

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y GENERACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN COMPLEJO TURÍSTICO COMO UNA ALTERNATIVA DE DISTRACCIÓN EN LA PARROQUIA DE MINDO

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

SANDRA DEL PILAR MIÑO VARGAS

sapimiva@hotmail.com

DAVID ALFREDO SUAREZ SERRANO

sadsuarez@hotmail.com

Director: Ing. Walker Patricio López Mayorga MBA

patricio.lopez@epn.edu.ec

2011

DECLARACIÓN

Nosotros, Sandra del Pilar Miño Vargas y David Alfredo Suárez Serrano, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Sandra del Pilar Miño Vargas

David Alfredo Suárez Serrano

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Sandra del Pilar Miño Vargas y David Alfredo Suárez Serrano, bajo mi supervisión.

Ing. Walker Patricio López Mayorga MBA

DIRECTOR



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentada por SANDRA DEL PILAR MIÑO VARGAS Y DAVID ALFREDO SUÁREZ SERRANO.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha Noviembre 22 de 2011.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Patricio López	Director	
Ing. Paúl Ayora	Examinador	
Ing. Patricio Espín	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio
DÉCANO

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron en la elaboración de este trabajo, de manera especial al Ing. Patricio López por su dirección, al Ing. Dennis Valverde, Ing. Diana Montalvo, Ing. Mauricio Aragón, Arq. Iván Cevallos por el aporte de sus conocimientos que reforzaron este trabajo.

A la Escuela Politécnica Nacional y a todo su personal docente que fueron actores en el aporte académico previo a la obtención del título de Magíster.

A nuestros familiares, amigos y compañeros que anímicamente apoyaron a que este desafío sea culminado.

Sandra y David.

DEDICATORIA

El esfuerzo y constancia puesto en este trabajo está dedicado a la persona que ha estado conmigo a cada paso, que con la inmensidad de su amor hace crecer mis alas para volar más alto. Mi madre.

Sandra

Mi dedicatoria va dirigida al Ser que me ha dado la fortaleza para superar todos los obstáculos encontrados en mi vida, gracias a ti mi DIOS.

David

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS	III
LISTA DE ANEXOS	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
1 INTRODUCCIÓN	9
2 MARCO TEÓRICO	11
2.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	11
2.2 ANÁLISIS PEST.....	12
2.3 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD EN VIAJES Y TURISMO.....	12
2.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	13
2.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	14
2.4.2 El poder de proveedores y compradores	14
2.4.3 Productos sustitutos	15
2.4.4 Lucha por una posición en el mercado	15
2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	16
2.6 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	17
2.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	19
2.7.1 Métodos de segmentación	19
2.8 PROYECCIONES DEL MERCADO.....	20
2.9 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.....	21
2.10 CADENA DE VALOR.....	22
2.10.1 Actividades primarias	22
2.10.2 Actividades de soporte	23
2.11 CERTIFICACION SMART VOYAGER.....	23
2.12 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	24
2.12.1 Flujo de fondos del proyecto	24
2.12.2 El Valor Actual Neto	25

2.12.3	TIR	26
2.13	ANÁLISIS DEL RIESGO.....	26
3	ANALISIS DEL NEGOCIO Y SU ENTORNO	28
3.1	ANALISIS PEST.....	28
3.2	ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO Y COMPETENCIA.....	30
3.2.1	Entorno Macrosectorial	30
3.2.2	Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER	51
3.3	ANALISIS DE MERCADO.....	53
3.3.1	Situación del mercado	53
3.3.2	Proyecciones demanda hacia Míndo	57
3.3.3	Investigación de Mercado	59
4	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	72
4.1	MERCADO OBJETIVO	72
4.2	PRODUCTO.....	73
4.2.1	Diseño	74
4.2.2	Nombre y Logotipo	76
4.2.3	Variaciones	77
4.3	PRECIO	78
4.3.1	Lista de Precios	79
4.3.2	Formas de Pago	84
4.3.3	Plazos de crédito	85
4.4	PLAZA	85
4.4.1	Distribución	86
4.4.2	Horarios y días de atención	86
4.4.3	Reservaciones	87
4.5	PROMOCIÓN	88
4.5.1	Publicidad	88
4.5.2	Promociones de ventas	89
4.5.3	Programas de fidelidad	90
4.6	POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO TURÍSTICO	91
5	FACTIBILIDAD TÉCNICA	93
5.1	TAMAÑO DEL PROYECTO.....	93
5.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	96

