse que el cantón está ubicado en un entorno rural, el 90% manifestó su interés en hospedarse en el mismo. También el 90% dijo estar dispuesto a pagar por los servicios de una hostería agroturística en Santa Ana.
3 de cada 4 encuestados desearía enterarse de los servicios ofrecidos por medio de redes sociales. Más de la mitad por medio de la página <i>web</i> oficial. Un 31,1% por recomendación personal. Volantes y radio son las opciones menos escogidas, con 4,4% y 8,9%, respectivamente. Las promociones que preferirían encontrar son: descuentos por pago en efectivo (55,6%), una persona gratis por determinada cantidad de personas (48,9%); y una noche gratis de hospedaje (33,3%).
Los atractivos que desearían encontrar en la hostería, además del hospedaje y actividades rurales, son: restaurante de comida típica (91%); río cercano (68,9%); cabalgata (62,2%); y piscina (60%). Poco más de la tercera parte (37,8%), gustaría de recojo en terminales.
De las personas que respondieron afirmativo a su deseo de hospedarse en una hostería agroturística de primera categoría en Santa Ana, el 75% expresó que precios por 2 días y 1 noche de hospedaje entre los USD 30 y USD 70, les harían dudar de la calidad del servicio. El 44% considera a un rango de USD 51 y USD 70 un oportunidad precio económico pero sin dudar de la calidad. El 28,9% considera como caro a un rango entre USD 101 y USD 120; no obstante, aún estaría dispuesto a hospedarse en la hostería. El 33,3% considera a precios mayores de los USD 200, como exagerados, desistiendo de hospedarse en el sitio.

Tabla 7. Distribución de los encuestados dispuestos a adquirir el servicio

Género	Femenino (51%), masculino (49%).
Edad	Entre 20 y 40 años (56%), entre 41 y 50 (22%), entre 51 y 60 (11%) y mayores a 60 años (11%).
Estado civil	“Soltero” (42%), “casado” (38%) y “divorciado” (20%).
Ingreso familiar promedio	Entre USD 1801 y USD 2101 (18%); superior a los USD 3000 (16%); entre USD 501 y USD 890 (16%); entre USD 1201 y USD 1800 (11%); entre USD 2401 y USD 2700 (11%), entre USD 2101 y USD 2400 (9%); entre USD 2701 y USD 3000 (9%), entre USD 366 y USD 500 (4%), entre USD 891 y USD 1200 (4%); menos de USD 366 (2%).

3.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE:

3.3.1. RESPECTO AL COMPORTAMIENTO DE COMPRA:

3.3.1.1. Tanto la investigación cualitativa como cuantitativa indican que las personas tienden a viajar acompañadas, y que suelen hacerlos con sus familias y amistades.

3.3.1.2. La entrevista con expertos y el sondeo ratifican que la elección del canal indirecto de compra está atado a la edad de las personas, y que los medios tradicionales de intermediación son elegidos por las personas de mayor edad; mientras que los OTA's y el canal directo por el público *millennial* y menores de 50 años.

3.3.1.3. El promedio de noches pernoctadas en negocios de hospedaje está entre las dos y tres veces por hospedaje.

3.3.1.4. Las campañas iniciales en medios digitales y escritos son importantes para el éxito de negocios hoteleros en el mercado.

3.3.1.5. Los atributos adicionales al hospedaje más valorados dentro de una hostería son restaurantes comida tradicional del lugar, piscina y actividades de cabalgata.

3.3.2. RESPECTO AL MERCADO OBJETIVO:

3.3.2.1. La mayoría de encuestados y participantes del grupo de enfoque han manifestado no haber realizado agroturismo, aunque sí han realizado otros tipos de turismo natural, y estarían dispuestos en un 90% a visitar el cantón Santa Ana, y en otro 90% a realizar las actividades de una hostería agroturística de primer nivel.

3.3.2.2. La entrevista con Arroyo y el sondeo de mercado coinciden en que el turismo de playa, histórico y ecológico son de los más demandados en el país; lo cual respalda la opinión de Reyes respecto al potencial de estos tipos de turismo en Ecuador.

3.3.2.3. Los negocios de agroturismo deberían estar enfocados a un segmento que practique agroturismo; y también a uno que guste hospedarse en la naturaleza, que prefiera turismo ecológico y valore la aplicación de conceptos de RSE.

3.3.2.4. El cliente objetivo acogerá a un negocio turístico nuevo siempre que perciba su valor diferenciado, tal como lo comentó Arroyo.

3.3.2.5. Al ser un negocio de hospedaje de primera categoría o cuatro estrellas, este servicio debe enfocarse a atender segmentos demográficos con ingresos medios, medios altos, y altos, que estén dispuestos a pagar por un concepto diferenciado.

4. CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Los análisis del macroentorno, de la industria y del cliente permiten sustentar la idea de negocio propuesta, hallando una oportunidad latente en el mercado ecuatoriano, que busca atender: un nicho inexplorado del tamaño 0,3% de la población ecuatoriana, formado por consumidores que prefieren el agroturismo; y secundariamente, a los consumidores nacionales y extranjeros que prefieren otros tipos de turismo relacionados con la naturaleza y la gastronomía. La oportunidad encontrada consiste en una hostería agroturística de primera categoría o tres estrellas plateadas, de acuerdo al Reglamento General de Actividades Turísticas (cuatro estrellas de acuerdo al último Reglamento de Alojamiento Turístico) en el cantón Santa Ana, provincia de Manabí. La elección de la categoría se justifica por la priorización estatal del turismo de calidad, diferenciador y de categorías superiores.

El panorama macro resulta favorable para la implementación del proyecto. Aunque se pronostica que Ecuador atraviese una crisis económica en 2016, el entorno político y legal, presenta políticas estatales en pro de la industria turística; por el lado social, existe también una oportunidad. El incremento de turistas extranjeros en el año 2015 a más de 1,5 millones, 40% de ecuatorianos que realizan turismo interno, turismo ecológico entre los más demandados tanto por los turistas nacionales como los extranjeros, son algunas de las tendencias más atractivas. Con la riqueza natural de Santa Ana, y no descuidando los aspectos de viabilidad y accesibilidad en la logística y operación, propia de los negocios hoteleros ubicados en entornos naturales y rurales, los problemas del medio tecnológico pueden ser controlados. Aunque el reciente terremoto afectará el flujo de turistas, existen incentivos como la exoneración del IR.

La industria turística ha experimentado un crecimiento a la alza, alcanzando el 9,26% en el 2014. La cantidad de turistas superó las expectativas del MINTUR en el 2015, y se espera que los esfuerzos de promoción estatal tengan impactos positivos en el año presente. Los clientes intermediarios suman aproximadamente 96 en la provincia de Manabí, entre nacionales e internacionales, por lo que hay diversos socios potenciales para proveer de clientes a la hostería. Debe considerarse que si bien no existen competidores directos en el cantón, existen sustitutos en el cantón y la provincia. Las barreras de ingreso son el aspecto más atractivo, debido a la elevada inversión requerida y la necesidad de diferenciación dada la cantidad de competencia hotelera.

Los turismos relacionados con la naturaleza y ecología- grupo dentro del cual encaja el agroturismo- son aquellos con mayor potencial en el Ecuador. Si bien el agroturismo es el preferido por solo el 0,3% de ecuatorianos, tiene potencial de acaparar porcentajes de otros tipos de turismo naturales. Los intermediarios son socios estratégicos importantes, dispuestos a hacer negocios con nuevos establecimientos hoteleros, siempre que cumplan los requisitos legales y de calidad. Los servicios y fuentes de ingreso que la hostería debería tener para poder sustentarse en el largo plazo son: como parte de su oferta principal, el servicio de hospedaje, de actividades agroturísticas y gastronómicas recreacionales, y alimentación, enfocada en el plátano verde y gastronomía tradicional manabita; como parte de su oferta complementaria, se ofrecerán servicios varios (recojo en terminales de arribo y bar).

Los resultados del sondeo junto con los análisis cualitativos indican preferencias de consumo y necesidades del cliente que respaldan la creación de esta hostería; tendencias a viajar en grupos, antecedentes de alojamiento en establecimientos localizados en la naturaleza, y disposición a alojarse en el entorno rural de Santa Ana, pagando precios superiores a los USD 100 para adquirir los servicios de una hostería agroturística que cuente con actividades rurales y ecológicas de calidad que no descuiden la comodidad, y con conceptos de RSE sustentables en su operación.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1. ESTRATEGIA GENERAL: Estrategia Dirigida de Diferenciación por servicio. El mercado objetivo serán dos segmentos; la ventaja estratégica la diferenciación. (Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C., 2009) La estrategia de nicho es dirigirse a los segmentos que prefieren el agroturismo y ecoturismo. La estrategia de diferenciación será ofrecer paquetes integrales con actividades recreacionales nuevas que combinen la agricultura, gastronomía y turismo, con elementos de la tradición manabita.

5.1.1. MERCADO OBJETIVO: Estimado a partir de la demanda nacional y extranjera de turismo en Ecuador. El mercado meta principal será el nacional (Anexo 4), formado por turistas de Guayaquil, Quito, Cuenca, Santo Domingo, Ambato, Portoviejo y Manta; con edades entre los 5 y 69 años; de los estratos socioeconómicos A, B y C+; que prefieren el agro y/o ecoturismo; que suelen viajar por ocio, y acompañados. El mercado meta internacional (Anexo 5) estará integrado por: turistas de los mercados objetivos del país; de entre 15 y 64 años; que prefieren el ecoturismo, que suelen viajar por ocio y que utilizan agencias de viaje tradicionales.

Tabla 8. Mercado meta objetivo (en cantidad de personas)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mercado Meta Nacional	67488	68502	69508	70507	71498	72191	73174
Proporción MMN	77.31%	76.95%	76.59%	76.25%	75.92%	75.52%	75.21%
Mercado Meta Internacional	19802	20522	21242	21962	22682	23402	24122
Proporción MMI	22.69%	23.05%	23.41%	23.75%	24.08%	24.48%	24.79%
Mercado Meta Total	87290	89024	90750	92469	94180	95593	97296
Crecimiento	-	1.99%	1.94%	1.89%	1.85%	1.50%	1.78%

La participación actual del mercado se calculó en base al número de camas ofertadas. Los competidores directos serán Arasha, D'Franco y Equus Erro, las tres hosterías de primera categoría, con actividades agroturísticas, registradas en el MINTUR y ubicadas en las provincias más visitadas del Ecuador; estas suman el 83% del *Market share* actual. (Anexo 6) Los competidores indirectos serán las hosterías registradas en el MINTUR, en entornos naturales, sin actividades agroturísticas. El *market share* proyectado para la hostería se muestra en la tabla 9, y se ha calculado en base a la demanda insatisfecha, aplicando filtros de disposición a adquirir los servicios (Anexo 7).

Tabla 9. Demanda del proyecto (en cantidad de personas)

	2018	2019	2020	2021	2022
Demanda del Proyecto en personas	2071	2253	2434	2583	2763
Participación del Mercado Meta Total	2.28%	2.44%	2.58%	2.70%	2.84%
Cobertura de la Demanda insatisfecha	10.57%	10.57%	10.57%	10.57%	10.57%

5.1.2. PROPUESTA DE VALOR: Una hostería agroturística de primera categoría ofertante de servicios de hospedaje, alimentación y actividades de recreación dentro de paquetes integrales, en Santa Ana, Manabí; que atiende al nicho de personas que prefieren el agroturismo, y a aquellas que practican ecoturismo. La base de su diferenciación será el concepto de las actividades recreativas y de alimentación, que pondrán al alcance de los turistas la experiencia rural manabita. La fuente principal de ingreso será la venta de los paquetes de alojamiento integrales. El producto estrella será el "tour del plátano", que permitirá al cliente apreciar el proceso de manejo del plátano, desde el aspecto agrícola en las plantaciones naturales de la hostería, hasta el gastronómico; y el curso de elaboración de dulces tradicionales manabitas. La hostería contará con un restaurante especializado en comida criolla, en el que parte de los insumos empleados corresponderá a los productos que crezcan en el terreno. En la etapa de crecimiento, se desarrollará un nuevo producto para mantener actualizado el catálogo de servicios, el "tour ganadero": en este los clientes podrán conocer el manejo de actividades rurales relacionado con el ganado. El canal directo será priorizado, pero las relaciones con los intermediarios-TTOO- serán fundamentales para brindar al cliente final internacional un producto completo y de calidad.

5.2. MEZCLA DE MARKETING: Para definir las estrategias de la mezcla de marketing, se consideraron las etapas del ciclo de vida del producto, en la introducción (2018-2019) y el crecimiento (2020-2022).

5.2.1. PRODUCTO:

5.2.1.1. Estrategia en la etapa de introducción: Se lanzarán los paquetes de hospedaje con alimentación y actividades recreativas incluidas (tour del plátano, curso de preparación de dulces tradicionales manabitas y cabalgata).

5.2.1.2. Estrategia en la etapa de crecimiento: Se desarrollará un nuevo servicio, el “tour ganadero”, que se subcontratará con una hacienda vecina, del Sr. Ricardo Mieles, y se incluirá en los paquetes 2D/1N y 3D/2N desde el 2020.

Tabla 10. Características Generales del Servicio

Niveles del Servicio		
1. Básico: alojamiento para estancias cortas. 2. Real: hostería de primera categoría o 4 estrellas. 3. Aumentado: hostería agroturística de primera categoría.		
Requisitos legales generales de categorización		
1. Recepción 7 días a la semana, con personal que hable inglés y español, y mozo de equipaje. 2. Central telefónica. 3. Botiquín de primeros auxilios.		
Soporte		
Recepción de la hostería funcionando 16 horas del día, 7 días de la semana.		
Branding		
Nombre comercial	Logotipo	Eslogan
"Mabilodge"		"Mabilodge, a rural experience"

Los productos a venderse y su descripción se indican en la tabla 11; estos están clasificados como “productos principales” y “servicios complementarios”. Los productos principales están representados como paquetes de hospedaje con sistema “todo incluido”. Los servicios complementarios son aquellos no incluidos en el precio del paquete, pero que el cliente puede adquirirlos a condición de un pago adicional. Debe señalarse que aunque el experto público señaló que deberían combinarse los ingresos agrícolas con los turísticos, este es un enfoque que se da a las haciendas que buscan incursionar en el turismo, por lo que *Mabilodge* lo descarta. La actividad central será el servicio turístico, y no necesitará de adquisición de semillas ni de un desarrollo agrícola inicial, ya que *Mabilodge* se instalará sobre un terreno que ya dispone de plantaciones en estado natural, bastando así un agricultor para dar mantenimiento.

Tabla 11. Productos a venderse y su descripción

Productos principales: Paquetes de hospedaje integrales para estancias cortas	
1. Paquete 2D/1N	Paquete personal que incluye: dos días y una noche de hospedaje; coctel de bienvenida; un desayuno, un almuerzo, una cena; tour del plátano; tour ganadero (desde 2020); acceso al terreno y a la piscina.
2. Paquete 3D/2N	Paquete personal que incluye: tres días y dos noches de hospedaje; coctel de bienvenida; dos desayunos, dos almuerzos, dos cenas; tour del plátano; curso de dulces manabitas; tour ganadero (desde 2020); acceso al terreno y a la piscina.
3. Noche adicional	Paquete personal que podrá ser adquirido por lo clientes que busquen alojarse más de dos noches, e incluye: un día y una noche de hospedaje adicional, un desayuno, un almuerzo y una cena; cabalgata; acceso al terreno y a la piscina.
Servicios complementarios	
4. Bar	Servicio nocturno de bebidas en el bar del restaurante.
5. Recojo en terminal	Servicio de transporte terminal-hostería y hostería terminal, previa reservación del cliente.

Se han identificado cuatro atributos de los productos principales: recepción, pernóctación, alimentación y actividades recreacionales (Tabla 12).

Tabla 12. Atributos y especificaciones de los productos a venderse

Atributos	
Atributos de los productos principales	
1. Recepción	Incluye las actividades siguientes: recibimiento y acompañamiento por parte del mozo hasta la recepción; atención y procesamiento de la reserva por parte de la recepcionista; servicio de botones; coctel de rompopé manabita o <i>softdrink</i> de bienvenida; y servicio permanente de información.
2. Pernóctación	Incluye: cama en habitación simple, matrimonial, doble, triple o cuádruple de acuerdo a la reserva y número de

	acompañantes del cliente. Las habitaciones dispondrán de cama y mueblería; baño privado con agua caliente, <i>kit</i> de aseo personal, toalla de cuerpo y toalla de manos; extensión telefónica; y caja fuerte, de acuerdo a los requisitos del Reglamento de Alojamiento Turístico (RO. 465, 2015)
3. Alimentación	Incluye: desayuno, almuerzo y cena a la carta (Anexo 8) acorde a la gastronomía tradicional manabita campestre, con insumos nacionales (Anexo 9). Para el desayuno, el cliente podrá escoger una entre tres opciones de bebida caliente; una entre tres opciones de bebida fría; una entre cinco opciones de plato principal; y un alimento ligero. Para el almuerzo, habrá cuatro opciones de entrada, cuatro de plato fuerte, tres de postre y cuatro de bebida. En la cena, se podrá escoger entre cuatro variantes de bebida y cinco de plato principal. La alimentación mantendrá concordancia con la gastronomía manabita, y los insumos utilizados para su elaboración serán nacionales.
4. Actividades recreacionales	4.1. Tour del plátano, actividad guiada y operada por un agricultor con entrenamiento en hospitalidad. El huésped podrá conocer las plantaciones naturales de plátano en el terreno, su proceso de cultivo y cosecha. Este tour concluye con un tour gastronómico, en el que el huésped aprende a preparar bolones (bola mediana de plátano verde, con queso y chicharrón). 4.2. Curso de preparación de dulces tradicionales manabitas, los participantes aprenderán las bases de la elaboración de dulces manabitas tradicionales: manjar (conocido como dulce de leche), huevo mollo (dulce redondo pequeño de azúcar, leche, huevo, canela y harina, envuelto en papel de seda) y dulce de camote (dulce redondo pequeño hecho con camote, naranjilla, azúcar, canela y agua). (Anexo 10) 4.3. Piscina, los huéspedes tendrán acceso a las instalaciones de piscina temperada, sauna e hidromasaje. 4.4. Cabalgata, actividad guiada sobre caballo por los senderos naturales del terreno. 4.5. Tour ganadero, los participantes conocerán los procesos ganaderos de una hacienda vecina. Este tour subcontratará con una hacienda vecina.
Atributos de los servicios complementarios	
5. Bar	5.1. En horario nocturno y después de la cena, los huéspedes podrán consumir cinco opciones de bebidas alcohólicas y cocteles nacionales (Anexo 11).
6. Recojo en terminal	6.1. Previo aviso con mínimo 24 horas de anticipación, el huésped podrá solicitar recojo en terminales de arribo terrestres o aéreas de Portoviejo o Manta. Este servicio se subcontratará con una cooperativa de taxis de Manta, "Cooperativa de Taxi Jocay".

5.2.1.3. Proyección de ventas: Las ventas proyectadas por cantidad de producto se presentan en la tabla 13. Para su proyección se partió de la demanda anual estimada para el proyecto en cantidad personas (tabla 8). De dicha cantidad, se estimó la proporción de personas que adquirirían cada uno de los productos principales, en función a los porcentajes del sondeo de mercado relacionados a la cantidad de noches que suelen hospedarse los encuestados en alojamientos en la naturaleza. Las personas que dijeron hospedarse una noche, se clasificaron en el "paquete 2D/1N"; aquellos que dijeron hospedarse dos noches, se clasificaron en el "paquete 3D/2N"; quienes respondieron tres noches, se contabilizaron como paquete "3D/2N" y "noche adicional"; si respondieron cuatro noches, son contabilizadas como "paquete 3D/2N" y dos "noche adicional"; y aquellas que dijeron alojarse más de cinco noches o más, fueron clasificadas como "paquete 3D/2N" y tres "noche adicional". Las ventas de bar se calcularon multiplicando 24% (personas que respondieron en el sondeo que suelen viajar con amigos) por la cantidad de demandantes anual del proyecto, y asumiendo que cada uno consume en promedio dos bebidas durante su estadía.

Tabla 13. Ventas anuales (en cantidad)

	2018	2019	2020	2021	2022
Paquete 2D/1N	345	375	406	431	461
Paquete 3D/2N	1726	1877	2028	2153	2303
Noche adicional	1282	1395	1507	1599	1711
Bar (Unidad de bebida)	1219	1326	1432	1520	1626

5.2.2. PRECIO:

5.2.2.1. Estrategia en la etapa de introducción: Estrategia descremada, por ser un servicio diferenciado y que no busca competir por costos. Durante esta etapa, no se aumentarán los precios más allá de la inflación del año previo, y se promoverán los descuentos por pago en efectivo.

5.2.2.2. Estrategia en la etapa de crecimiento: Los precios se mantendrán, y no se ajustarán a la inflación del año previo, aun cuando en esta etapa se incorpora un nuevo costo en los paquetes, el "tour ganadero", cuyo costo individual de *outsourcing* será de 5 USD. Por tanto, en términos reales, el precio será menor, ya que al mismo nivel de años previos, el precio incluirá un servicio adicional.

5.2.2.3. Estrategia de fijación de precio: Se emplearon dos estrategias: la fijación en base al cliente, y la fijación en base a costos.

5.2.2.3.1. Estrategia de fijación en base al cliente (Modelo Van Westendorp):

Utilizado para la fijación del precio de los productos principales. Las cuatro preguntas que permitieron fijar el precio mediante este método, fueron aplicadas en el sondeo de mercado y relacionadas a precios muy baratos, precios de oportunidad, precios caros y precios muy caros. (Anexo 12) Así, se calculó un “precio recomendado” para el paquete 2D/1N incluido impuestos, ubicado entre un “precio de indiferencia” y un “precio óptimo”. (Anexo 13) Estas preguntas permitieron determinar el precio del paquete “2D/1N”, el cual sirvió de base para la fijación del precio de los otros dos paquetes: para “3D/2N” se duplicó el precio; y para “1 Noche Adicional” se mantuvo.

5.2.2.3.2. Estrategia de fijación en base al margen bruto deseado: Para la fijación del precio del servicio adicional de bar, se utilizó una fórmula para calcular el precio sin impuestos dado el margen bruto deseado y los costos directos del bar (Costo bruto/ (1- margen bruto deseado)). (Anexo 14)

5.2.2.4. Estrategia de ajuste: Se aplicará la fijación de precios de descuento.

5.2.2.4.1. Fijación de precios de descuento por pago en efectivo: Aplicación del 5% de descuento, sobre el precio sin Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 12% ni Impuesto al Servicio (IS) del 10%, por pago en efectivo del servicio de hospedaje. Este descuento aplicará a aquellos clientes que empleen cualquiera de los canales directos que se detallan en la estrategia de plaza, y solo en los meses que no sean temporada baja (febrero, abril, septiembre). El descuento no aplica a quienes empleen TTOO, debido a que las TTOO ya reciben una comisión por la venta de paquetes. Así, este ajuste aplica únicamente al mercado meta nacional porque, recuérdese, el mercado meta internacional está conformado solo por personas que utilicen TTOO. Se ha escogido esta estrategia por ser la que mayor porcentaje de aprobación (55,6%) tuvo en el sondeo de mercado realizado para el presente proyecto.

5.2.2.4.2. Fijación de precios de descuento por época de uso: Aquellas personas que, empleando el canal directo o indirecto, adquieran los servicios en época de menor demanda (febrero, abril y septiembre), tendrán descuento del 5%, por cualquier medio de pago sobre el precio sin IVA ni IS. Debe señalarse que los descuentos no serán acumulativos, por lo que si el cliente se beneficia del descuento de 5% por pago en efectivo, no podrá acceder al descuento por época de uso, ni viceversa.

5.2.2.5. Proyección y cambio de precios: Los precios de los paquetes (Tabla 14) se mantienen iguales durante los 5 años proyectados, sin ajuste inflacionario (Anexo 15), ya que si bien se trata de un producto diferenciado, la industria es competitiva. No se ha proyectado un precio para el servicio de recojo, ya que este se subcontratará con una cooperativa de taxis, la cual se encargará directamente, mediante el transportista, de cobrar por el servicio. Los precios del bar, aumentan menos que la inflación, ya que estos se fijaron en función del margen bruto de contribución deseada y del costo directo, el cual se optimiza en el transcurso de los años gracias a la mano de obra, dado el aumento de la demanda del proyecto.

Tabla 14. Precios por producto (incluido IVA e IS) en USD

	2018	2019	2020	2021	2022
Inflación proyectada	3.77%	3.71%	3.65%	3.59%	3.53%
Paquete 2D/1N	\$ 89.13	\$ 89.13	\$ 89.13	\$ 89.13	\$ 89.13
Paquete 3D/2N	\$ 178.25	\$ 178.25	\$ 178.25	\$ 178.25	\$ 178.25
1 Noche adicional	\$ 89.13	\$ 89.13	\$ 89.13	\$ 89.13	\$ 89.13
Bar	\$ 7.87	\$ 7.75	\$ 7.68	\$ 7.68	\$ 7.66

5.2.2.6. Proyección de ventas netas: Ventas menos IVA e IS.

Tabla 15. Proyección de ventas netas anuales en USD

	2018	2019	2020	2021	2022
Paquete 2D/1N	\$ 25217.91	\$ 27430.37	\$ 29632.73	\$ 31452.73	\$ 33645.32
Paquete 3D/2N	\$ 252179.12	\$ 274303.72	\$ 296327.35	\$ 314527.31	\$ 336453.17
1 Noche adicional	\$ 93666.53	\$ 101884.24	\$ 110064.44	\$ 116824.43	\$ 124968.32
Bar	\$ 7862.39	\$ 8425.06	\$ 9012.42	\$ 9576.65	\$ 10213.98
Total	\$ 378925.95	\$ 412043.39	\$ 445036.95	\$ 472381.12	\$ 505280.78

5.2.2.7. Estacionalidad de ventas: Los servicios de alojamiento turístico son sensibles al mes del año. En función a dicha estacionalidad, en la tabla 16 se indican las ventas proyectadas, de acuerdo al flujo de cada mes del año que indica el MINTUR.

Tabla 16. Ventas sin impuestos por mes del año

Mes	Proporcional	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	9%	\$ 34,103.34	\$ 37,083.91	\$ 40,053.33	\$ 42,514.30	\$ 45,475.27
Febrero	7%	\$ 26,524.82	\$ 28,843.04	\$ 31,152.59	\$ 33,066.68	\$ 35,369.65
Marzo	8%	\$ 30,314.08	\$ 32,963.47	\$ 35,602.96	\$ 37,790.49	\$ 40,422.46
Abril	7%	\$ 26,524.82	\$ 28,843.04	\$ 31,152.59	\$ 33,066.68	\$ 35,369.65
Mayo	8%	\$ 30,314.08	\$ 32,963.47	\$ 35,602.96	\$ 37,790.49	\$ 40,422.46
Junio	9%	\$ 34,103.34	\$ 37,083.91	\$ 40,053.33	\$ 42,514.30	\$ 45,475.27
Julio	9%	\$ 34,103.34	\$ 37,083.91	\$ 40,053.33	\$ 42,514.30	\$ 45,475.27
Agosto	8%	\$ 30,314.08	\$ 32,963.47	\$ 35,602.96	\$ 37,790.49	\$ 40,422.46
Septiembre	7%	\$ 26,524.82	\$ 28,843.04	\$ 31,152.59	\$ 33,066.68	\$ 35,369.65
Octubre	8%	\$ 30,314.08	\$ 32,963.47	\$ 35,602.96	\$ 37,790.49	\$ 40,422.46
Noviembre	9%	\$ 34,103.34	\$ 37,083.91	\$ 40,053.33	\$ 42,514.30	\$ 45,475.27
Diciembre	11%	\$ 41,681.85	\$ 45,324.77	\$ 48,954.06	\$ 51,961.92	\$ 55,580.89

5.2.2.8. Análisis de costos directos unitarios: Los Costos Directos Unitarios (CDU) ajustados a la inflación se detallan por actividad (recepción, pernoctación, alimentación y actividades recreacionales), y por clase (Mano de Obra Directa (MOD) e insumo). (Tabla 17) El CU de la MOD se optimiza y reduce a medida que avanzan los años, dado el aumento de la demanda del proyecto (Anexo 16). Los costos del kit de aseo personal constan en el anexo 17, los costos de alimentación en los anexos 9 y 10.

Tabla 17. Resumen de CDU por año, paquete, actividad y clase

	Clase	2018	2019	2020	2021	2022
Paquete 2D/1N						
COSTO DIRECTO		\$ 25.03	\$ 25.13	\$ 30.36	\$ 30.64	\$ 30.99
Recepción		\$ 4.68	\$ 4.53	\$ 4.41	\$ 4.35	\$ 4.27
Recepcionista, mozo y bartender	M.O.D.	\$ 3.94	\$ 3.75	\$ 3.60	\$ 3.52	\$ 3.41
Coctel de bienvenida	Insumo	\$ 0.74	\$ 0.77	\$ 0.80	\$ 0.83	\$ 0.86
Pernoctación		\$ 5.02	\$ 5.10	\$ 5.20	\$ 5.31	\$ 5.43
Mucama		M.O.D.	\$ 1.30	\$ 1.24	\$ 1.19	\$ 1.16
Kit de aseo personal	Insumo	\$ 3.72	\$ 3.86	\$ 4.01	\$ 4.15	\$ 4.30
Alimentación		\$ 12.59	\$ 12.79	\$ 13.02	\$ 13.31	\$ 13.59
Cocineras y mesero		M.O.D.	\$ 3.33	\$ 3.17	\$ 3.05	\$ 2.97
Insumos (desayuno, almuerzo, cena)	Insumo	\$ 9.27	\$ 9.62	\$ 9.98	\$ 10.34	\$ 10.71
Actividades recreacionales		\$ 2.74	\$ 2.71	\$ 2.74	\$ 2.66	\$ 2.70
Tour del plátano		\$ 2.74	\$ 2.71	\$ 2.74	\$ 2.66	\$ 2.70
Guía		M.O.D.	\$ 1.59	\$ 1.51	\$ 1.45	\$ 1.42
Insumos (para elaboración de bolones)	Insumo	\$ 1.15	\$ 1.19	\$ 1.28	\$ 1.24	\$ 1.33
Tour ganadero		\$ -	\$ -	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Costo de outsourcing	Insumo	\$ -	\$ -	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Paquete 3D/2N						
COSTO DIRECTO		\$ 51.10	\$ 48.57	\$ 54.00	\$ 54.64	\$ 55.30
Recepción		\$ 8.51	\$ 8.18	\$ 7.91	\$ 7.77	\$ 7.58
Recepcionista, mozo y bartender	M.O.D.	\$ 7.76	\$ 7.40	\$ 7.11	\$ 6.94	\$ 6.72
Coctel de bienvenida	Insumo	\$ 0.74	\$ 0.77	\$ 0.80	\$ 0.83	\$ 0.86
Pernoctación		\$ 6.81	\$ 6.85	\$ 6.91	\$ 7.02	\$ 7.11
Mucama		M.O.D.	\$ 2.60	\$ 2.48	\$ 2.38	\$ 2.33
Kit de aseo personal	Insumo	\$ 4.21	\$ 4.37	\$ 4.53	\$ 4.69	\$ 4.86
Alimentación		\$ 25.19	\$ 25.58	\$ 26.04	\$ 26.63	\$ 27.18
Cocineras y mesero		M.O.D.	\$ 6.65	\$ 6.35	\$ 6.09	\$ 5.95
Insumos (desayuno, almuerzo, cena)	Insumo	\$ 18.54	\$ 19.24	\$ 19.95	\$ 20.68	\$ 21.42
Actividades recreacionales		\$ 10.60	\$ 7.97	\$ 13.14	\$ 13.22	\$ 13.42
Tour del plátano		\$ 5.47	\$ 2.71	\$ 2.74	\$ 2.66	\$ 2.70
Guía		M.O.D.	\$ 1.59	\$ 1.51	\$ 1.45	\$ 1.42
Insumos (para elaboración de bolones)	Insumo	\$ 1.15	\$ 1.19	\$ 1.28	\$ 1.24	\$ 1.33
Curso de dulces tradicionales		\$ 5.13	\$ 5.26	\$ 5.40	\$ 5.56	\$ 5.72
Cocinera		M.O.D.	\$ 0.69	\$ 0.66	\$ 0.63	\$ 0.62
Insumos (para elaboración de dulces)	Insumo	\$ 4.43	\$ 4.60	\$ 4.77	\$ 4.94	\$ 5.12
Tour ganadero		\$ -	\$ -	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Costo de outsourcing	Insumo	\$ -	\$ -	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
1 Noche Adicional						
COSTO DIRECTO		18.98	18.89	18.87	19.03	19.12
Recepción		3.83	3.65	3.50	3.42	3.31
Recepcionista, mozo	M.O.D.	3.83	3.65	3.50	3.42	3.31
Pernoctación		1.79	1.74	1.71	1.70	1.69
Mucama		M.O.D.	1.30	1.24	1.19	1.16
Kit de aseo personal	Insumo	0.49	0.50	0.52	0.54	0.56
Alimentación		12.59	12.79	13.02	13.31	13.59
Cocineras y mesero		M.O.D.	3.33	3.17	3.05	2.97
Insumos (desayuno, almuerzo, cena)	Insumo	9.27	9.62	9.98	10.34	10.71
Actividades recreacionales		2.56	2.45	2.35	2.29	2.22
Guía cabalgata		M.O.D.	2.56	2.45	2.35	2.29
Bar						
COSTO DIRECTO		\$ 2.15	\$ 2.12	\$ 2.10	\$ 2.10	\$ 2.09
Bar tender		M.O.D.	\$ 1.35	\$ 1.29	\$ 1.24	\$ 1.21
Insumos bebida	Insumo	\$ 0.80	\$ 0.83	\$ 0.86	\$ 0.89	\$ 0.92

5.2.3. PLAZA:

5.2.3.1. Estrategia en la etapa de introducción: Aunque la proyección es que la mayoría de consumidores provenga del canal directo, en esta etapa se asignarán recursos a la cadena de valor y buscará el apoyo de las TTOO y OTA's .

5.2.3.2. Estrategia en la etapa de crecimiento: Conservar la comisión de ventas para consolidar las relaciones con los clientes intermediarios y mantener su lealtad. El canal principal seguirá siendo el directo.

5.2.3.3. Estrategia de distribución:

5.2.3.3.1. Estrategia selectiva: Se seleccionaron determinados intermediarios, en función a su ubicación y su reconocimiento. Las TTOO seleccionadas son *Opermundo* y *Metropolitan Touring*, localizadas en Quito. Las OTA's selectas son *booking.com* y *expedia.com*. El PVP para los paquetes será igual para el consumidor que use el canal directo y o indirecto (salvo aplique alguno de los beneficios de la estrategia de precio) para evitar descontentos en el consumidor. La comisión de ventas, tanto de las TTOO como de las OTA's , se fija alrededor del 10% en la industria.

5.2.3.4. Puntos de venta: Serán de tres tipos: físico, en línea y telefónico.

5.2.3.4.1. Punto de venta físico: Oficina de 90 m², ubicada en la Mañosca, sector norte de Quito, que paga una renta mensual- incluida alícuota- de \$ 280 USD. Este espacio servirá para concretar ventas con clientes directos, así como con los TTOO.

5.2.3.4.2. Punto de venta en línea: Página *web* de hostería, y la red social *Facebook*.

5.2.3.4.3. Punto de venta telefónico: Llamada telefónica.

5.2.3.5. Estructura del canal de distribución: La estructura del canal a emplear se indica en la figura 1. El color morado indica la opcionalidad del intermediario, pudiendo ser que el cliente llegue al consumidor final por medio del intermediario o no.



5.2.3.6. Tipos de Canal: Serán de dos tipos: directo e indirecto.

5.2.3.6.1. Directo: Reservación telefónica con la hostería, oficina de ventas de Quito, mediante la página *web* oficial de la hostería, o a través de *facebook*. La proyección es que el 68% de los consumidores utilicen este canal (sondeo de mercado).