5.3	INGENIERÍA DEL PROYECTO	98
5.3.1	Cadena de Valor	98
5.3.2	Infraestructura y tecnología	100
5.4	ANÁLISIS DEL IMPACTO AMBIENTAL.....	103
6	FACTIBILIDAD OPERATIVA.....	106
6.1	ANÁLISIS DE LA FIGURA LEGAL DE LA EMPRESA	106
6.2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	107
6.2.1	Áreas o Departamentos	107
6.2.2	Orgánico Funcional	110
6.2.3	Cuantificación del recurso humano	111
6.3	ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO.....	112
6.3.1	Roles y Responsabilidades	112
6.3.2	Perfiles	113
6.3.3	Remuneraciones.....	113
6.3.4	Distribución de horarios y definición de reemplazos	115
6.3.5	Compañía de seguridad	121
7	FACTIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA.....	123
7.1	ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO	123
7.1.1	Inversión Inicial	123
7.1.2	Proyección de Ingresos.....	125
7.1.3	Proyección de egresos.....	133
7.1.4	Análisis de punto de equilibrio.....	135
7.1.5	Definición período pre-operativo	138
7.1.6	Plan de Inversiones.....	139
7.1.7	Estado de resultados proyectado.....	140
7.1.8	Flujo de Caja.....	142
7.1.9	Balance General.....	144
7.1.10	Evaluación Financiera Hostería “La Elegida”	145
7.1.11	Razones financieras	149
7.2	EVALUACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	154
7.2.1	Crédito con instituciones financieras.....	155
7.3	ANÁLISIS DE RIESGO, PLAN DE CONTINGENCIAS Y SALIDAS	158
7.4	PLAN DE CONTINGENCIAS Y SALIDAS	162

7.4.1	Acciones posteriores al ciclo de vida del proyecto.....	163
8	GENERACION DEL MODELO	165
8.1	PROPUESTA DE NEGOCIO	166
8.2	MODELO OPERATIVO	168
8.3	APLICACIÓN DEL MODELO	171
8.3.1	Variables.....	171
8.3.2	Restricciones del modelo	173
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	176
9.1	CONCLUSIONES	176
9.2	RECOMENDACIONES	179
	REFERENCIAS	180
	ANEXOS	185

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Número de sitios de alojamiento por región.....	36
Figura 2 - Distribución porcentual de los sitios de alojamiento turístico en la provincia de Pichincha	37
Figura 3 - Distribución de sitios de Alojamiento San Miguel de los Bancos.....	38
Figura 4 - Distribución comidas/bebidas por región.	38
Figura 5 - Distribución Comidas/bebidas provincia de Pichincha.	39
Figura 6 - Distribución comida y bebidas San Miguel de los Bancos.....	40
Figura 7 - Visitantes por tipo de salida región Sierra.....	42
Figura 8 - Salidas por tipo de visitante para la ciudad de Quito.....	43
Figura 9 - Estructura porcentual de los motivos de viaje región costa y sierra.....	44
Figura 10 - Motivos de viaje por tipo de salida para la ciudad de Quito.....	44
Figura 11 - Actividades relevantes por tipo de salida en la ciudad de Quito.	45
Figura 12 - Porcentaje de PEA a nivel Nacional en la Rama Hoteles y Restaurantes	47
Figura 13 - Distribución cantonal de la PEA de Hoteles y restaurantes en la provincia de Pichincha	48
Figura 14 - Número de habitantes y % de participación en el PEA por Actividad, San Miguel de los Bancos.	49
Figura 15 - Número de compañías relacionadas con la actividad turística Superintendencia de Compañías	50
Figura 16 - Proyección de las visitas a Mindo, a nivel nacional y desde Quito.	59
Figura 17 – Conceptualización tamaño de la muestra.....	64
Figura 18 - Elementos para la definición del producto.	74
Figura 19 - Logotipo hostería.	76
Figura 20 - Elementos para la definición del precio.....	78
Figura 21 - Número de tarjetahabientes por tipo de tarjeta de crédito.	84
Figura 22 - Elementos para la definición del canal de distribución.	86
Figura 23 - Elementos para la definición de la promoción.....	88
Figura 24 - Mapa de posicionamiento del Servicio.....	92