5.2.3.6.2. Indirecto: Mediante TTOO y OTA's. Se espera que el 32% de consumidores utilice este canal (22% las OTA's y 10% las TTOO). (Sondeo de mercado).

5.2.4. PROMOCIÓN:

5.2.4.1. Estrategia promocional en la etapa de introducción: Promoción intensiva mediante redes sociales gratuitas, a través del MINTUR, con la participación en *workshops* y con la asociación a gremios del sector hotelero.

5.2.4.2. Estrategia promocional en la etapa de crecimiento: Se mantendrá la asociación al gremio, promoción por redes sociales y participación en *workshops* oficiales. Desde el año 2020, se participará en una feria internacional de turismo anual, junto con una misión comercial organizada por el MINTUR.

5.2.4.3. Publicidad: Será de tres tipos: gremial, oficial y propia.

5.2.4.3.1. Gremial: Mediante "Hoteles Ecuador.com", portal guía gratuito de hoteles del Ecuador en internet; y mediante la asociación a una federación hotelera, que se detalla en el apartado 5.2.4.5 de "relaciones públicas".

5.2.4.3.2. Oficial: Por medio del catastro en línea de empresas de servicios turísticos que el MINTUR publica gratuitamente en su página *web* oficial.

5.2.4.3.3. Propia: Mediante las redes sociales *facebook*, *twitter* y *trip advisor*, gratuitas; adicional, se asignará un presupuesto de USD 388 anual de publicidad pagada en *facebook* en 2018, que aumentará conforme la inflación en los años siguientes. El personal utilizará camisetas corporativas con el logo de la hostería, durante el trabajo y eventos que representen a la hostería. También habrá *flyers* publicitarios (Anexo 18).

Elemento clave en la publicidad será la publicitación de la “ruta del plátano”. Se dará a conocer la hostería como la primera oferente de actividades turísticas directamente relacionadas con una “ruta del plátano”, que representa recorridos por las plantaciones naturales, actividades recreativas gastronómicas con el plátano, y alimentación en base a esta. Es probable que el sector estatal tome parte de “ruta del plátano” como parte de su campaña en pro del turismo, estimulando a otros negocios hoteleros, existentes y potenciales, a adoptar el mismo concepto. Otras provincias como Esmeraldas, Guayas, El Oro, Los Ríos, Santa Elena y Santo Domingo también se encuentran en una ruta natural del plátano, por lo que tienen potencial para desarrollar un turismo enfocado en las actividades rurales y agrícolas.

5.2.4.4. Promoción de ventas: La principal promoción de ventas será el “precio de paquete”, ya que los servicios serán ofrecidos en paquetes con sistema “todo incluido” a un precio razonable que el cliente está dispuesto a pagar.

5.2.4.5. Relaciones públicas: Desde el primer año operativo, habrá la participación en los *workshops* organizados por el MINTUR anualmente, en el que la industria turística nacional tiene la posibilidad de hacer negocios con ocho intermediarios extranjeros por cada mercado objetivo; al existir cuatro mercados objetivos, la participación anual será de cuatro *workshops*. En estos eventos, se entregarán *flashes* con información promocional a los delegados de las agencias visitantes. El asistente a estas ferias será el vendedor externo contratado para la oficina de ventas localizada en Quito quien, *a posteriori* de cada *workshop*, mantendrá una reunión vía *skype* con el gerente general de la hostería para transmitir la información y resultados obtenidos.

Se buscará la afiliación a la “Federación Hotelera Nacional del Ecuador” (AHOTEC), asociación privada de hoteles del Ecuador que, mediante un aporte mensual de USD 101, da el derecho a la representación gremial en eventos. (AHOTEC, 2000) Desde el 2020, se participará en el “*Roadshow* Estados Unidos y Canadá”, que consiste en una serie de exposiciones organizadas por el MINTUR durante diez días y en diez ciudades de estos dos países, que permiten a las empresas turísticas, mediante el pago de USD 2.000, presentar su producto (MINTUR, 2015); el delegado será el gerente general y dispondrá de un presupuesto de USD 2000 para el pago de viáticos. En relaciones públicas también se asignará un presupuesto para *flyers* y tarjetas de presentación (anexo 19) que serán utilizados tanto para las ferias de turismo nacionales como para las internacionales.

5.2.4.6. Fuerza de ventas: Será interna y externa.

5.2.4.6.1. Interna: Consiste en las recepcionistas polivalentes, que se encargarán de las ventas mediante *facebook*, *trip advisor* y vía telefónica, desde las instalaciones de la hostería.

5.2.4.6.2. Externa: El vendedor contratado para la atención al cliente, relaciones y ventas en la oficina de Quito. El gerente general también se encargará de esta labor en Manabí, y cuando la importancia del cliente lo amerite, fuera de la provincia. Dentro de este rubro, se asignará un presupuesto a tarjetas de presentación y *flyers*.

5.2.4.7. Marketing Directo: Consistirá en el envío de correos electrónicos con *flyers* promocionales electrónicos a clientes antiguos y clientes potenciales.

5.2.5. COSTEO PROYECTADO DE LA MEZCLA DE *MARKETING*:

5.2.5.1. Costo de la estrategia de precio: Representado por el costo de la estrategia de ajuste por precios de descuento por pago en efectivo y por estacionalidad.

Costo del ajuste por precios de descuento por pago en efectivo: Corresponde al 5% del proporcional de ventas sin impuestos anuales (excluyendo los meses de febrero, abril y septiembre, 79%) a turistas nacionales que no dispongan de tarjeta de crédito (30,40%) (ABPE, 2011) y que utilizan canal directo (68%) según el sondeo de mercado.

Costo de la estrategia de ajuste por estacionalidad: Representado por el 5% de las ventas sin impuestos en los meses de febrero, abril y septiembre (21%).

Tabla 18. Costo de la estrategia de precio

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de descuento por pago en efectivo	\$ 2,320.68	\$ 2,512.96	\$ 2,702.87	\$ 2,853.87	\$ 3,040.23
Costo de descuento por época de uso	\$ 3,896.17	\$ 4,237.99	\$ 4,578.26	\$ 4,859.45	\$ 5,198.20
Costo de estrategia de precio	\$ 6,216.85	\$ 6,750.95	\$ 7,281.13	\$ 7,713.32	\$ 8,238.43

5.2.5.2. Costo de la estrategia de plaza: Abarca la comisión de los intermediarios por la venta de paquetes a clientes nacionales e internacionales, el alquiler de la oficina de ventas en Quito, el registro y servicio anual del dominio y página *web*.

Tabla 19. Costo de la estrategia de plaza

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Comisión internacional	\$ 8,594.37	\$ 9,485.60	\$ 10,390.87	\$ 11,210.85	\$ 12,144.92
Comisión TTOO nacional	\$ 2,812.24	\$ 3,045.24	\$ 3,275.38	\$ 3,458.37	\$ 3,684.19
Comisión nacional	\$ 6,186.92	\$ 6,699.54	\$ 7,205.83	\$ 7,608.40	\$ 8,105.23
Alquiler de oficina	\$ 3,624.55	\$ 3,761.22	\$ 3,900.75	\$ 4,043.07	\$ 4,188.12
Registro dominio	\$ 19.41	\$ 20.14	\$ 20.89	\$ 21.65	\$ 22.42
Hosting	\$ 77.54	\$ 80.46	\$ 83.45	\$ 86.49	\$ 89.60
Costo de distribución	\$ 21,315.03	\$ 23,092.20	\$ 24,877.16	\$ 26,428.83	\$ 28,234.49

5.2.5.3. Costo de la estrategia de promoción: Incluye costos de publicidad (publicidad en *facebook*, *flyers* y camisetas corporativas), relaciones públicas (cuota de asociación a AHOTEC, *flashes memories* con información promocional para los *workshops*, tarjetas de presentación, *flyers* y gastos de *Roadshow*) y fuerza de ventas (sueldo de la vendedora en Quito, sus tarjetas de presentación y *flyers*).

Tabla 20. Costo de la estrategia de promoción

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de Publicidad	\$ 598.70	\$ 621.27	\$ 644.32	\$ 667.83	\$ 691.79
Facebook mensual	\$ 388.34	\$ 402.99	\$ 417.94	\$ 433.19	\$ 448.73
Flyers publicitarios impresos	\$ 48.54	\$ 50.37	\$ 52.24	\$ 54.15	\$ 56.09
Camisetas corporativas	\$ 161.81	\$ 167.91	\$ 174.14	\$ 180.49	\$ 186.97
Costo de Relaciones Públicas	\$ 1,796.83	\$ 1,864.58	\$ 6,577.50	\$ 6,817.49	\$ 7,062.07
Cuota mensual de asociación AHOTEC	\$ 1,307.43	\$ 1,356.73	\$ 1,407.06	\$ 1,458.39	\$ 1,510.72
Flash memories promocionales	\$ 413.89	\$ 429.50	\$ 445.43	\$ 461.68	\$ 478.24
Tarjetas de presentación	\$ 26.97	\$ 27.99	\$ 29.02	\$ 30.08	\$ 31.16
Derecho de participación <i>Roadshow</i>	\$ -	\$ -	\$ 2,321.87	\$ 2,406.59	\$ 2,492.93
Viáticos <i>Roadshow</i>	\$ -	\$ -	\$ 2,321.87	\$ 2,406.59	\$ 2,492.93
Flyers publicitarios impresos	\$ 48.54	\$ 50.37	\$ 52.24	\$ 54.15	\$ 56.09
Fuerza de ventas	\$ 6,629.10	\$ 6,879.06	\$ 7,134.25	\$ 7,394.55	\$ 7,659.84
Vendedora de Quito	\$ 6,553.59	\$ 6,800.70	\$ 7,052.98	\$ 7,310.32	\$ 7,572.58
Tarjetas de presentación	\$ 26.97	\$ 27.99	\$ 29.02	\$ 30.08	\$ 31.16
Flyers publicitarios impresos	\$ 48.54	\$ 50.37	\$ 52.24	\$ 54.15	\$ 56.09
TOTAL	\$ 9,024.62	\$ 9,364.91	\$ 14,356.07	\$ 14,879.87	\$ 15,413.70

5.2.5.4. Costo de la mezcla de mercadotecnia: El costeo proyectado del plan de *marketing* operativo se resume en la tabla 21.

Tabla 21. Costeo de la estrategia de *marketing mix*

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Estrategia de Precio	\$ 6,216.85	\$ 6,750.95	\$ 7,281.13	\$ 7,713.32	\$ 8,238.43
Estrategia de Plaza	\$ 21,315.03	\$ 23,092.20	\$ 24,877.16	\$ 26,428.83	\$ 28,234.49
Estrategia de Promoción	\$ 9,024.62	\$ 9,364.91	\$ 14,356.07	\$ 14,879.87	\$ 15,413.70
Costo total de <i>marketing mix</i>	\$ 36,556.50	\$ 39,208.07	\$ 46,514.35	\$ 49,022.02	\$ 51,886.61

6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: (Tabla 22)

Tabla 22. Declaraciones estratégicas de *Mabilodge*

VISION	
La visión de Mabilodge es ser el referente en la oferta de servicios agroturísticos en la provincia de Manabí, y una alternativa reconocida en el país para los amantes del turismo ecológico, rural y agrícola en el año 2022.	
MISIÓN	
La misión de Mabilodge es cumplir con las expectativas de las personas amantes del turismo rural y agrícola, ofreciendo un servicio de hospedaje de primera categoría completo con temática manabita, con actividades de recreación que involucren a la comunidad local y generen alternativas de empleo en el cantón de Santa Ana, provincia de Manabí; comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial y operación económica, social y ecológicamente sustentable en el largo plazo.	
OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (2018-2019)	OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO (2020)
1. Tener una participación de mercado del 2,28 % en 2018.	1. Alcanzar crecimiento de ventas de 8.01% en 2020.
2. Cubrir el 10,57% de la demanda insatisfecha en 2019.	2. Lograr proporción de clientes internacionales del 24,79% en 2020.
3. Alcanzar la satisfacción del cliente del 90%.	3. Ocupar el 54,51% de la capacidad instalada en el 2020.
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (2021-2022)	
1. Obtener una participación de mercado de 2,84% en el 2022.	
2. Atender a 2,763 consumidores en el 2022.	
3. Alcanzar una Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto de 20.93% a perpetuidad.	

6.2. PLAN DE OPERACIONES:

6.2.1. CAPACIDAD INSTALADA: La hostería dispondrá de 12 habitaciones con capacidad para 30 personas. Multiplicando la cantidad de personas que la hostería puede atender por 365 días del año, se obtiene una capacidad instalada de 10.950 pernoctaciones individuales por año. La capacidad ocupada pasará de un 46,39% en el primer año de operaciones a un 61,89% en el último año proyectado. (Anexo 20)

6.2.2. SECUENCIA POR PROCESOS: Existen tres tipos de procesos fundamentales para el funcionamiento de *Mabilodge*: procesos interactivos con el huésped o *front office*, de respaldo o *back of the office*, y personales del huésped. Los procesos interactivos son cinco: proceso de reservas, de *check-in*, de *check out*, de alimentación y bar, y de actividades recreativas. Los flujogramas de estos procesos se detallan en los anexos 21, 22, 23, 24 y 25. Los procesos *front of the office*, *back of the office* (ocho) y del huésped (dos), se explican en la tabla 23. En la tabla 24, se detallan los responsables, horarios, frecuencia y duración por proceso.

Tabla 23. Procesos de respaldo, interactivos y personales del huésped

A. PROCESOS FRONT OF THE OFFICE (PERSONAL-HUÉSPED)
1. RESERVAS: El cliente realiza su reserva directamente, con TTOO u OTA. Si el canal es directo, se confirmará la disponibilidad de camas para las fechas indicadas; se preguntará al cliente si necesita recojo en terminales de arribo de Portoviejo o Manta; para reservar transporte la fecha y horas indicadas con la cooperativa, cuyo valor será cancelado por el cliente directamente al transportista el día del arribo a la hostería. Si el cliente emplea una OTA, el cliente ingresará sus datos de reserva en la página; el cliente tendrá la opción de reservar transporte; y se procederá de la misma forma que con el cliente directo. Si el cliente emplea una TTOO, esta se contactará con la hostería para confirmar la disponibilidad de camas y confirmará al cliente, y la TTOO confirmará la reserva con la hostería. La TTOO ofrecerá transporte al cliente, ya que es parte de su servicio.
2. CHECK-IN: Al llegar a la hostería, el cliente es recibido por el mozo, quien lo conduce a recepción. Se confirmará el número de la reserva y llenarán datos de ingreso y entregará al cliente la llave de su habitación; el mozo lo lleva a su habitación, y preguntará qué desea como bebida de bienvenida. El mozo va a cocina, prepara las bebidas y regresa para servir al cliente. Si el mozo se encuentra en otra actividad, el gerente realizará esta función.
3. CHECK-OUT: El huésped va a recepción, entrega las llaves, realiza el pago del servicio, llena una encuesta de satisfacción.
4. ALIMENTACIÓN Y BAR: El huésped irá al área de restaurante para el desayuno, almuerzo, cena o bar. El huésped se sentará en la mesa disponible y de su elección y el mesero entregará las cartas para que el cliente arme su menú; en el servicio de bar, el huésped escogerá una o varias opciones de bebida alcohólica.
5. ACTIVIDADES RECREATIVAS: Los huéspedes se concentran en el patio de la recepción en los horarios indicados al huésped (anexo 26), y en función de la actividad se procederá, así:
5.1. Tour del plátano: El guía y los huéspedes empiezan una caminata por las plantaciones naturales del terreno, el huésped conocerá datos sobre la planta de plátano, su proceso de cultivo y cosecha; el tour termina en la cocina abierta para actividades recreacionales, donde el huésped aprenderá a preparar bolones, en una clase con el guía. El cliente podrá llevarse sus bolones.
5.2. Tour ganadero: El gerente lleva a los huéspedes en una van a la hacienda vecina, donde los huéspedes conocerán las instalaciones de la hacienda, sus procesos y productos. El mozo recoge a los huéspedes al finalizar el tour y regresa a la hostería.
5.3. Curso de dulces: Una de las cocineras llevará a los huéspedes a la cocina abierta de actividades recreacionales donde enseñará a los huéspedes a preparar dulces manabitas; el cliente podrá llevarse sus preparaciones.
5.4. Cabalgata: El guía lleva a los huéspedes al establo, prepara los caballos, ayuda a los huéspedes a subirse a los mismos, y emprenden una cabalgata por la propiedad, pasando por el riachuelo y las plantaciones. El tour termina al regreso al establo.
B. PROCESOS DE BACK OF THE OFFICE (REALIZADOS POR EL PERSONAL)
1. ABASTECIMIENTO DE INSUMOS DE COCINA. Consiste en la compra de alimentos, bebidas e ingredientes necesarios para respaldar el proceso de alimentación y bar que involucra al cliente, en función a los requerimientos que transmita el personal encargado de cocina. Se realizará en el mercado central de Portoviejo y Supermaxi de la misma ciudad. Alimentos como las hallacas y bollos se comprarán de cocineras locales de Santa Ana, que los elaboran artesanalmente.

2. ABASTECIMIENTO DE INSUMOS DE HABITACIONES. Se hará el pedido a los proveedores seleccionados para abastecer de <i>amenities</i> , toallas y equipo de cama a la hostería, que serán entregados directamente en la hostería; estos serán almacenados en el cuarto de lavandería.
3. LIMPIEZA DE HABITACIONES OCUPADAS. Se limpiará las habitaciones ocupadas. El proceso abarca arreglo de cama, aseo de la habitación, limpieza de baño, cambio de toallas y renovación de los <i>amenities</i> .
4. LIMPIEZA DE HABITACIONES ENTREGADAS. Se limpia y acomoda las habitaciones que han sido entregadas en recepción (<i>check-out</i>), para que estén listas para el siguiente huésped. Adicional al proceso de limpieza estándar de las habitaciones ocupadas, en este proceso habrá cambio de sábanas, colocación de <i>amenities</i> no renovables y cambio de papel higiénico.
5. LAVANDERÍA: Se lavarán, secarán, plancharán y doblarán la ropa de cama y toallas.
6. COCINA: Se empezará a preparar los platos del menú 45 minutos antes del horario de alimentación del cliente (anexos). Concluye con la limpieza de la cocina y platos, al acabar el horario de atención.
7. LIMPIEZA DE ÁREA DE RESTAURANTE: Se limpiará el salón de mesas, recogerá platos y limpiará pisos al concluir el horario de alimentación establecido. Se soportará a cocineros en la limpieza de platos.
8. LIMPIEZA DE PASILLOS Y ÁREAS GENERALES: Se limpiará las áreas comunes y pasillos. Cuando sea necesario
C. PROCESOS PERSONALES DEL HUÉSPED
1. PERNOCACIÓN: El huésped dormirá en su habitación después de un día de actividades. Incluye también el uso de las facilidades de la habitación, tales como la sala de baño o la televisión.
2. ACTIVIDADES VARIAS: El huésped pasea por los senderos, hace uso de espacios comunes, piscina, sauna o turco.