Figura 25- Cómo llegar a la hostería “La Elegida”	97
Figura 26 – Cadena de valor hostería “La Elegida”	99
Figura 27 - Orgánico funcional Hostería “La Elegida”	110
Figura 28 - Estimación número de paquetes año inicial por tipo de producto	132
Figura 29 – Modelo de Negocios	165
Figura 30 – Resultados modelo financiero hostería “La Elegida”	175

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Nuevos conceptos utilizados para definir el índice de competitividad en viajes y Turismo.....	13
Tabla 2 - Etapas de la investigación de mercados.....	17
Tabla 3 - Análisis PEST del proyecto en el sector turístico.....	28
Tabla 4 – Participación del sector Hoteles y Restaurantes en el PIB Total.....	31
Tabla 5 – Tasas de variación anual del PIB.....	32
Tabla 6 - Número de establecimientos turísticos en la Provincia de Pichincha.....	36
Tabla 7 - Número de establecimientos Comidas/bebidas, provincia de Pichincha.....	39
Tabla 8 - Total anual de salidas desde la ciudad de Quito Julio 2002- Junio 2003.....	43
Tabla 9 - Análisis de las cinco fuerzas de PORTER.....	51
Tabla 10 – Ingreso de turistas a Mindo.....	54
Tabla 11. Detalle de viajes a Mindo periodo febrero 2010 – febrero 2011.....	54
Tabla 12. Visitas a Mindo por tipo de salida: feriados y fines de semana febrero 2010 – febrero 2011.....	55
Tabla 13 – Estructura porcentual por tipo de salida, febrero 2010 – febrero 2011.....	55
Tabla 14 – Productos turísticos ofrecidos en la parroquia de Mindo.....	56
Tabla 15 - Hosterías más representativas de San Miguel de los Bancos.....	57
Tabla 16 - Proyección del número de visitas a la parroquia de Mindo.....	58
Tabla 17 – Proyección de visitas a Mindo desde Quito por tipo de salida.....	59
Tabla 18 - Fuentes de información utilizadas para el desarrollo de la investigación.....	61
Tabla 19 - Porcentajes de éxito y fracaso turistas que salen de la ciudad de Quito.....	64
Tabla 20 - Estructura de las preguntas que forman parte de la encuesta.....	65
Tabla 21- Estructuración de preguntas y uso de escalas.....	66
Tabla 22 – Resultados obtenidos en la encuesta.....	69
Tabla 23 - Perfil del visitante al complejo turístico.....	72
Tabla 24 - Proyección de visitas anuales a Mindo población mayor a 20 años.....	72
Tabla 25 - Definición de paquetes turísticos.....	77
Tabla 26 - Precios temporada baja adultos, niños y excursionistas hosterías competencia	79