Tabla 24. Responsables, horarios, frecuencia y duración por proceso

PROCESO	RESPONSABLE	HORARIO	FRECUENCIA	DURACIÓN
Reservas	Recepcionista/Vendedora	Cualquier hora.	Diaria	5 minutos
Check-in	Recepcionistas, mozo/gerente, Cocinera	10h00–12h00	Diaria	20 minutos
Check-out	Recepcionistas, mozo	10h00–12h00 / 12h30–14h00	Diaria	20 minutos
Alimentación y bar	Cocineras, mesero/bartender	07h30-09h30 / 12h45-14h45 18h30-20h30 / 21h00-23h00	Diaria	30 minutos
Tour del plátano	Guía	15h00-17h00	Diaria	2 horas
Tour ganadero	Gerente	10h00-12h00	Diaria	2 horas
Curso de dulces	Cocinera	15h00-17h00	Diaria	2 horas
Cabalgata	Guía	10h00-12h00	Diaria	2 horas
Abastecimiento cocina	Gerente General	4h00-6h30	Diaria	2 horas y media
Abastecimiento habitaciones	Gerente General	8h00-17h00	Anual	Una hora
Limpieza habitaciones ocupadas	Mucama	10h00-12h00	Diaria	15 minutos por habitación
Limpieza habitaciones entregadas	Mucama	15h00-17h00	Diaria	25 minutos por habitación
Lavandería	Mucama	13h00-15h00 8h00-10h00	Diaria	Cuatro horas
Cocina	Cocinera	6h45-9h45 12h00-15h00 17h45-20h45	Diaria	3 horas y 30 minutos por comida.
Atención restaurante	Mesero	7h30-9h30 / 12h45-14h45 18h30-20h30	Diaria	30 minutos por comida.
Limpieza general	Mozo	Indefinido	Diaria	Indefinido
Pernoctación	Huésped	21h00-7h00	Diaria	Diez horas
Actividades varias	Huésped	Indefinido	Diaria	Indefinido

6.2.3. INFRAESTRUCTURA Y BIENES: La infraestructura se construirá sobre un terreno adquirido en Sasay, Santa Ana, de tres hectáreas o 30 mil metros cuadrados, con plantaciones naturales y el paso de un riachuelo. En la tabla 25, se resumen los requisitos de infraestructura, representados por la obra civil sobre el terreno, y los bienes muebles para cada infraestructura. Se ha optado por construcciones independientes, de uno o dos pisos para no distorsionar la armonía del entorno rural; además, el tamaño del terreno facilita la distribución amplia de la infraestructura. Las construcciones serán de hormigón, estilo cabaña, con fachada de caña guadua, pisos de cerámica, acabados rústicos de primera, y contarán con instalaciones para servicios básicos, un sistema de fosa séptica biogestionable para el tratamiento de las aguas residuales, un sistema para el control de los mosquitos, y un sistema independiente generador de energía eléctrica, siguiendo las pautas del reglamento de alojamiento turístico relativo a las hosterías de primera categoría. Las construcciones suman 1.140 m². En anexo 27 se resumen los costos de la obra civil, en anexo 28 el costo de mobiliario; en anexo 29, se indica la distribución interna de las construcciones.

Tabla 25. Maquinaria y muebles de acuerdo a la construcción

Infraestructura	Maquinaria, equipo, muebles y enseres
1. Construcción I: Recepción. Cabaña de 100 m ² de un piso, con espacio para <i>lobby</i> , área de recepción, cuarto de lavandería y cuarto de descanso para empleados con baño completo)	Caja fuerte, caja registradora, central telefónica, mueble y sillas de recepción, juego de sala, arbusto, lavadora y secadora industrial, sillas plásticas, toallas de cuerpo, toallas de manos, sistema generador de energía eléctrica, sistema de control de mosquitos, van.
2. Construcción II: Habitaciones cuádruples. Cabaña de 170 m ² de dos pisos, con tres habitaciones cuádruples con baño individual	Extensiones telefónicas, camas de una y dos plazas, veladores, escritorios, espejos, sillones individuales, caja fuerte, cortina, televisión 22", aire acondicionado, toldo, instalación cable, soporte de tv, colchones de

completo. La construcción tendrá una habitación extra para cuando el aumento de la demanda exija la adecuación de más habitaciones.	0.8x1.9x0.27m y de 1.35x1.9x0.27m, almohadas, cobertores de colchón, sábanas y cobijas delgadas, sistema generador de energía eléctrica.
3. Construcción III, habitaciones: Cabaña de dos pisos de 400 m ² para 3 habitaciones matrimoniales, 2 dobles, 2 triples y 2 simples, con baño completo, y pequeña sala social.	Extensiones telefónicas, camas de una y dos plazas, veladores, escritorios, espejos, sillones individuales, caja fuerte, cortina, televisión 22", aire acondicionado, toldo, instalación cable, soporte de tv, colchones de 0.8x1.9x0.27m y de 1.35x1.9x0.27m, almohadas, cobertores de colchón, sábanas y cobijas delgadas, sistema generador de energía eléctrica.
4. Construcción IV, restaurante: Cabaña de un piso de 300 m ² para restaurante y área de bar (200 m ²) y sala de uso múltiple (100 m ²). El restaurante tendrá área de salón para tres mesas dobles y seis mesas para cuatro personas, área de bar con siete sillas, medio baño y área cocina cerrada. La sala de uso múltiple será un espacio con artículos varios para el ocio del huésped.	Comedores para dos y cuatro personas, muebles de bar, caja registradora electrodoméstica, mueble, equipo y enseres de cocina y bar, cristalería, vajilla, utensilios, sistema generador de energía eléctrica. En el anexo 28 se desglosan las inversiones necesarias para el restaurante.
5. Construcción V, piscina: Área de piscina, sauna e hidromasaje.	Sillones de piscina, sillón área de sauna.
6. Construcción VI, cocina abierta: Cabaña abierta de 50 m ² con instalaciones de cocina.	Cocina, lavabos, ollas, sartenes, bolillos, piedras de cocina, utensilios de cocina, sistema generador de energía eléctrica.
7. Construcción VII, establo:	Caballos, monturas de caballo.
8. Oficina de ventas en Quito: Oficina de arriendo de 90 m ² , ubicada en Quito.	Escritorio, silla, computador, silla de atención, teléfono, juego de sala.

6.2.4. PERSONAL REQUERIDO: Se requirieron ocho personas de MOD y dos de personal administrativo. El costo de nómina (tabla 26) se fijó en base a las Remuneraciones Mínimas Sectoriales del 2016 del sector turismo (Ac. Ministerial MDT 2015-0292), ajustándose cada año a la inflación proyectada (Anexo 9).

Tabla 26. Costo del personal requerido

Perfil	Funciones	Costo anual 2018
Gerente General (A)	Administración, representación en la Costa y en el extranjero.	\$ 6,608.38
Recepcionista polivalente bilingüe (MOD)	Procesamiento de reservas y pagos, ventas <i>online</i> y telefónicas, información a huéspedes, coordinación de mucama, <i>check-in</i> y <i>check-out</i> , contabilidad.	\$ 6,559.75
Recepcionista polivalente bilingüe nocturna (MOD)		\$ 6,553.59
Cocinero polivalente (MOD)	Cocinero de desayuno, almuerzo y cena.	\$ 6,577.90
Mesero/ bartender (MOD)	Mesero y servicio de bar, limpieza del restaurante.	\$ 6,577.90
Mozo (MOD)	Botones, limpieza general, mensajería, soporte general	\$ 6,547.42
Ventas (A)	Marketing, representación y ventas en la Sierra.	\$ 6,553.59
Guía agricultor (MOD)	Guía tour del plátano, guía de cabalgata guiada.	\$ 6,574.91
Cocinero (MOD)	Cocinero didacta de curso de dulces, cocinero de restaurante.	\$ 6,577.90
Mucama (MOD)	Limpieza de habitaciones, lavandería.	\$ 6,602.39
COSTO ANUAL DE NÓMINA		\$ 65,733.74

6.2.5. ANÁLISIS DE COSTOS INDIRECTOS: Los CDU's se proyectaron en el capítulo 5; multiplicándolos por el número de paquetes a venderse, se obtiene el costo directo. Agregando el costo indirecto (gastos operativos y no operativos), se obtiene el costo total de *Mabilodge*. (Tabla 27) Los gastos operativos incluyen gastos administrativos (sueldo de gerente), generales (servicios básicos, internet, televisión pagada, gastos de limpieza, honorarios, comisiones de tarjetas de crédito, mantenimiento de las instalaciones, otros), de *marketing* (costo del *marketing mix*), de depreciación, y legales (renovación de permisos de funcionamiento anuales y pago de contribuciones y obligaciones). Los gastos no operativos son los gastos financieros. (Anexo 30)

Tabla 27. Síntesis de los Costos Totales

RUBRO	2018	2019	2020	2021	2022
COSTOS TOTALES	\$ 331,266.60	\$ 345,472.94	\$ 379,235.88	\$ 394,268.14	\$ 412,593.31
COSTOS DIRECTOS	\$ 121,367.84	\$ 132,209.05	\$ 155,858.54	\$ 167,156.63	\$ 180,623.11
MOD	\$ 52,571.77	\$ 54,554.07	\$ 56,577.83	\$ 58,642.15	\$ 60,745.99
Insumos	\$ 68,796.07	\$ 77,654.98	\$ 99,280.71	\$ 108,514.49	\$ 119,877.12
COSTOS INDIRECTOS TOTALES	\$ 209,898.76	\$ 213,263.89	\$ 223,377.34	\$ 227,111.51	\$ 231,970.20
Gastos Operativos	\$ 185,911.47	\$ 193,842.92	\$ 208,901.68	\$ 217,991.62	\$ 228,650.62
Gastos administrativos	\$ 6,608.38	\$ 6,857.56	\$ 7,111.96	\$ 7,371.44	\$ 7,635.90
Gastos generales	\$ 101,885.35	\$ 106,881.91	\$ 114,345.15	\$ 120,716.23	\$ 128,209.94
Gastos de marketing	\$ 36,556.50	\$ 39,208.07	\$ 46,514.35	\$ 49,022.02	\$ 51,886.61
Gastos de depreciación y amortizaciones	\$ 36,318.01	\$ 36,318.01	\$ 36,318.01	\$ 36,234.16	\$ 36,234.16
Gastos legales	\$ 4,543.22	\$ 4,577.37	\$ 4,612.22	\$ 4,647.77	\$ 4,684.01
Gastos No Operativos	\$ 23,987.29	\$ 19,420.98	\$ 14,475.66	\$ 9,119.88	\$ 3,319.58
Gastos financieros	\$ 23,987.29	\$ 19,420.98	\$ 14,475.66	\$ 9,119.88	\$ 3,319.58

6.2.6. PUNTO DE EQUILIBRIO: (Tabla 28)

Tabla 28. Punto de Equilibrio en Unidades vendidas por producto

	2018		2019		2020		2021		2022	
	U	%	U	%	U	%	U	%	U	%
Paquete 2D/1N	299	6.66%	308	6.66%	357	6.66%	368	6.66%	382	6.66%
Paquete 3D/2N	1522	66.55%	1532	66.57%	1692	66.58%	1744	66.58%	1807	66.59%
1 Noche adicional	993	24.72%	1048	24.73%	1103	24.73%	1133	24.73%	1168	24.73%
Bar	960	2.07%	987	2.04%	1040	2.03%	1068	2.03%	1101	2.02%

6.2.7. POLÍTICA DE PAGO: *Mabilodge* no otorgará crédito directo a los clientes; si estos desean pagar diferidamente, lo harán mediante tarjeta de crédito. Se estima que el 30,40% de personas paguen en efectivo, y el 69,60% con tarjeta de crédito, de acuerdo a un estudio del 2011 que indica que el 69,60% de los ecuatorianos posee al menos una tarjeta de crédito. (ABPE, 2011) Las tarjetas representan una comisión del 23% sobre el precio sin IVA ni IS cobrada por los bancos oferentes de tarjetas, no transferible al cliente, que permite al cliente consumir con tarjeta. La comisión consta en los gastos operativos del proyecto. Las únicas cuentas por pagar serán los insumos de habitaciones, que se adquirirán en diciembre y pagarán en enero del siguiente año; impuesto a la renta y utilidades de trabajadores también se pagan en el año siguiente.

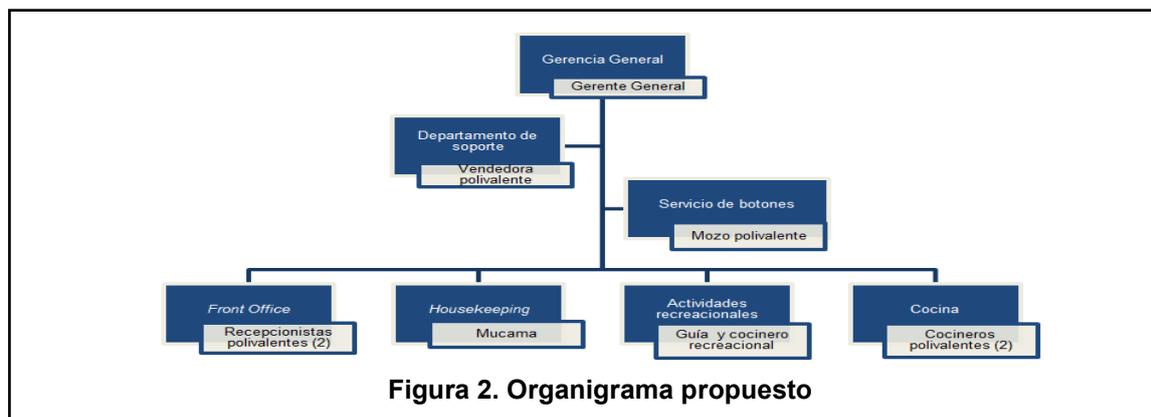
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

6.3.1. ESTRUCTURA LEGAL: Compañía limitada; se registrará en el Registro Mercantil de Portoviejo, al no existir una oficina en Santa Ana. Luego, se obtendrá el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en las oficinas del Servicio de Rentas Internas (SRI), también en Portoviejo. (Ley de Compañías, 2014) La razón social será “Mabilodge Compañía Limitada”. Esta estructura legal es adecuada para empresas pequeñas, permitiendo mantener la autonomía familiar para la gestión flexible de los recursos; en comparación a las sociedades anónimas, su constitución es más sencilla.

6.3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL:

6.3.3.1. Tipo de estructura organizacional: Formal funcional jerárquica, por ser la óptima para el funcionamiento de negocios hoteleros, según el experto entrevistado.

6.3.3.4. Organigrama de la organización: (Figura 2)



6.3.3.4.1. Explicación del organigrama propuesto: El Gerente General será la máxima autoridad de *Mabilodge*, y dirigirá los 4 departamentos funcionales: *front office*, *housekeeping*, actividades recreacionales, y cocina. La vendedora dependerá del gerente, y el mozo cumplirá actividades de soporte para la organización.

6.3.3.4.2. Coordinación interfuncional: Cada empleado contará con un sistema de radio *boquitoqui* para la comunicación interna; cuando se requiera, el mozo podrá ser contactado por cualquiera de las funciones. Las recepcionistas trabajarán por turnos, siendo así que una semana una recepcionista trabajará en el turno diurno y la otra en el nocturno, y la semana siguiente rotarán; estas deberán coordinar con la mucama la limpieza de las habitaciones en función a la ocupación. El guía y cocinero recreacional reportan directamente al gerente.

7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS:

7.1.1. Estado de Resultados (Anexo 31): La utilidad neta alcanza su mayor crecimiento en 2019 (39.68%); en 2020, hay un ligero decrecimiento del 1.16% que puede explicarse por el menor crecimiento de la demanda en ese año combinado con gastos operativos fijos; además de que es el año transitorio entra la etapa de introducción y la de crecimiento en el que la novedad del producto ha pasado. En 2021 y 2022, el crecimiento se recupera y toma tasas de 18.71% y 18.66%, respectivamente. Aun cuando las ventas netas son elevadas, las utilidades alcanzan solo 10.69 % y 15.59% de estas, en 2018 y 2022, respectivamente, debido a los elevados egresos y a que se mantiene constante el precio a lo largo de los 5 años. Los resultados mensuales se indican en el anexo 32. Un factor importante que ayuda a una utilidad relativamente superior en estos años es la exención en el pago del IR a la que se puede acoger *Mabilodge* durante estos 5 años, ya que toda nueva inversión que se dé en Manabí en los próximos 24 meses (debido al terremoto), estará exonerada del pago de este, en miras a dar un incentivo a la reactivación económica local.

7.1.2. Estado de Flujo de Efectivo (Anexo 33): Los costos y gastos son los rubros que representan mayores egresos en los años operativos, seguidos por el pago de la deuda a largo plazo en actividades de financiamiento. El hecho de no pagar IR durante los 5 primeros años de vida de este proyecto es un factor que contribuye a tener un mayor saldo de efectivo que permite el pago de una deuda elevada y a la par mantener la liquidez operativa, vital en el proyecto. En el año 2020, se da una reinversión en menaje de habitaciones (colchones) y restaurante (vajilla, utensilios, aparatos eléctricos pequeños). La inversión inicial en capital de trabajo (efectivo para operación) de \$ 50,000 USD sumada al flujo neto de efectivo de cada período constituye el efectivo que se mantiene para operaciones diarias.

7.1.3. Estado de Situación Financiera (Anexo 34): El activo corriente es el efectivo; no existe inventario por la naturaleza del servicio. Los activos tangibles se deprecian linealmente cada año, en función a los porcentajes establecidos por el SRI y por el uso; los diferidos se diluyen en los 5 años operativos, salvo el gasto en marca, válida por 10 años. Cuentas por pagar son solo los insumos de habitaciones (toallas de cuerpo, manos y piso, almohadas, juego de sábanas, y cobijas, que se reemplazan cada año), ya que es política no mantener endeudamiento corriente los primeros años. Utilidades de trabajadores son pasivos corrientes, ya que se pagan hasta el 15 de abril del año siguiente; impuestos por pagar no aplica en los primeros 5 años por lo explicado previamente. La sola deuda a largo plazo se contrae en 2017; su pago concluye en 2022. El capital propio no sufre cambios; el 100% de las ganancias son acumuladas durante los 5 años proyectados.

7.2. INVERSIÓN, CAPITAL DE TRABAJO, ESTRUCTURA DE CAPITAL:

7.2.1. INVERSIÓN INICIAL (Anexo 35): Será de USD 528.848,44, financiada por capital propio, 38,60%; y préstamo bancario, 61,40%. El capital propio financiará el capital de trabajo, USD 50.000; terreno, USD 15.000; y 30% de activos fijos (excluyendo el terreno), USD 139.154,53. El préstamo bancario financiará el 70% de activos fijos (excluyendo el terreno), USD 324,693.91. Los activos fijos incluyen edificaciones, USD 333.730,59; mobiliario, USD 116.495,92; y activos diferidos, USD 13.621,93 (Anexo 36). El capital propio provendrá de tres socios con aportaciones de 33,33% cada uno; el préstamo bancario será otorgado por la CFN, mediante la herramienta "Activos Fijos", descrita en el análisis político-legal del proyecto. En 2020, se da una reinversión de \$ 4,304.76 USD en menaje de habitaciones y cocina, y se espera que la misma se repita cada 3 años.

7.2.2. CAPITAL DE TRABAJO: Calculado mediante el método de “capital neto operativo”, igual a: activos corrientes, menos efectivo, menos pasivos corrientes. Se mantiene elevado desde el inicio, ya que todos los costos y gastos (salvo los mencionados anteriormente) se pagarán en su respectivo período. Recuérdese que una parte del efectivo generado se clasificó como “efectivo para operaciones”, por lo que no se descuenta del capital de trabajo.

Tabla 29. Capital de Trabajo

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activos Corrientes	50,000.00	\$ 83,432.12	\$ 117,438.01	\$ 140,825.01	\$ 175,506.20	\$ 217,116.46
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 11,619.83	\$ 12,305.32	\$ 12,275.97	\$ 14,210.54	\$ 16,486.17
Efectivo No Operativo	\$ -	\$ -	\$ 33,432.12	\$ 67,438.01	\$ 90,825.01	\$ 125,506.20
Capital de Trabajo	\$ 50,000.00	\$ 71,812.29	\$ 71,700.58	\$ 61,111.03	\$ 70,470.65	\$ 75,124.10
Variación de CTN	\$ 50,000.00	\$ 21,812.29	(111.71)	(10,589.55)	\$ 9,359.62	\$ 4,653.45

7.2.3. ESTRUCTURA DE CAPITAL: La estructura de capital de 2017 corresponde a la descrita en inversión inicial. Sin embargo, la estructura cambia conforme avanzan los años operativos, dada la amortización de la deuda, y a la incorporación de deuda a corto plazo, que representa un pequeño porcentaje de la estructura.

Tabla 30. Estructura de Capital

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Peso de Capital Propio	38.60%	46.52%	57.53%	69.35%	82.49%	96.82%
Peso de la Deuda CP	0.00%	2.21%	2.35%	2.38%	2.77%	3.18%
Peso de la Deuda LP	61.40%	51.27%	40.12%	28.26%	14.74%	0.00%

7.3. ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO: Medido a partir del flujo de caja del proyecto y del inversionista (Anexo 37) y de tasas de descuento de WACC y CAPM, respectivamente. (Anexo 38) El VAN del proyecto a 10 años es de \$ 191,454.07, con una TIR de 20.81%, superior a la tasa WACC del último año medido, lo que es un indicio de rentabilidad; el índice de rentabilidad es de 1.36, siendo así que por cada dólar invertido, el proyecto gana 36 centavos; el período de recuperación con flujos no descontados se da en el año 6 (2023), y a flujos descontados en el año 10 (2027), proyección realista, acorde al elevado monto de la inversión y tomando en consideración el riesgo país y costo de oportunidad del mercado. El inversionista presenta un VAN ligeramente menor, de \$ 175,442.45 USD, una TIR de 27.80% (superior a la tasa CAPM del último año) y el índice de rentabilidad de 1.86; el período de recuperación no descontado es en año 6 (2023), y el descontado en el año 9 (2026). Es importante indicar por qué se ha calculado el VAN y la TIR a 10 años y no a 5. Existe un factor temporal durante los 5 primeros años de vida del proyecto, y este es la exención del pago del impuesto a la renta, hecho que contribuye a tener flujos de caja mayores de lo que podría esperarse en un contexto normal para el resto de empresas; por esta razón, se ha proyectado los flujos para 5 años adicionales, en los que se espera una situación estable y con pago del impuesto a la renta, con una tasa de crecimiento, calculada en base a la estimación del crecimiento de la demanda del proyecto ajustada a un ciclo de vida del proyecto de 20 años, durante la cual hay períodos de crecimiento positivo, nulo y negativo.

7.4. ÍNDICES FINANCIEROS (Anexo 39): En el primer año la liquidez corriente (7.18) es un poco menos del doble de la de industria del 2011 (3.65); aunque al paso de los años esta se va reduciendo y alcanzando la de la industria. No pagar impuesto a la renta los primeros 5 años contribuye a una elevada liquidez inicial, que a su vez permite solventar adecuadamente la deuda de corto plazo. El endeudamiento patrimonial de 1.15 indica una combinación proporcional de deuda y patrimonio, y va bajando hasta 0.03 en el 2022, gracias a que en ese año se culmina el pago de la deuda contraída en la etapa de desarrollo. La industria indica un margen bruto de 0.5, cercano al 0.68 del proyecto en 2018, mismo que va reduciéndose y ajustándose al estándar; márgenes operacionales y netos negativos caracterizan a la industria en 2011, pero *Mabilodge* estima márgenes del 19 y 11%, respectivamente. La rentabilidad financiera pasaría de un 17% en 2018 a un 16% en 2022.

8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

8.1. Bajo los supuestos planteados en el presente plan, y tomando en consideración información cuantitativa y cualitativa, y bajo un enfoque realista basado en datos y series históricas, la implementación de una hostería agroturística en Santa Ana, Manabí, es viable conceptual, técnica y financieramente.

8.2. La crisis económica afectará a todo tipo de negocio. No obstante, este proyecto, al ser de tipo turístico, cuenta con una ventaja a nivel político-legal sobre otros tipos de emprendimiento, dados los créditos bancarios a condiciones preferenciales, exenciones y facilidades tributarias. Además, al ser un proyecto que busca implementarse en Manabí, recientemente afectada por un terremoto, es probable que cuente con beneficios adicionales en miras de la reactivación económica de la provincia, si bien los mismos aún no han sido completamente especificados.

8.3. Aun en tiempos de crisis, los emprendimientos turísticos innovadores tendrán acogida en el mercado. Tanto el análisis de entornos, como la investigación cualitativa y cuantitativa indicaron que los turismos de tipo natural- dentro del cual consta el agroturismo- tienen alto potencial de desarrollo en el país, dadas las favorables condiciones geográficas y la alta demanda de este. En base al sondeo de mercado, se determinó que el proyecto tendría una aceptación del 80%.

8.4. El mercado meta de *Mabilodge* se divide entre un 75% de clientes nacionales y un 25% internacionales, aproximadamente. Ambos segmentos comparten características de condición económica favorable, y de afinidad por las actividades eco y/o agroturísticas. La proyección de demanda del proyecto y participación de mercado son realistas, y parten de la demanda insatisfecha del mercado objetivo, cubriendo apenas 10,57% de la misma, y teniendo una participación de mercado de 2,84% en el año 5.

8.5. La fuente de ingresos de *Mabilodge* no es la venta de habitaciones como los negocios de alojamiento tradicionales, y este es un punto que debe tenerse claro; *Mabilodge* busca ofrecer paquetes integrales que, además de incluir servicio de pernoctación, incluyan alimentación completa y actividades recreacionales. Puede tenerse la seguridad de que el precio proyectado para los paquetes integrales es el más cercano a la realidad, ya que se ha fijado en base a lo que el cliente verdaderamente está dispuesto a pagar, dado un paquete de atributos y beneficios, según el sondeo de mercado realizado. Los gastos de *marketing* relativos a precio, plaza y promoción no son una opción, pero una necesidad, ya que estos influyen directamente en las ventas y el alcance del negocio.

8.6. La operación de *Mabilodge* requiere una coordinación efectiva de los procesos *front of the office*, *back of the office*, y en menor medida, de los personales del cliente, para cumplir con los horarios y tiempos establecidos para cada actividad.

8.7. Aunque las ventas parezcan elevadas, debe considerarse que los costos y gastos llegan a representar más del 70% de las ventas netas en cada año, por lo que las utilidades proyectadas mantienen un enfoque realista. Financieramente, el proyecto es viable, pero en un largo plazo, ya que la inversión es elevada, y la prioridad en los primeros cinco años de vida del proyecto no es recuperar el capital de inversionista, sino cumplir con la amortización de la deuda, la cual se termina de pagar en el quinto año, dando paso a la rentabilidad y recuperación del inversionista.

8.8. Este proyecto merece la inversión, ya que se desarrolla en un contexto de oportunidades, gracias a la industria en crecimiento a la que pertenece, y a la coyuntura económica y política actual de la provincia de Manabí.

REFERENCIAS

- Acuerdo Ministerial No. 20160007. Registro Oficial, Quito, Ecuador, 2016
- ABPE. (2011). *El Comercio*. Recuperado el 11 de mayo de 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/58-de-compras-tarjeta-se.html>
- AHOTEC. (2000). *Federación Hotelera del Ecuador. Estatuto Codificado*. Recuperado el 24 de abril de 2016 de www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Estatuto%20AHOTEC.pdf
- Alvarado, Vinicio. (2016). *La República*. *Exoneran de impuesto a la renta, por cinco años, a toda nueva inversión en Manabí*. Recuperado el 21 de mayo de 2016 de <http://www.larepublica.ec/blog/economia/2016/04/30/exoneran-impuesto-renta-cinco-anos-toda-nueva-inversion-manabi/>
- Berneto, Raúl. (2013). *Todo Expertos*. Recuperado el 9 de marzo de 2016, de <http://www.todoexpertos.com/categorias/turismo-y-viajes/respuestas/eu5aqpiwcp93y/comision-que-cobran-las-agencias-de-viajes-a-las-empresas-de-turismo-activo>
- CFN. (2016). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 08 de marzo de 2016, de Productos y Servicios CFN: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2402:programa-progresar&catid=374:productos-financieros-cfn-&Itemid=1179
- BCE. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 08 de marzo de 2016 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- BCE. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 08 de marzo de 2016 de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador. Sistema de Información Macroeconómica*. Recuperado el 08 de marzo de 2016, de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@195981JJYnIWNSwBiCj86XxOxdoj1195979J6UBqDNEfYbwYQLTAcPjzOc>
- CCIBA. (2015). *Oficina de Representación de Turismo de Ecuador en Europa en TRECE PAÍSES*, Noviembre 2015
- CEPAL. (2015). *CEPALSTAT*. Recuperado el 11 de octubre de 2015, de http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e
- Decreto Ejecutivo 3400. *Reglamento General de Actividades Turísticas*. Registro Oficial 726, Quito, Ecuador, 17 de diciembre del 2002
- Havas Formula. (2015). *Oficinas de Representación de Turismo de Ecuador en Estados Unidos y Canadá*, Noviembre 2015
- IGEPN. (2016). *Instituto Geofísico de las Escuela Politécnica Nacional. Informe técnico del sismo de Pedernales*. Recuperado el 7 de mayo de 2016 de <http://www.igepn.edu.ec/servicios/noticias/1317-informe-sismico-especial-n-13-2016>
- INEC. (2011). *Ecuador en Cifras. Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 8 de marzo de 2016 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- INEC. (2011- 2012). *Ecuador en Cifras. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Recuperado el 8 de marzo de 2016, de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/EnighurPresentacionRP.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=1000
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 2 de febrero de 2016 de www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf
- INEC. (2013). *Ecuador en Cifras. Encuesta de Información Ambiental Económica en*

- Empresas 2012*. Recuperado el 9 de marzo de 2016, de <https://www.google.com/search?q=89%2C3%25+de+las+empresas+no+tienen+licencia+ambiental+ecuador&ie=utf-8&oe=utf-8#>
- INEC. (2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 8 de marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2016/InflacionEnero2016/Presentacion_IPC_enero16.pdf
- INEC. (2016). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 8 de marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2015/InflacionDiciembre2015/Presentacion_IPC_diciembre15.pdf
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ecuador en Cifras*. Recuperado el 07 de marzo de 2016, de Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua: www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/.../PRESENTACION-Espac.pdf
- ITC. (2014). *International Trade Center. Trade Map*. Recuperado el 07 de marzo de 2016, de http://trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1||||0803|||4|1|1|2|1||2|1|1
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2014). *Worldwide Governance Indicators*. Recuperado el 7 de marzo de 2016, de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>
- Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C., (2009). *Dirección de marketing. Gestión Estratégica y Operativa del mercado*. (2° ed.). D. F. México. Mc Graw Hill
- Ley 97. Ley de Turismo. Registro Oficial Suplemento 733, Quito, Ecuador, 27 de diciembre del 2002.
- Ley de Compañías. Registro Oficial de Ecuador, Quito, Ecuador, 5 de noviembre de 1999
- MICPEC. (2016). *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. Gobierno Nacional anuncia medidas para la reactivación productiva de Manabí, Esmeraldas y otras zonas afectadas*. Recuperado el 7 de mayo de 2016 de <http://www.produccion.gob.ec/gobierno-nacional-anuncia-medidas-para-la-reactivacion-productiva-de-manabi-esmeraldas-y-otras-zonas-afectadas/>
- MINTUR. (2013). *Ministerio de Turismo. Noticias*. Recuperado el 9 de marzo de 2015, de <http://www.turismo.gob.ec/turismo-interno-en-el-ecuador-genera-al-ano-alrededor-usd-5-000-millones/>
- MINTUR. (12 de 08 de 2014). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 8 de marzo de 2016, de Noticias: <http://www.turismo.gob.ec/cfn-amplia-las-lineas-de-credito-para-el-sector-turistico/>
- MINTUR. (2016). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 08 de marzo de 2016, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/31-registro-de-establecimientos-turisticos/113-renovacion-de-la-licencia-unica-anual-de-funcionamiento>
- MINTUR. (2016). *Boletín Turismo Interno*. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/boletin-turismo-interno>
- MINTUR. (2015). *Ferias y Eventos nacionales e internacionales. Condiciones de Participación de Roadshow EEUU y Canadá*. Recuperado el 13 de abril de 2016 de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/42-ferias-y-eventos-nacionales-e-internacionales/ferias-eeuu-canada/182-roadshow-estados-unidos-y-canada-2015>
- MINTUR. (2015). *Catastro de Servicios Turísticos*, Quito, Ecuador
- MINTUR. (2015). *Rendición de Cuentas de las Oficinas de Representación Comercial en el Extranjero*, Quito, Ecuador, el 24 de noviembre de 2015
- MINTUR. (2015). *Ministerio de Turismo. Turismo en Cifras*. Recuperado el 09 de marzo de 2016, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/distribucion-de-establecimientos-de-alojamiento-en-el-pais>
- MINTUR. (2016). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 07 de marzo de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/valores-mision-vision/>

- RO. 465. (2016). *Ministerio de Turismo. Reglamento de Alojamiento Turístico*. Recuperado el 10 de abril de 2016 de www.turismo.gob.ec/wp-content/plugins/download.../download.php?...
- SENPLADES. (2014). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Santa Ana 2014-2017, diagnóstico cantonal*. Recuperado el 9 de marzo de 2016 de app.sni.gob.ec/.../1360001440001_PD%20y%20OT%20Santa%20Ana%20...
- Ullauri, N. (2015). *Historia del Agroturismo en el cantón Cuenca Ecuador*. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de www.pasosonline.org/articulos/download/file?fid=57.838
- Universidad de Sonora. (s.f.). *Departamento de Matemáticas. Muestreo*. Recuperado el 27 de marzo de 2016 de www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Clasificación CIU 4.0 de una hostería

Sección	I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.
División	I55	Actividades de alojamiento.
Grupo	I551	Actividades de alojamiento para estancias cortas.
Clase	I5510	Actividades de alojamiento para estancias cortas.
Subclase	I5510.0	Hoteles y alojamientos turísticos.
Actividad	I5510.01	Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías.