Tabla 27 - Precios temporada baja hosterías dentro del rango definido.....	80
Tabla 28 - Precios de servicios adicionales para la hostería “La Elegida”.....	81
Tabla 29 – Componentes precios paquetes turísticos.....	83
Tabla 30 - Precios paquetes turísticos Hostería “La Elegida”.....	84
Tabla 31 – Formas de pago aceptadas en la Hostería “La Elegida”.....	85
Tabla 32 - Elementos definidos para la publicidad	88
Tabla 33 - Elementos definidos para la promoción.....	89
Tabla 34 - Elementos definidos para obtener fidelidad de los clientes	90
Tabla 35 - Datos para la definición de posicionamiento del servicio.....	91
Tabla 36 - Porcentaje de visitantes que prefieren hospedarse en lugares de tipo rústico y ecológico, y además están dispuestos a pagar entre 26 y 50 USD	93
Tabla 37 – Total semanal de visitas para el perfil: sitios de alojamiento rústico y ecológico y valor a pagar entre 26 y 50 USD.	94
Tabla 38 - Capacidad fin de semana de las hosterías de la competencia directa	94
Tabla 39 - Capacidad obtenida para la hostería “La Elegida”.....	94
Tabla 40 – Porcentaje de distribución de visitantes hospedados por noche.....	95
Tabla 41 - Número de cabañas en base a la capacidad de alojamiento.	95
Tabla 42 - Detalle de la infraestructura definida para de la hostería “La Elegida”	96
Tabla 43 – Descripción de la infraestructura para la hostería “La Elegida”.	101
Tabla 44 – Principios certificación Smart Voyager.....	104
Tabla 45 - Forma legal de la hostería “La Elegida”	106
Tabla 46 - Estructura organizativa Hostería “La Elegida”	108
Tabla 47 – Cuantificación del recurso humano	112
Tabla 48 - Remuneraciones personal hostería “La Elegida”	113
Tabla 49 - Resumen de horarios de los servicios de la hostería y personal involucrado ..	115
Tabla 50 - Definición jornadas de trabajo	116
Tabla 51 - Jornadas gerente general y contador, hostería “La Elegida”.....	116
Tabla 52 - Jornadas definidas para feriados: gerente general y contador.....	117
Tabla 53 - Distribución jornadas de trabajo, personal operativo y jefes departamentales	118
Tabla 54 - Roles identificados como reemplazos.....	119
Tabla 55 - Personal adicional contratado por horas	119
Tabla 56 - Horarios definidos para jornada completa y media jornada.....	120

Tabla 57 - Elementos inversión inicial hostería “La Elegida”	123
Tabla 58 - Relación de preferencias del cliente.....	126
Tabla 59 - Cruce de variables y análisis porcentuales.....	126
Tabla 60 - Análisis de noches de hospedaje en vacaciones.....	128
Tabla 61 - Análisis precios temporadas altas hosterías de la competencia	131
Tabla 62 – Total anual proyectado en ventas alojamiento	132
Tabla 63 – Total anual proyectado en ventas alimentos y bebidas	132
Tabla 64 - Gastos administrativos, operativos y de ventas para el primer año.	134
Tabla 65 - Total anual egresos hostería	134
Tabla 66 – Egresos personal involucrado en la generación del servicio	136
Tabla 67 - Costo unitario promedio y margen de utilidad – paquetes hostería “La Elegida”	137
Tabla 68 - Punto de equilibrio anual (en cantidad y en USD).....	138
Tabla 69 – Activos diferidos	138
Tabla 70 – Plan de inversiones hostería “La Elegida”	139
Tabla 71 – Estado de resultados proyectado	141
Tabla 72 - Resumen de costos y gastos proyectado	142
Tabla 73 - Flujo de caja proyectado	143
Tabla 74 - Balance general proyectado	144
Tabla 75 - Flujo de fondos para análisis proyecto hostería “La Elegida”	145
Tabla 76 – Costo de oportunidad accionista - terreno	146
Tabla 77 - Costo de oportunidad accionistas hostería “La Elegida”	147
Tabla 78 - Flujo de fondos para análisis de la TIRI hostería “La Elegida”	148
Tabla 79 - Cálculo del período de recuperación de la inversión	148
Tabla 80 - Deuda versus capital propio	154
Tabla 81 - Cuadro comparativo entidades financieras para obtener financiamiento	156

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - PIB y Variación anual Hoteles y Restaurantes	185
Anexo B - Generación de divisas por sector	185
Anexo C. Consumo interno servicios de alojamiento y comidas/bebidas.....	186
Anexo D - Proyección del número de visitas nacionales a Mindo.....	186
Anexo E - Cuestionario elaborado para la investigación de mercado.....	187
Anexo F - Distribución de encuestas a ser realizadas por cada encuestador.....	189
Anexo G - Plantilla de codificación para las variables de la encuesta	189
Anexo H - Procesamiento de la información.....	193
Anexo I - Servicios de hosterías que son posibles competidores	203
Anexo J - Precios servicios adicionales hosterías de la competencia.....	205
Anexo K - Denominación e imagen cabañas hostería.....	206
Anexo L - Descripción de roles y responsabilidades	207
Anexo M - Perfiles definidos para personal del complejo turístico “La Elegida”	212
Anexo N - Jornadas definidas para feriados: personal nivel 2 y 3	218
Anexo O - Ocupación por paquete	218
Anexo P - Proyección de gastos administrativos, operativos y de ventas.....	219
Anexo Q - Depreciación activos fijos operativos y de administración y ventas	219
Anexo R - Razones financieras proyectadas hostería “La Elegida”.....	220
Anexo S - Punto de equilibrio en porcentaje proyectado hostería “La Elegida”	221

RESUMEN

La presente tesis de grado tiene como propósito la generación de una propuesta para establecer un complejo turístico en la parroquia de Mindo, a través del respectivo análisis de factibilidad que valide las condiciones de esta parroquia para implantar un negocio rentable y sustentable en el tiempo. Este análisis se inicia con una investigación sobre la situación actual de la actividad turística en el país haciendo énfasis en la provincia de Pichincha y focalizándose en el cantón San Miguel de los Bancos, donde está ubicada la parroquia de Mindo. Incluye el respectivo estudio de mercado a fin de identificar la oferta y demanda de servicios turísticos en dicha parroquia. Este trabajo utiliza el modelo de las cuatro P's para definir los productos a ser ofertados y sus variaciones, los precios, el canal de distribución y la manera de promocionarlos a los potenciales clientes, y así poder establecer una adecuada estrategia de comercialización que permita el posicionamiento del servicio propuesto en el mercado existente. Los análisis realizados en este estudio permitirán a personas interesadas en el emprendimiento de negocios relacionados con el turismo interno en el país, obtener una visión de la factibilidad de ponerlos en marcha incluyendo a su vez la especificación de varios aspectos técnicos, operativos y financieros que se deben tomar en cuenta para que se genere un negocio estructurado, que genere rentabilidad y permita un mejoramiento continuo. La parte final de este proyecto contiene la generación de un modelo de negocio que apunta al ámbito turístico de la parroquia de Mindo y proporciona una herramienta de evaluación financiera que permite simular varios escenarios con sus respectivas proyecciones e integrar algunas variables que afectan el comportamiento de las ventas y costos para que puedan ser utilizados en el análisis de otros proyectos de inversión.

Palabras clave: Factibilidad. Turismo. Modelo de negocio. Mindo. Evaluación financiera. Estrategia de comercialización.

ABSTRACT

The following thesis has the purpose of generating a plan to set up a touristic place in Mindo, considering the viability analysis which validates the features of this place in order to manage a resort with economical profit among the time. This project starts with a research about the touristic activity in Ecuador and it's actual situation, especially in the province of Pichincha and focused in San Miguel de los Bancos, where Mindo is located. This plan includes a market analysis in order to establish the offer and demand of touristic services in that place.

This plan uses the 4 P's model to launch the products and varieties to be offered, the distribution path, and the promoting way to the potential clients, to be able to design a proper market strategy which allows placing the service into the existing market. The analysis developed for this project will allow enterprising people interested on touristic investments to find out a viability vision. It also includes technical, logistic and financial aspects that must be considered to set up a well structured business, which generates profits and let a continuous improvement. Finally, this project contents the generation of a Business Plan focused on the touristic field in Mindo, it also gives a tool to develop a financial analysis, simulating a range of sceneries with their own scopes, It makes up some of the variables that affect the sales and prices behavior which can be applied in the analysis of other investment projects.

Keywords: Viability, Tourism, Business Plan, Mindo, Financial analysis. Marketing strategy

1 INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las actividades que está tomando cada vez mayor presencia en la economía del país a través de un sin número de servicios y nuevos negocios relacionados con este ámbito que muestran una tendencia creciente. De acuerdo al estudio más reciente publicado en el año 2005, el aporte al PIB de esta actividad es del 7.82% y aunque no llega todavía a los niveles internacionales 10.9% es una actividad que muestra bastante dinamismo en su crecimiento anual, teniendo inclusive variaciones anuales mayores a las del mismo PIB. Cabe mencionar que las actividades que precisamente dinamizan este sector son las relacionadas con el turismo interno, a donde se enfoca este proyecto.

El presente trabajo contiene los resultados del estudio de factibilidad desarrollado para analizar la viabilidad de implementar un negocio relacionado con la actividad turística en la parroquia de Mindo, como una nueva alternativa de entretenimiento enfocado principalmente a la población de Quito incrementando el componente del turismo interno y priorizando sus gustos y preferencias en este servicio.