Anexo 2: Matriz EFE

Factor	I	II	III
	Ponderación 0 - 1	Calificación 1 - 5	Puntuación I * II
Entorno Macro			
Factores Económicos			
Bajo crecimiento económico.	0.04	1	0.04
Inflación estable y debajo de los dos dígitos.	0.035	3	0.105
Tasa de interés activa para préstamos productivos ligeramente elevadas.	0.04	2	0.08
Subtotal Factores Económicos	0.115		0.225
Factores Políticos			
Significante fomento estatal al turismo y sus emprendimientos.	0.04	4	0.16
Acceso a crédito productivo en el sector turístico y condiciones favorables.	0.04	3	0.12
Procedimientos legales y beneficios tributarios.	0.02	3	0.06
Subtotal Factores Políticos	0.1		0.34
Factores Sociales			
Gasto promedio del hogar en turismo del 8% del gasto total.	0.045	2	0.09
1,57 millones de turistas extranjeros en 2015, y 40% de la población que realiza turismo interno.	0.055	3	0.165
Anuncio de programas de reactivación económica para la provincia de Manabí.	0.06	3	0.18
Subtotal Factores Sociales	0.16		0.435
Factores Tecnológicos			
Existencia de softwares especializados en el sector hotelero y de herramientas para la promoción.	0.025	3	0.075
Accesibilidad, conectividad con deficiente cobertura.	0.05	2	0.1
Servicios básicos del cantón no universales.	0.05	2	0.1
Subtotal Factores Tecnológicos	0.125		0.275
Subtotal Entorno Macro	0.5		1.275
Industria			
Amenaza de Nuevos Competidores			
Requerimiento de inversión elevado.	0.03	3	0.09
Importancia de la diferenciación de servicio.	0.02	3	0.06
Experiencia y relaciones establecidas con proveedores.	0.03	2.5	0.075
Subtotal Amenaza de Nuevos Competidores	0.08		0.225
Poder de Negociación con los Proveedores			
Concentración elevada y costos de cambio de proveedor inicial y de insumos bajos.	0.025	3	0.075
Coste del servicio del proveedor inicial moderado y negociable.	0.035	2.5	0.0875
Costo del servicio del proveedor de insumos en relación al precio final.	0.035	2	0.07
Subtotal Poder de Negociación con los Proveedores	0.095		0.2325
Poder de Negociación con los Clientes			
Diversos clientes potenciales finales e intermediarios en la industria.	0.03	4	0.12
Existencia de numerosas opciones sustitutivas, y acceso fácil a información para el cliente.	0.05	2	0.1
Costo de cambio del cliente intermediario alto y costos de comisión elevados.	0.03	2	0.06
Subtotal Poder de Negociación con los Clientes	0.11		0.28
Amenaza de Productos Sustitutos			
Cantidad significativa de otras formas de hospedaje.	0.035	2.5	0.0875
Nivel bajo de diferenciación de los servicios de hospedaje sustituto.	0.04	4	0.16
Precios bajos de los servicios sustitutos.	0.04	1	0.04
Subtotal Amenaza de Servicios Sustitutos	0.115		0.2875
Rivalidad entre Competidores			
Cantidad de competidores directos baja.	0.04	2.5	0.1
Crecimiento de la industria elevado y con tendencia a seguir creciendo.	0.035	2.5	0.0875
Barreras de salida elevadas.	0.025	1	0.025
Subtotal Rivalidad entre Competidores	0.1		0.2125
Subtotal Industria	0.5		1.2375
Total Factores Externos	1		2.5125

Anexo 3: Cuestionario de sondeo de mercado:

Encuesta para la implementación de una hostería agroturística en el cantón Santa Ana, provincia de Manabí, Ecuador

Buenas días mi nombre es Genia Rocca y soy estudiante de la Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Le pido muy por favor realizar esta encuesta, cuyo fin es obtener datos sobre la situación del mercado turístico y las preferencias del consumidor. La encuesta será una línea de investigación académica, por lo que sus respuestas serán confidenciales, le pido contestarlas con total veracidad.

(Gracias!)
*Obligatorio

- ¿Le gusta viajar?
 - Si su respuesta es no, la encuesta ha terminado. ¡Gracias!
 - Marque solo un óvalo.
 - Sí
 - No
- ¿A dónde viaja más frecuentemente, dentro de su país de nacionalidad o al extranjero?
 - Marque solo un óvalo.
 - País de nacionalidad
 - Extranjero
- ¿Cuándo viaja, ¿Por qué razones lo hace principalmente?
 - Seleccione todas las que correspondan.
 - Descanso (Vacaciones, días libres o feriados)
 - Negocios o trabajo
 - Visita a familiares o amigos
 - Estudios, cursos o talleres
 - Otro
- ¿Qué aspectos le gustarían más de su estancia en un hotel localizado en el campo o naturaleza sea en el Ecuador o en el Extranjero?
 - Seleccione todas las que correspondan.
 - Paisajes (Vacaciones, días libres o feriados)
 - Negocios o trabajo
 - Visita a familiares o amigos
 - Estudios, cursos o talleres
 - Otro
- ¿En qué provincia se encontraría dicho hotel?
 - Marque solo un óvalo.
 - Sí
 - No
- ¿En qué hosterías localizadas en la naturaleza se ha hospedado?
 - Marque solo un óvalo.
 - Sí
 - No
- ¿Conoce o ha escuchado del cantón Santa Ana, en la provincia de Manabí, Ecuador?
 - Marque solo un óvalo.
 - Sí
 - No
- Conociendo que Santa Ana es un cantón en un entorno rural, entre cerros, valles y naturaleza, ¿está dispuesto a hospedarse en el cantón?
 - Si su respuesta es no, la encuesta ha terminado. ¡Muchas gracias por su tiempo!
 - Marque solo un óvalo.
 - Sí
 - No
- ¿Qué rango de precios le resulta demasiado caro para 2 días y 1 noche de hospedaje en una hostería agroturística de primer nivel en Santa Ana (que incluye actividades agrícolas y gastronómicas), que no consideraría pagar por este servicio?
 - Marque solo un óvalo.
 - Entre USD 20 y USD 50
 - Entre USD 51 y USD 70
 - Entre USD 71 y USD 100
 - Entre USD 101 y USD 120
 - Entre USD 121 y USD 150
 - Entre USD 151 y USD 180
 - Entre USD 181 y USD 200
 - Más de USD 200
- ¿Por qué medio le gustaría saber de los servicios que ofrecemos?
 - Seleccione todas las que correspondan.
 - Redes sociales
 - Página Web
 - Boca a boca
 - Volantes
 - Hoja
- ¿Con quiénes suele viajar?
 - Seleccione todas las que correspondan.
 - Familia
 - Amigos
 - Compañeros
 - Pareja sentimental
 - Niños
 - Otros
- ¿Ha realizado agroturismo o turismo agrícola?
 - El agroturismo o turismo agrícola es un tipo de turismo rural, que incluye actividades agrícolas y ganaderas en la comunidad, y suele complementarse con otros actividades al aire libre y el turismo gastronómico.
 - Marque solo un óvalo.
 - Sí
 - No
- ¿Cuándo viaja, ¿Qué tipo de turismo prefiere?
 - Seleccione todas las que correspondan.
 - Turismo histórico (Visitar museos, iglesias, barrios, lugares históricos)
 - Turismo de playa (En lugares costeros, ambiente relajado y solera) con playa y mar y actividades de ocio)
 - Ecoturismo (Turismo en un entorno natural, social y ambientalmente responsable)
 - Turismo religioso (Visitas a santuarios o lugares santos por motivo de fe)
 - Turismo de aventura (Actividades al aire libre con cierto nivel de riesgo)
 - Agroturismo
 - Turismo cultural (Compartir con otras culturas y conocer su identidad)
 - Turismo gastronómico (Probar y conocer la preparación de los platos típicos de determinado lugar)
 - Turismo deportivo (Su motivo principal es la práctica de actividades deportivas)
 - Turismo responsable (Turismo con la participación de la comunidad local, ser respetuoso responsable)
- ¿Estaría dispuesto a alojarse y/o realizar las actividades de una hostería agroturística de primera categoría (tres estratos positivos o cuatro estratos según la nueva reglamentación) en la provincia de Manabí?
 - Si su respuesta es no, la encuesta ha terminado. ¡Muchas gracias por su tiempo!
 - Marque solo un óvalo.
 - Sí
 - No
- ¿Qué tipo de servicios adicionales al hospedaje y actividades agrícolas le gustaría encontrar en una hostería agroturística de primera categoría en la provincia de Manabí?
 - Seleccione todas las que correspondan.
 - Restaurante de comida típica
 - Pesca
 - Caza
 - Servicio de recojo en terminales de arroyo
 - Río cercano
 - Otro
- ¿Qué rango de precios le resulta demasiado barato para 2 días y 1 noche de hospedaje en una hostería agroturística en Santa Ana de primera categoría (que incluye actividades agrícolas y gastronómicas), que le harían dudar de su calidad?
 - Marque solo un óvalo.
 - Entre USD 20 y USD 50
 - Entre USD 51 y USD 70
 - Entre USD 71 y USD 100
 - Entre USD 101 y USD 120
 - Entre USD 121 y USD 150
 - Entre USD 151 y USD 180
 - Entre USD 181 y USD 200
 - Más de USD 200
- ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?
 - Seleccione todas las que correspondan.
 - Una noche de hospedaje gratis por el pago de determinada cantidad de comidas.
 - Descuentos por pago en efectivo.
 - Una promoción gratis por determinado cantidad de permisos hospedajes.
 - Promoción por la presencia o no de animales.
 - Utopías/No con chistes, bromas, etc.
 - Almorzo gratis.
 - Otro
- ¿Qué tipo de genero?
 - Seleccione solo un óvalo.
 - Femenino
 - Masculino
- ¿Qué rango de edad?
 - Marque solo un óvalo.
 - Menos de 20 años
 - Entre 20 y 30 años
 - Entre 31 y 40 años
 - Entre 41 y 50 años
 - Entre 51 y 60 años
 - Mayor a 61 años
- ¿Qué rango de estado civil?
 - Marque solo un óvalo.
 - Soltero
 - Casado
 - Viudo
 - Divorciado
 - Otro
- ¿Cuántas veces al año viaja por motivos NO relacionados al trabajo o negocios?
 - Marque solo un óvalo.
 - 1
 - 2
 - 3
 - Más de 3
- Al planificar su alojamiento, ¿Por qué canal prefiere hacerlo?
 - Marque solo un óvalo.
 - Directo (yo prefiero planificarlo contactando directamente al alojamiento)
 - Agente de viajes o tour operador
 - Herramientas online como "despega" o "trip advisor"
 - Otro
- ¿Se ha hospedado en un hotel localizado en el campo o naturaleza, sea en Ecuador o en el extranjero?
 - Si su respuesta es no pasar a la pregunta 11.
 - Marque solo un óvalo.
 - Sí
 - No
- ¿Cuántas noches en promedio se ha hospedado en un hotel localizado en el campo o naturaleza, sea en el Ecuador o en el Extranjero?
 - Marque solo un óvalo.
 - 1 noche
 - 2 noches
 - 3 noches
 - 4 noches
 - Más de 4 noches
- ¿Qué rango de precios considera una oportunidad para 2 días y 1 noche de hospedaje en una hostería agroturística en Santa Ana de primera categoría (que incluye actividades agrícolas y gastronómicas), sin dudar de la calidad del servicio?
 - Marque solo un óvalo.
 - Entre USD 20 y USD 50
 - Entre USD 51 y USD 70
 - Entre USD 71 y USD 100
 - Entre USD 101 y USD 120
 - Entre USD 121 y USD 150
 - Entre USD 151 y USD 180
 - Entre USD 181 y USD 200
 - Más de USD 200
- ¿Qué rango de precios consideraría caro para 2 días y 1 noche de hospedaje en una hostería agroturística en Santa Ana de primera categoría, (que incluye actividades agrícolas y gastronómicas), pero estaría aún dispuesto a pagar por este servicio?
 - Marque solo un óvalo.
 - Entre USD 20 y USD 50
 - Entre USD 51 y USD 70
 - Entre USD 71 y USD 100
 - Entre USD 101 y USD 120
 - Entre USD 121 y USD 150
 - Entre USD 151 y USD 180
 - Entre USD 181 y USD 200
 - Más de USD 200
- ¿Cuál es su nacionalidad?
 - Marque solo un óvalo.
 - Menos de USD 366
 - Entre USD 366 y USD 500
 - Entre USD 501 y USD 890
 - Entre USD 891 y USD 1200
 - Entre USD 1201 y USD 1800
 - Entre USD 1801 y USD 2100
 - Entre USD 2101 y USD 2400
 - Entre USD 2401 y USD 2700
 - Entre USD 2701 y USD 3000
 - Más de USD 3000
- ¿Qué rango de ingreso promedio familiar?
 - Marque solo un óvalo.
 - Menos de USD 366
 - Entre USD 366 y USD 500
 - Entre USD 501 y USD 890
 - Entre USD 891 y USD 1200
 - Entre USD 1201 y USD 1800
 - Entre USD 1801 y USD 2100
 - Entre USD 2101 y USD 2400
 - Entre USD 2401 y USD 2700
 - Entre USD 2701 y USD 3000
 - Más de USD 3000

Anexo 4: Estimación del mercado meta nacional

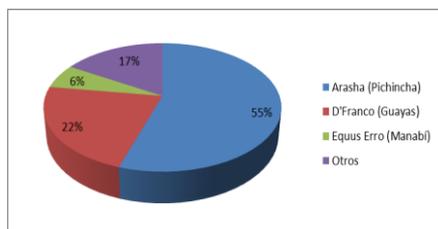
Segmentación	Parámetro	Años						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Población Ecuatoriana		16528730	16776977	17023408	17267986	17510643	17680558	17921355
Demanda Nacional	40.00%	6611492	6710791	6809363	6907194	7004257	7072223	7168542
De G, Q, C, SD, A, P, M	43.39%	2868829	2911916	2954688	2997139	3039256	3068747	3110542
Mercado Geográfico		2868829	2911916	2954688	2997139	3039256	3068747	3110542
Entre 5 y 69 años	86.77%	2489283	2526670	2563783	2600617	2637162	2662752	2699017
Estratos SE A, B, C+	35.90%	893653	907074	920398	933622	946741	955928	968947
Mercado Demográfico		893653	907074	920398	933622	946741	955928	968947
Prefieren Agroturismo (0.3) y ecoturismo (10)	10.30%	92046	93429	94801	96163	97514	98461	99802
Mercado Psicográfico		92046	93429	94801	96163	97514	98461	99802
Suelen viajar acompañados	94.00%	86523	87823	89113	90393	91663	92553	93813
Viajan por ocio	78%	67488	68502	69508	70507	71498	72191	73174
Viajan frecuentemente internamente	100%	67488	68502	69508	70507	71498	72191	73174
Mercado Conductual		67488	68502	69508	70507	71498	72191	73174
Mercado Meta Nacional		67488	68502	69508	70507	71498	72191	73174
Crecimiento		-	1.50%	1.47%	1.44%	1.41%	0.97%	1.36%

Anexo 5: Estimación del mercado meta internacional

Segmentación	Parámetro	Años						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Demanda Extranjera		1474127	1527723	1581318	1634913	1688508	1742103	1795699
De mercados objetivos	22.73%	335069	347251	359434	371616	383798	395980	408162
Mercado Geográfico		335069	347251	359434	371616	383798	395980	408162

De 15 años a 64 años	76%	253536	262754	271971	281189	290407	299625	308843
Mercado Demográfico		253536	262754	271971	281189	290407	299625	308843
Prefieren ecoturismo (.21)	21%	53242	55178	57114	59050	60985	62921	64857
Mercado Psicográfico		53242	55178	57114	59050	60985	62921	64857
Utilizan agencias de viaje	43.50%	23160	24003	24845	25687	26529	27371	28213
Suelen viajar por ocio	85.50%	19802	20522	21242	21962	22682	23402	24122
Mercado Conductual		19802	20522	21242	21962	22682	23402	24122
Mercado Meta Internacional		19802	20522	21242	21962	22682	23402	24122
Crecimiento		-	3.64%	3.51%	3.39%	3.28%	3.17%	3.08%

Anexo 6: Market share actual



Anexo 7: Cálculo de la demanda del proyecto a partir de la demanda insatisfecha

	Años	2018	2019	2020	2021	2022
Mercado Meta Total (En cantidad personas)		90750	92469	94180	95593	97296
Demanda satisfecha		71162	71162	71162	71162	71162
Cobertura del mercado actual		78.41%	76.96%	75.56%	74.44%	73.14%
Demanda insatisfecha		19589	21307	23018	24432	26135
No cobertura del mercado		21.59%	23.04%	24.44%	25.56%	26.86%
	Parámetro	2018	2019	2020	2021	2022
Demanda insatisfecha		19589	21307	23018	24432	26135
Personas que se han hospedado en la naturaleza	84%	16454	17898	19335	20523	21953
Personas que prefieren Manabí	15.54%	2557	2781	3005	3189	3412
Personas dispuestas a alojarse en Santa Ana	90%	2301	2503	2704	2870	3070
Personas dispuestas a adquirir el servicio	90%	2071	2253	2434	2583	2763
Demanda del Proyecto en personas		2071	2253	2434	2583	2763
Participación del Mercado Meta Total		2.28%	2.44%	2.58%	2.70%	2.84%
Cobertura de la Demanda insatisfecha		10.57%	10.57%	10.57%	10.57%	10.57%
	Parámetro	2018	2019	2020	2021	2022
Noches		2071	2253	2434	2583	2763
1	17%	345	375	406	431	461
2	43%	1775	1931	2086	2214	2369
3	29%	1775	1931	2086	2214	2369
4	2%	197	215	232	246	263
5	10%	986	1073	1159	1230	1316
Demanda del proyecto en número de noches		5079	5525	5969	6335	6777

Anexo 8: Menú del restaurante de comida tradicional manabita

Desayuno	Bebida caliente	Bebida fría	Principal	Ligero
1	Café	Jugo de naranja	Tigrillo	Ensalada de frutas
2	Leche	Jugo de badea	2 Bolones de verde	
3	Chocolate	Jugo de sandía	2 Bolones de chicharrón	
4			2 Bolones mixtos	
5			Morcilla con verde	
Almuerzo	Entrada	Plato Fuerte	Postre	Bebida
1	Suero blanco con verde	Seco de gallina con arroz y yuca	Dulces manabitas	Gaseosa
2	Caldo de gallina criolla	Viche de pescado	Dulce de leche	Agua
3	Bollo	Carne asada con arroz y ensalada	Hallaca	Cerveza
4	Plátano y maduro con salpíeta	Pescado frito con arroz y patacones		Jugo de naranja
Cena	Bebida caliente	Principal		
1	Café	Bollo		
2	Leche	Hallaca		
3	Chocolate	Corviche		
4	Jugo de naranja	Empanada de verde de queso		
5		Bolón		

Anexo 9: Insumos para la preparación de cada plato

Desayuno		Almuerzo		Cena	
Insumo	Costo	Insumo	Costo	Insumo	Costo
Café		Suero blanco con verde		Café	
Café molido	\$ 0.02	Verde	\$ 0.25	Café molido	\$ 0.02
Azúcar	\$ 0.01	Leche	\$ 1.40	Azúcar	\$ 0.01
Leche		Sal (1.1lb),pisca	\$ 0.01	Leche	
Leche entera	\$ 0.31	Sobre de cuajo (4 sobres/1)	\$ 0.01	Leche entera	\$ 0.31
Chocolate		Caldo de gallina criolla		Chocolate	
Leche entera	\$ 0.25	Gallina criolla grande (1)	\$ 1.38	Leche entera	\$ 0.25
Chocolate en polvo	\$ 0.15	Papa amarilla (kg)	\$ 0.06	Chocolate en polvo	\$ 0.15

Azúcar blanca	\$ 0.01	Arvejas	\$ 0.06	Azúcar blanca	\$ 0.01
Jugo de naranja		Culantro	\$ 0.02	Jugo de Naranja	
Naranja	\$ 0.12	Sal	\$ 0.01	Naranja	\$ 0.12
Jugo de badea		Cebolla blanca	\$ 0.04	Bollo	
Badea	\$ 0.25	Bollo		Bollo (subcontratado)	\$ 2.00
Jugo de sandía		Bollo (subcontratado)	\$ 1.00	Hallaca	
Sandía	\$ 0.25	Plátano y maduro con salprieda		Hallaca (sc)	\$ 2.00
Tigrillo		Verde	\$ 0.25	Corviche	
Verde	\$ 0.50	Salprieda (1 lb) el diario	\$ 0.88	Corviche	\$ 2.00
Huevo	\$ 0.18	Maduro	\$ 0.25	Empanada de verde de queso	
Cebolla blanca (4 ramas)	\$ 0.04	Queso	\$ 0.28	Empanada de verde de queso	\$ 2.00
Queso	\$ 0.28	Seco de gallina con arroz y yuca		Bolón	
Sal (1.1lb),pisca	\$ 0.01	Gallina	\$ 1.38	Verde (racimo peq.)	\$ 0.50
Leche entera	\$ 0.06	Arroz (apen)	\$ 0.52	Queso	\$ 0.28
Aceite	\$ 0.03	Yuca (kg)	\$ 0.05	Sal (1.1lb)	\$ 0.01
Culantro	\$ 0.02	Viche de pescado		Aceite	\$ 0.03
2 Bolones de verde		Pescado	\$ 0.35	Almuerzo	
Verde (racimo peq.)	\$ 0.50	Choclo q,k,g,3	\$ 0.02	Hallaca	
Queso	\$ 0.28	Maduro	\$ 0.50	Hallaca (sc)	\$ 1.00
Sal (1.1lb)	\$ 0.01	Maní	\$ 0.04	Gaseosa	
Aceite	\$ 0.03	Yuca	\$ 0.02	Gaseosa 500ml	\$ 0.70
2 Bolones de chicharrón		Ajo	\$ 0.00	Agua	
Verde (racimo peq.)	\$ 0.50	Cebolla blanca	\$ 0.25	Botella 500ml	\$ 0.35
Chicharrón 1lb	\$ 0.50	Aceite cucharada	\$ 0.01	Cerveza	
Sal (1.1lb)	\$ 0.01	Sal	\$ 0.06	Lata Pilsener 355cm3	\$ 0.75
Aceite	\$ 0.03	Carne asada con arroz y ensalada		Jugo de naranja	
2 Bolones mixtos		Arroz	\$ 0.52	Naranja	\$ 0.12
Verde (racimo peq.)	\$ 0.50	Lechuga	\$ 0.01	Dulces manabitas	
Chicharrón 1lb	\$ 0.50	Tomate	\$ 0.03	Dulces manabitas (sc)	\$ 1.00
Queso	\$ 0.28	Cebolla paiteña	\$ 0.02	Dulce de leche	
Sal	\$ 0.01	Carne lb	\$ 0.81	Dulce de leche (sc)	\$ 1.00
Aceite	\$ 0.03	Pescado frito con arroz y patacones			
Morcilla con verde		Pescado	\$ 0.47		
Verde (racimo peq.)	\$ 0.25	Aceite	\$ 0.15		
Morcilla (lb 3)	\$ 1.00	Arroz	\$ 0.52		
Ensalada de frutas		Verde	\$ 0.25		
Sandía	\$ 0.21				
Papaya	\$ 0.21				
Piña	\$ 0.21				

*Calculado en base a los precios oficiales del Sistema Nacional de Información del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador que muestra precios oficiales en los mercados del Ecuador. El precio de las bebidas cerradas se calculó en base al PVP de minoristas; el precio de las hallacas, corviches, empanadas, dulces manabitas y dulce de leche se calculó en base al precio cobrado por personas locales por la venta de sus productos.

Anexo 10: Insumos de los dulces tradicionales

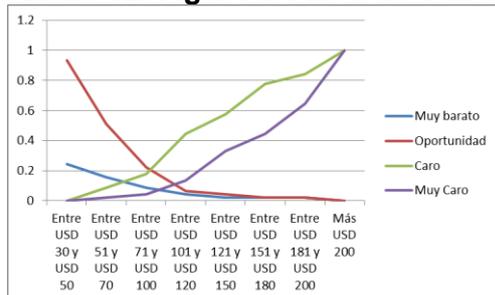
Dulce de camote		Manjar		Huevo mollo	
Insumo	Costo	Insumo	Costo	Insumo	Costo
Camote	\$ 0.17	Leche	\$ 1.24	Azúcar	\$ 0.19
Naranja	\$ 0.35	Azúcar	\$ 0.19	Leche	\$ 0.78
Azúcar	\$ 0.09	Vainilla	\$ 0.03	Huevo	\$ 0.72
		Bicarbonato de sodio	\$ 0.04	Canela	\$ 0.10
		Canela	\$ 0.10	Vainilla	\$ 0.03
				Harina	\$ 0.01

Anexo 11: Bebidas e insumos del bar

Insumo	Costo
Cerveza Nacional	
Lata Pilsener 355cm3	\$ 0.75
Rompopo	
Botella de rompopo	\$ 0.75
Caña Manabita	
Caña manabita	\$ 0.7
Badea Mix	
Badea	\$ 0.25
Botella de aguardiente	\$ 0.47
Manabi Sour	
Limón	\$ 0.02
Azúcar	\$ 0.01
Botella de aguardiente	\$ 0.47
Hielo	\$ 0.01
Canela	\$ 0.1
Clara de huevo	\$ 0.18

*Calculado en base a los precios oficiales del Sistema Nacional de Información del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador que muestra precios oficiales en los mercados del Ecuador; el precio de la cerveza se calculó en base PVP de minoristas; el precio de rompopo y caña manabita se calculó en base a los precios de venta en la zona de Santa Ana.

Anexo 12: Figura del Modelo Van Westendorp



Anexo 13: Precio recomendado para el paquete 2D/1N

Precio de indiferencia (PI)	Precio óptimo (PO)
71	
100	
85.5	92.75
Precio recomendado (promedio de PI y PO)	89.125

*El precio de indiferencia es 85.5 y el óptimo 92.75; el precio recomendado es un promedio entre los dos precios.

Anexo 14: Cálculo del costo del bar

	2018	2019	2020	2021	2022
MOD	\$ 1.57	\$ 1.50	\$ 1.44	\$ 1.41	\$ 1.36
Insumo	\$ 0.80	\$ 0.83	\$ 0.86	\$ 0.89	\$ 0.92
Costo Bruto	\$ 2.37	\$ 2.33	\$ 2.30	\$ 2.30	\$ 2.29
Margen bruto deseado	67%	67%	67%	67%	67%
Precio sin IVA	\$ 7.12	\$ 7.00	\$ 6.91	\$ 6.90	\$ 6.86
Precio con IVA	\$ 8.69	\$ 8.54	\$ 8.43	\$ 8.42	\$ 8.37

*El precio representa el 300% del costo bruto, ganancia aceptable en la venta de bebidas alcohólicas.

Anexo 15: Inflación proyectada en base a regresión lineal con series históricas

Año	2006	2012	2018*	2019*	2020*	2021*	2022*
Inflación	3.03	5.10	3.77%	3.71%	3.65%	3.59%	3.53%
	2.28	2.74	2019*	2020*	2021*	2022*	
	8.40	3.57	2020*	2021*	2022*		
	5.16	3.97	2021*	2022*			
	3.56	3.89%	2022*				
	4.47	3.83%					

*Calculada en base a la inflación histórica del país.

Anexo 16: Costo de MOD (incluye 13^o y 14^o, fondos de reserva, aporte patronal)

n°	Concepto	Q	2018	2019	2020	2021	2022
1	Recepcionista polivalente bilingüe	1	\$ 6,559.75	\$ 6,807.10	\$ 7,059.61	\$ 7,317.19	\$ 7,579.71
2	Recepcionista polivalente bilingüe nocturna	1	\$ 6,553.59	\$ 6,800.70	\$ 7,052.98	\$ 7,310.32	\$ 7,572.58
3	Cocinero	1	\$ 6,577.90	\$ 6,825.93	\$ 7,079.15	\$ 7,337.44	\$ 7,600.68
4	Bartender/mesero	1	\$ 6,577.90	\$ 6,825.93	\$ 7,079.15	\$ 7,337.44	\$ 7,600.68
5	Moza/ limpieza general	1	\$ 6,547.42	\$ 6,794.31	\$ 7,046.35	\$ 7,303.45	\$ 7,628.97
6	Guía tour plátano/ cabalgata	1	\$ 6,574.91	\$ 6,822.82	\$ 7,075.93	\$ 7,334.10	\$ 7,597.22
7	Curso dulces/ cocina	1	\$ 6,577.90	\$ 6,825.93	\$ 7,079.15	\$ 7,337.44	\$ 7,600.68
8	Mucama	1	\$ 6,602.39	\$ 6,851.34	\$ 7,105.50	\$ 7,364.76	\$ 7,628.97

*Calculado en base a los sueldos mínimos sectoriales del 2016 ajustados a la inflación

Anexo 17: Costo unitario de los amenities (kit de aseo personal)

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
COSTO TOTAL AMENITIES (personal)	3.72	3.86	4.01	4.15	4.30
Costo Amenities reemplazables	0.49	0.50	0.52	0.54	0.56
Shampoo/acondicionador 2 en 1	0.38	0.39	0.41	0.42	0.44
Jabón	0.11	0.11	0.12	0.12	0.12
Costo de Amenities no reemplazables	3.24	3.36	3.48	3.61	3.74
Kit de toalla, cepillo, estuche, vaso, pasta	3.24	3.36	3.48	3.61	3.74

*Calculado en base al precio de tres proveedores de Mercado Libre,

Anexo 18: Flyers publicitarios

Comunidad Sany 211
Banco Ana, Mabalde, Ecuador
Teléfono: +593-09-84-75-58-53
E-mail: info@www.mabilodge.com
<http://www.mabilodge.com/>

La experiencia rural no tiene porqué ser aburrida

Le damos la bienvenida a Mabilodge, la primera hostería agroturística de primera categoría en Santa Ana, Mabalde-Ecuador.

En nuestras amplias instalaciones podrá disfrutar de programas completos de actividades rurales, que incluyen: alojamiento, alimentación, comidas, y actividades recreativas agrícolas.

Adicionalmente, tendrá libre acceso a nuestra piscina y tres hectáreas de plantaciones naturales, aprovechadas por su disfrute.

Comunidad Sany 211
Banco Ana, Mabalde, Ecuador
Teléfono: +593-09-84-75-58-53
E-mail: info@www.mabilodge.com
<http://www.mabilodge.com/>

Comunidad Sany 211
Banco Ana, Mabalde, Ecuador
Teléfono: +593-09-84-75-58-53
E-mail: info@www.mabilodge.com
<http://www.mabilodge.com/>

Anexo 19: Tarjetas de presentación



MABILODGE
Gema Rocha
Gerente General
Comunidad Sasay, 211
Santa Ana, Manabí- Ecuador
Tel. +593-052-625-641
Cel. +593-09-84-75-50-53
gerencia@mabilodge.com



MABILODGE
Anabel Figueroa
Representante de Ventas
Av. América N34-437 y Veracruz
Quito, Pichincha- Ecuador
Tel. +593-022-404-026
Cel. +593-09-95-82-70-40
ventas@mabilodge.com



MABILODGE
Reservas e información
Comunidad Sasay, 211
Santa Ana, Manabí- Ecuador
Tel. +593-052-625-641
Cel. +593-09-84-75-50-53
informacion@mabilodge.com

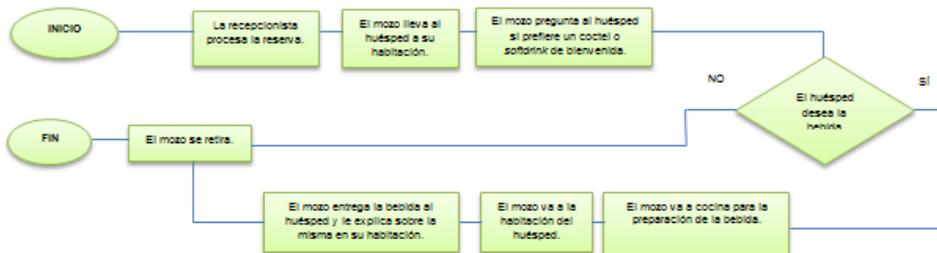
Anexo 20: Capacidad instalada y ocupada proyectada en número de plazas

	2018	2019	2020	2021	2022
Capacidad Instalada	10950	10950	10950	10950	10950
Capacidad Ocupada	5079.4	5525	5968.6	6335.2	6776.8
% Capacidad Ocupada	46.39%	50.46%	54.51%	57.86%	61.89%

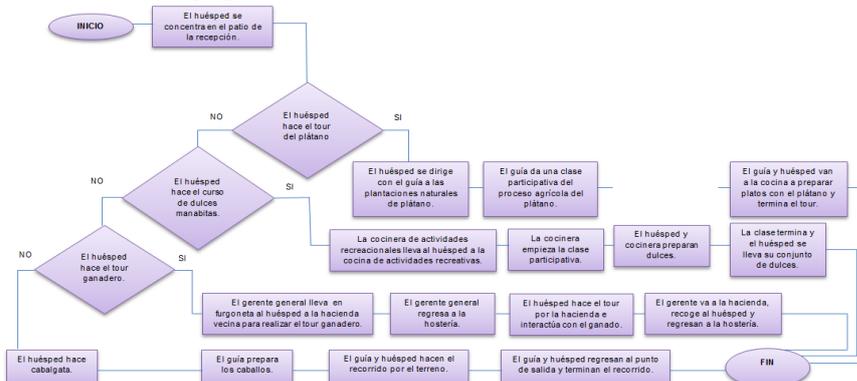
Anexo 21: Flujoograma de reservas y arribo a la hostería



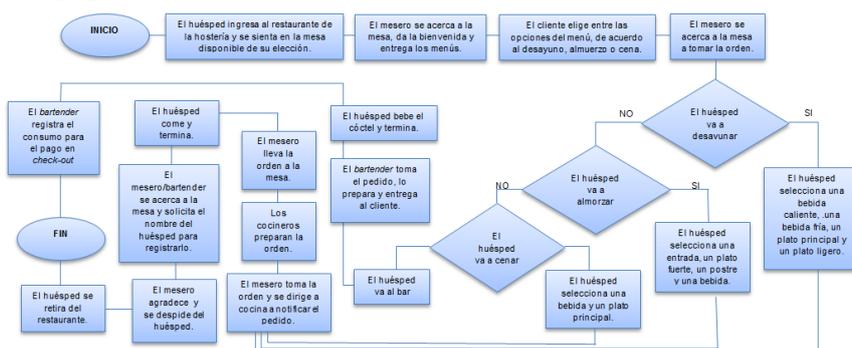
Anexo 22: Flujoograma de check-in



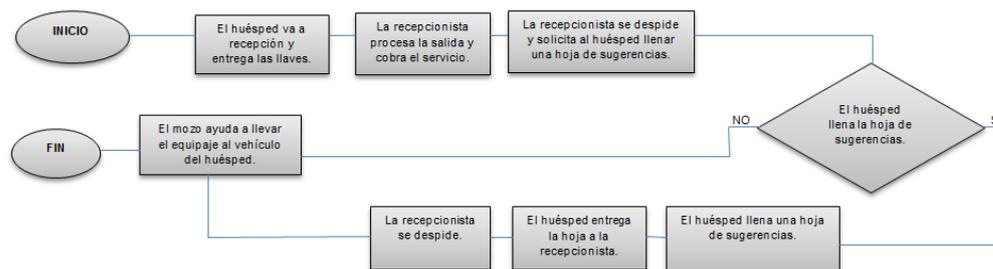
Anexo 23: Flujoograma de actividades recreacionales



Anexo 24: Flujoograma de servicio de alimentación



Anexo 25: Flujoograma de *check-out*



Anexo 26: Horarios del huésped de acuerdo a actividad y paquete

PROGRAMACIÓN	HORA	ACTIVIDAD	2D/1N	3D/2N	1 NOCHE ADICIONAL
Día 1	10h00-12h00	Check-in.	X	X	
Día 1	12h45-14h45	Servicio de almuerzo.	X	X	
Día 1	15h00-17h00	Tour del plátano.	X	X	
Día 1	17h00-18h00	Hora libre.	X	X	
Día 1	18h30-20h30	Servicio de cena a la carta.	X	X	
Noche 1	21h00-23h00	Servicio de bar.	X	X	
Noche 1	21h00-07h00	Pernoctación.	X	X	
Día 2	7h30-9h30	Servicio de desayuno.	X	X	
Día 2	10h00-12h00	Tour ganadero,	X	X	
Día 2	12h30-14h30	Check out.	X	X	
Día 2	12h45-14h45	Servicio de almuerzo.		X	
Día 2	15h00-17h00	Curso de dulces.		X	
Día 2	17h00-18h00	Hora libre.		X	
Día 2	18h30-20h30	Servicio de cena.		X	
Noche 2	21h00-23h00	Servicio de bar.		X	
Noche 2	21h00-07h00	Pernoctación.		X	
Día 3	7h30-9h30	Desayuno.		X	
Día 3	10h00-12h00	Check out.		X	
Día 3	10h00-12h00	Cabalgata guiada.			X
Día 3	12h45-14h45	Servicio de almuerzo.			X
Día 3	15h00-17h00	Uso de la piscina.			X
Día 3	17h00-18h00	Hora libre.			X
Día 3	18h30-20h30	Servicio de cena.			X
Noche 3	21h00-23h00	Servicio de bar.			X
Noche 3	21h00-07h00	Pernoctación.			X
Día 4	7h30-9h30	Servicio de desayuno.			X
Día 4	10h00-12h00	Check out.			X