Las fases consideradas para este análisis incluyen:

- Un análisis de la industria turística a nivel nacional, provincial y cantonal y los elementos principales derivados de esta actividad.
- La aplicación del modelo de las cuatro p's para definir los elementos principales de un negocio de esta naturaleza y generar la estrategia de comercialización.
- El análisis de la factibilidad técnica que permitirá definir aspectos relacionados con la capacidad del negocio, instalaciones, distribución de áreas y análisis de impacto ambiental.
- El análisis de la factibilidad operativa que proporcionará los elementos formales a través de los cuales se podrá poner en marcha el negocio, como su constitución legal, cadena de valor, estructura organizativa, y análisis del recurso humano involucrado.

- El análisis de la factibilidad económico – financiera a través de la cual se validará la conjunción de todos los elementos anteriores para la puesta en marcha del proyecto obteniendo como resultado algunas variables de análisis que permitirán decidir si el negocio producirá la rentabilidad deseada y si podrá ser sustentable a través del tiempo, se evaluarán las fuentes de financiamiento necesarias y se realizará un análisis de los riesgos existentes con sus respectivos planes de salida y contingencias.
- Finalmente se tendrá la generación del modelo de negocio para proyectos de este tipo y una herramienta que permita el análisis financiero de similares proyectos de inversión que permitan a través del ingreso de variables generar diferentes escenarios y analizar sus comportamientos.

La investigación realizada en el presente trabajo ha permitido la elaboración de una propuesta que demuestre el potencial que tiene Mindo para la implementación de negocios de este tipo.

2 MARCO TEÓRICO

Los fundamentos teóricos utilizados para la realización del proyecto se detallan a continuación:

2.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Existen varias definiciones acerca del significado de un estudio de factibilidad, se han citado algunos conceptos que se consideran importantes:

Según (Rafael Luna, PROARCA/CAPAS, 1999) “el estudio de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso”.

El autor hace referencia a que generalmente se deben tomar buenas decisiones en pro de optimizar recursos y estas decisiones deben basarse sobre evidencias y cálculos que sean desarrollados correctamente a fin de garantizar que el negocio produzca ganancias. Indica además que con el estudio de factibilidad se puede tener elementos importantes para decidir si se continúa con el proyecto hasta llegar a su implementación.

De acuerdo con (Robles, 2008), el estudio técnico permitirá:

Suministrar y analizar la información valiosa para la decisión final de invertir o no en un proyecto en particular, tomando como referencia a donde, cuánto, cómo y con que producir lo que se desea, por lo que los aspectos técnicos-operativos deben ser analizados a través del funcionamiento del propio proyecto.

Los elementos de este estudio mencionados por el autor son: tamaño, localización, ingeniería del proyecto y organización.

Con respecto al estudio financiero, (Robles, 2008) define que este comprende:

La inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos. Se evaluará las fuentes de financiamiento que pueden obtenerse para el proyecto. Se realizara los estados financieros proyectados con los supuestos desarrollados y se analizara los criterios de evaluación financiera para determinar la rentabilidad del proyecto

2.2 ANÁLISIS PEST

De acuerdo a lo mencionado por (Friend & Zehle, 2008, págs. 42-45) el análisis PEST comprende “el análisis de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que con influencias externas pueden pesar sobre el rendimiento del negocio”. Los autores indican además que este análisis “es una técnica muy útil para examinar el entorno en el que opera la empresa”, mucha de esta información puede obtenerse de diarios, periódicos, organismos gubernamentales, industriales y las organizaciones de investigación. Los autores (Friend & Zehle, 2008) indican también que “los analistas de acciones también realizan investigaciones que contienen información valiosa sobre tendencias y factores que influyen en los mercados.”

2.3 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD EN VIAJES Y TURISMO

De acuerdo con (Forum, 2011):

Este índice es una medida de los factores que hacen atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector de viajes y turismo en un país específico, en consecuencia, no se debe confundir este índice como una medida de lo atractivo que es un país como destino turístico.