Anexo 27: Resumen de los costos de la obra civil

Area construida (m2)	Costo
Rubro	Costo
Obras Preliminares	\$ 7,355.57
Movimientos de tierras	\$ 12,523.31
Estructura	\$ 158,948.28
Albañilería	\$ 49,880.21
Instalaciones hidrosanitarias	\$ 17,773.46
Instalaciones eléctricas	\$ 5,917.74
Acabados	\$ 79,667.62
Permisos civiles y arquitectónicos	\$ 1,664.40
TOTAL	\$ 333,730.59

Anexo 28: Inversión en maquinaria, equipo, muebles y enseres al 2017

MAQUINARIA Y EQUIPO			MUEBLES Y ENSERES		
RUBRO	Cantidad	Costo	RUBRO	Cantidad	Costo
Caja fuerte	14	1091.86	Mueble de recepción	1	450
Central telefónico	1	165	Silla recepción (2)	3	146.97
Lavadora industrial	1	10500	Juego de sala	2	700
Secadora industrial	1	5990	Arbusto maceta (2)	2	100
Extensiones telefónicas	12	470.4	Carro coche de limpieza para hoteles	2	299.98
Televisión 22"	12	3384	Sillas plásticas (10)	10	1300
Aire acondicionado	12	5268	Camas dobles	10	1700
Soporte tv	12	293.88	Camas individuales	10	1500
Cocina industrial	2	1359.98	Veladores	25	875
Refrigeradora industrial 2 puertas	1	2240	Escritorio	13	2470
Microondas	1	115	Espejo	12	960
Licudadora	3	149.97	Silla	17	612
Tetera 1.5 L UMCO 9976	1	12.7	Cortina	12	264
Cafetera 4 tz oster 3301	1	33	Toldos	20	460
Exprimidor de naranjas	1	35	Colchones dobles	10	1065.6
Batidora	1	89.9	Colchones individuales	10	748.8
Software hotelero	1	900	Sillas balcón	12	360
Software Microsoft	1	99	Juego de comedor de 4 personas	6	989.94
Computadora de escritorio	2	917.98	Juego de comedor de 2 personas	3	247.485
Teléfono	1	49.99	Sillas bar	5	375

Computadora portátil	1	575	Mueble bar	1	230
Sistema de control de mosquitos	7	2653	Juego de vajilla cuatro piezas (plato hondo, taza, platillo, plato plano, plato postre)	42	335.475
Sistema generador de energía eléctrica	6	3809.94	Vasos	42	38.22
Van H1 Hyundai 12 pasajeros nuevo	1	40990	Tasas	42	60.48
Horno industrial a gas en acero inoxidable	1	530	Juego de cubiertos (chuchara sopera, tenedor, cuchillo, cuchara de café)	42	223.3
Congelador horizontal KISSU	1	377.99	Individual de mesa	42	88.2
Boquitoqui	10	673.65	Vasos bar	20	19.8
Caja registradora	3	269.97	Jarra 2.2 litros	2	60
Máquina Point Of Sale	3	1800	Sillones de piscina	6	1680
Impresora	2	1258	Caballo	9	4500
Plancha de ropa	1	32	Montura de caballo	10	2190
Inversión total en MAQUINARIA al 2016	86135.21		Machucador	6.93992427	34.6996214
Inversión total en MAQUINARIA al 2017	89488.2023		Bowls pequeños	6.93992427	38.7941767
			Rallador UMCO 8510	6.93992427	39.9045646
			Tabla de picar	6.93992427	110.483594
			Tabla de planchar plegable con mueble	1	80
			Sartén	2	13.86
			Cuchillo	1	13.93
			Bowls UMCO grande	3	17.85
			Juego de espátulas (3pz, cucharón, volteador, espumadera)	1	7.5
			Caldero	3	39.6
			Bolillo	3	15
			Microondas manaba rectangular	4	28
			Juego de cuchillos (20 piezas)	1	26.8
			Olla de presión 10L	2	127.2
			Machucador	3	15
			Juego de Ollas (5 piezas, olla grande con tapa, olla pequeña con tapa, sartén grande)	5	188
			Juego de espátulas (3pz, cucharón, volteador, espumadera)	3	22.5
			Bowls UMCO grande	3	17.85
			Reposero hermético	10	23
			Tabla de picar	3	47.76
			Lechero 1L UMCO 9282	2	26.3
			Rallador UMCO 8510	2	11.5
			Inversión total en MUEBLES al 2016		25995.782
			Inversión total en MUEBLES al 2017		27007.7219

Anexo 29: Distribución interna de las construcciones



Anexo 30: Gastos operativos y no operativos

	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Operativos	\$ 185,911.47	\$ 193,842.92	\$ 208,901.68	\$ 217,991.62	\$ 228,650.62

\$ 3,708.39	\$ 2,884.30	\$ 3,296.35	\$ 2,884.30	\$ 3,296.35	\$ 3,708.39	\$ 3,708.39	\$ 3,296.35	\$ 2,884.30	\$ 3,296.35	\$ 3,708.39	4,532.48
\$ 37,083.91	\$ 28,843.04	\$ 32,963.47	\$ 28,843.04	\$ 32,963.47	\$ 37,083.91	\$ 37,083.91	\$ 32,963.47	\$ 28,843.04	\$ 32,963.47	\$ 37,083.91	45,324.77
\$ 11,898.81	9,254.63	\$ 10,576.72	\$ 9,254.63	\$ 10,576.72	\$ 11,898.81	\$ 11,898.81	\$ 10,576.72	\$ 9,254.63	\$ 10,576.72	\$ 11,898.81	14,543.00
\$ 25,185.09	\$ 19,588.40	\$ 22,386.75	\$ 19,588.40	\$ 22,386.75	\$ 25,185.09	\$ 25,185.09	\$ 22,386.75	\$ 19,588.40	\$ 22,386.75	\$ 25,185.09	30,781.78
\$ 22,555.75	\$ 13,785.45	\$ 14,988.60	\$ 13,785.45	\$ 14,988.60	\$ 16,191.75	\$ 16,191.75	\$ 14,988.60	\$ 13,785.45	\$ 14,988.60	\$ 16,191.75	21,401.20
\$ 2,629.34	\$ 5,802.96	\$ 7,398.15	\$ 5,802.96	\$ 7,398.15	8,993.35	8,993.35	\$ 7,398.15	\$ 5,802.96	\$ 7,398.15	8,993.35	9,380.57
\$ 1,797.85	\$ 1,765.95	\$ 1,733.83	\$ 1,701.50	\$ 1,668.95	\$ 1,636.18	\$ 1,603.20	\$ 1,570.00	\$ 1,536.57	\$ 1,502.93	\$ 1,469.06	1,434.96
\$ 831.49	\$ 4,037.01	\$ 5,664.32	\$ 4,101.46	\$ 5,729.20	\$ 7,357.16	\$ 7,390.14	\$ 5,828.15	\$ 4,266.38	\$ 5,895.22	\$ 7,524.29	\$ 7,945.61
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,985.57
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	56,584.88
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	56,584.88

Anexo 33: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Actividades de Operación	\$ -	\$ 88,448.29	\$ 93,588.38	\$ 92,219.56	\$ 104,564.76	\$ 117,294.14
Entradas	\$ -	\$ 378,925.95	\$ 412,043.39	\$ 445,036.95	\$ 472,381.12	\$ 505,280.78
Ventas	\$ -	\$ 378,925.95	\$ 412,043.39	\$ 445,036.95	\$ 472,381.12	\$ 505,280.78
Salidas	\$ -	\$ 302,097.49	\$ 330,760.33	\$ 365,093.36	\$ 382,026.90	\$ 404,472.81
Costos	\$ -	\$ 121,367.84	\$ 132,209.05	\$ 155,858.54	\$ 167,156.63	\$ 180,623.11
Gastos	\$ -	\$ 185,911.47	\$ 193,842.92	\$ 208,901.68	\$ 217,991.62	\$ 228,650.62
Pago de intereses	\$ -	\$ 23,987.29	\$ 19,420.98	\$ 14,475.66	\$ 9,119.88	\$ 3,319.58
Pago Utilidades trabajadores	\$ -	\$ 7,148.90	\$ 9,985.57	\$ 9,870.16	\$ 11,716.95	\$ 13,903.12
Pago IR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación y amortizaciones	\$ -	\$ 36,318.01	\$ 36,318.01	\$ 36,318.01	\$ 36,234.16	\$ 36,234.16
Pago de utilidades del año anterior	\$ -	\$ -	\$ 7,148.90	\$ 9,985.57	\$ 9,870.16	\$ 11,716.95
Pago de IR del año anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del año por pagar	\$ -	\$ 7,148.90	\$ 9,985.57	\$ 9,870.16	\$ 11,716.95	\$ 13,903.12
IR del año por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de insumos de habitaciones	\$ -	\$ -	\$ 4,470.93	\$ 2,319.76	\$ 2,405.81	\$ 2,493.59
Insumos de habitaciones por pagar	\$ -	\$ 4,470.93	\$ 2,319.76	\$ 2,405.81	\$ 2,493.59	\$ 2,583.05
Actividades de Inversión	\$ (478,848.44)	\$ -	\$ -	\$ (4,304.76)	\$ -	\$ -
Entradas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salidas	\$ 478,848.44	\$ -	\$ -	\$ 4,304.76	\$ -	\$ -
Activos inmuebles	\$ 348,730.59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Muebles	\$ 116,495.92	\$ -	\$ -	\$ 4,304.76	\$ -	\$ -
Activos diferidos	\$ 13,621.93	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 528,848.44	\$ (55,016.17)	\$ (59,582.48)	\$ (64,527.80)	\$ (69,883.58)	\$ (75,683.88)
Entradas	\$ 528,848.44	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propio	\$ 204,154.53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ 324,693.91	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salidas	\$ -	\$ 55,016.17	\$ 59,582.48	\$ 64,527.80	\$ 69,883.58	\$ 75,683.88
Amortización de la deuda	\$ -	\$ 55,016.17	\$ 59,582.48	\$ 64,527.80	\$ 69,883.58	\$ 75,683.88
Flujo neto de efectivo	\$ 50,000.00	\$ 33,432.12	\$ 34,005.90	\$ 23,387.00	\$ 34,681.18	\$ 41,610.27
Saldo inicial de efectivo	\$ -	\$ 50,000.00	\$ 83,432.12	\$ 117,438.01	\$ 140,825.01	\$ 175,506.20
Saldo final de efectivo	\$ 50,000.00	\$ 83,432.12	\$ 117,438.01	\$ 140,825.01	\$ 175,506.20	\$ 217,116.46

Anexo 34: Estado de Situación Financiera Proyectado

RUBRO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS	\$ 528,848.44	\$ 525,962.55	\$ 523,650.44	\$ 515,024.20	\$ 513,471.22	\$ 518,847.32
Activos Corrientes	\$ 50,000.00	\$ 83,432.12	\$ 117,438.01	\$ 140,825.01	\$ 175,506.20	\$ 217,116.46
Efectivo	\$ -	\$ -	\$ 33,432.12	\$ 67,438.01	\$ 90,825.01	\$ 125,506.20
Efectivo para operaciones	\$ 50,000.00	\$ 83,432.12	\$ 84,005.90	\$ 73,387.00	\$ 84,681.18	\$ 91,610.27
Activos No Corrientes	\$ 478,848.44	\$ 442,530.43	\$ 406,212.42	\$ 374,199.18	\$ 337,965.02	\$ 301,730.86
Tangibles	\$ 465,226.51	\$ 431,568.69	\$ 397,910.87	\$ 368,557.81	\$ 334,983.84	\$ 301,409.86
Inmuebles	\$ 348,730.59	\$ 348,730.59	\$ 348,730.59	\$ 348,730.59	\$ 348,730.59	\$ 348,730.59
Mobiliario	\$ 116,495.92	\$ 116,495.92	\$ 116,495.92	\$ 120,800.69	\$ 120,800.69	\$ 120,800.69
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 33,657.82	\$ 67,315.64	\$ 100,973.47	\$ 134,547.44	\$ 168,121.41
Intangibles	\$ 13,621.93	\$ 10,961.74	\$ 8,301.56	\$ 5,641.37	\$ 2,981.19	\$ 321.00
Activos diferidos	\$ 13,621.93	\$ 13,621.93	\$ 13,621.93	\$ 13,621.93	\$ 13,621.93	\$ 13,621.93
Constitución y web	\$ 1,673.99	\$ 1,673.99	\$ 1,673.99	\$ 1,673.99	\$ 1,673.99	\$ 1,673.99
Marca	\$ 642.00	\$ 642.00	\$ 642.00	\$ 642.00	\$ 642.00	\$ 642.00
Promoción inicial e insumos nacionales	\$ 11,305.94	\$ 11,305.94	\$ 11,305.94	\$ 11,305.94	\$ 11,305.94	\$ 11,305.94
Amortización acumulada	\$ -	\$ 2,660.19	\$ 5,320.37	\$ 7,980.56	\$ 10,640.74	\$ 13,300.93
PASIVOS+PATRIMONIO	\$ 528,848.44	\$ 525,962.55	\$ 523,650.44	\$ 515,024.20	\$ 513,471.22	\$ 518,847.32
PASIVOS	\$ 324,693.91	\$ 281,297.57	\$ 222,400.58	\$ 157,843.43	\$ 89,894.41	\$ 16,486.17
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 11,619.83	\$ 12,305.32	\$ 12,275.97	\$ 14,210.54	\$ 16,486.17
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 4,470.93	\$ 2,319.76	\$ 2,405.81	\$ 2,493.59	\$ 2,583.05
Utilidades de trabajadores por pagar	\$ -	\$ 7,148.90	\$ 9,985.57	\$ 9,870.16	\$ 11,716.95	\$ 13,903.12
Impuesto a la Renta por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos No Corrientes	\$ 324,693.91	\$ 269,677.74	\$ 210,095.26	\$ 145,567.45	\$ 75,683.88	\$ (0.00)
Deuda a largo plazo	\$ 324,693.91	\$ 269,677.74	\$ 210,095.26	\$ 145,567.45	\$ 75,683.88	\$ (0.00)
PATRIMONIO	\$ 204,154.53	\$ 244,664.98	\$ 301,249.86	\$ 357,180.77	\$ 423,576.80	\$ 502,361.15
Capital	\$ 204,154.53	\$ 204,154.53	\$ 204,154.53	\$ 204,154.53	\$ 204,154.53	\$ 204,154.53
Ganancias acumuladas	\$ -	\$ 40,510.45	\$ 97,095.33	\$ 153,026.24	\$ 219,422.27	\$ 298,206.62

Anexo 35: Inversión Inicial

	Financiamiento			
	USD	%	Componente	USD
Capital Propio	\$ 204,154.53	38.60%	Efectivo	\$ 50,000.00
			Terreno	\$ 15,000.00
			30% de activos fijos, excluyendo terreno	\$ 139,154.53

FLI descontado	\$ (204,154.53)	0.00	24004.32	20751.64	12146.36	15346.49	41362.2504	35795.80829	30978.48591	26809.46834	23201.50814
	\$ 112,761.03	255690.46									149200.6422

Anexo 38: Determinación del CAPM y WACC

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Beta Desapalancada	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67
Nivel de Apalancamiento	159.04%	114.97%	73.83%	44.19%	21.22%	3.28%
Tasa de Impuestos Global	13.37%	13.37%	13.37%	13.37%	13.37%	13.37%
Beta Apalancada	0.812469311	0.772991261	0.736132549	0.709586275	0.689011078	0.672939747
Tasa Libre de Riesgo	1.79%	1.79%	1.79%	1.79%	1.79%	1.79%
Rendimiento del Mercado	9.70%	9.70%	9.70%	9.70%	9.70%	9.70%
Riesgo País	10.26%	10.26%	10.26%	10.26%	10.26%	10.26%
CAPM (Rs)	18.47%	18.16%	17.87%	17.66%	17.50%	17.37%
Estructura de Capital	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Peso de Capital Propio	38.60%	46.52%	57.53%	69.35%	82.49%	96.82%
Peso de la Deuda CP (sin costo)	0.00%	2.21%	2.35%	2.38%	2.77%	3.18%
Peso de la Deuda LP (con costo)	61.40%	51.27%	40.12%	28.26%	14.74%	0.00%
Costo de la Deuda de LP	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Tasa tributaria Ecuador efectiva	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%
WACC	10.39%	11.17%	12.41%	13.75%	15.22%	16.82%

Nota: Las betas y tasa de impuestos global se obtuvieron de la página web de Demodaran; el riesgo país en base a un promedio del mismo del BCE; y el rendimiento de mercado en base a un promedio de S&P 500.

Anexo 39: Índices Financieros de la industria y del proyecto

	Industria	Proyecto				
		2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corriente	3.65	7.18	6.83	5.98	5.96	5.56
Endeudamiento Patrimonial	13.23	1.15	0.74	0.44	0.21	0.03
Apalancamiento	14.23	2.15	1.74	1.44	1.21	1.03
Margen Bruto	0.50	0.68	0.68	0.65	0.65	0.64
Margen Operacional	-0.06	0.19	0.21	0.18	0.18	0.19
Margen Neto	-0.04	0.11	0.14	0.13	0.14	0.16
Rentabilidad Operativa Patrimonio	-0.26	0.29	0.29	0.22	0.21	0.19
Rentabilidad Financiera ROE	-0.05	0.17	0.19	0.16	0.16	0.16
ROI		0.16	0.21	0.21	0.26	0.32

Nota: Los índices de la industria se obtuvieron de la Superintendencia de Compañías ecuatoriana.