La calificación de los países seleccionados en este estudio va de 1 a 6 (siendo el 6 la máxima calificación), y refleja el desempeño de cada país dentro de cada subíndice. Los subíndices principales identificados por el FEM son: (1) marco regulador; (2) ambiente de negocios e infraestructura; y (3) recursos humanos, culturales y naturales. En los informes anuales se incluye también un perfil de

cada país el cual incluye las calificaciones por cada subíndice e indicadores económicos según las estadísticas del Banco Mundial e indicadores turísticos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (Inglés: World Travel and Tourism Council).

Este modelo ha sufrido algunos cambios de su concepción original (año 2007) en cuanto a las variables analizadas y finalmente ha quedado constituido por 14 variables, denominadas pilares y que se encuentran detallados en la Tabla 1.

Tabla 1 - Nuevos conceptos utilizados para definir el índice de competitividad en viajes y Turismo

Pilares por Sub-índices

Marco regulador	Ambiente de negocios e infraestructura	Recursos humanos, culturales y naturales
Políticas y regulaciones	Infraestructura del transporte aéreo	Recursos humanos
Sostenibilidad ambiental	Infraestructura de transporte terrestre	Afinidad por el turismo
Seguridad ciudadana	Infraestructura de turismo	Recursos naturales
Salud e higiene	Infraestructura informática y de comunicaciones	Recursos culturales
Prioridad para el sector viajes y turismo	Competitividad del precio en el sector viajes y turismo	

(Forum, 2011)

2.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Esta metodología desarrollada por Michael Porter citada en (Joyas, 2006) permite:

Conocer el sector industrial, teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio,

calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

Las cinco fuerzas definidas por Porter y citados en (Ramírez T.) son las siguientes:

2.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La descripción de esta fuerza por Porter, citada en (Ramírez T.) se define como:

Un competidor que accede por primera vez a un sector trae con sí nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes: economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, desventajas de coste independientes del tamaño, acceso a los canales de distribución, políticas del gobierno

2.4.2 El poder de proveedores y compradores

Con respecto a esta fuerza (Berenstein, 2008) “Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos buscando sobre todo la rentabilidad de la industria”. En la mayoría de casos, los compradores buscan los mejores precios y de esta manera ejercen una presión hacia la baja de los precios. (Friend & Zehle, 2008)

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios”. (Berenstein, 2008)

Según (Friend & Zehle, 2008) son aspectos importantes de esta fuerza: la diferenciación en los insumos, presencia de sustitución de insumos, concentración de proveedores, importancia del volumen para los proveedores, entre otros.

2.4.3 Productos sustitutos

Esta fuerza de acuerdo a (Ramírez T.) se define como:

Los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar. Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

2.4.4 Lucha por una posición en el mercado

Según (Martinez, 2009) “Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad”.

De acuerdo a lo descrito por (Joyas, 2006):

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Existen algunos aspectos importantes para la investigación de mercados, algunos de ellos se citan a continuación:

De acuerdo con (Malhotra, 2004, pág. 7), el concepto definido para la investigación de mercados menciona:

Identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de los problemas y las oportunidades de marketing.

El papel de la investigación de mercados para planeación, según (Jany, 2001) se define como:

La investigación de mercados para planear, se ocupa principalmente de las oportunidades del mercado, buscando aquellos segmentos que aunque no estarán cubiertos con productos y/o servicios de la empresa, pueden llegar a brindar oportunidades de crecimiento para la misma, al utilizar mejor los activos y los recursos de que dispone.

Las etapas de la investigación de mercados que se aplicarán en este estudio se resumen en las siguientes (Tabla 2):

Tabla 2 - Etapas de la investigación de mercados.

Etapa 1 : Definición del problema	•Identificación del problema y posibles oportunidades
Etapa 2: Elaboración de un método para resolver el problema	•Definición de hipótesis e información necesaria.
Etapa 3: Elaboración del diseño de la investigación	•Procedimientos para la obtención de información, investigación exploratoria, concluyente y causal.
Etapa 4: Trabajo de campo o acopio de datos	•Recopilación de información, aplicando maneras de minimizar el error en las datos tomados.
Etapa 5: Preparación y análisis de datos	•Revisión y verificación de datos obtenidos, análisis de los resultados.
Etapa 6: Preparación y presentación del informe	•Informe escrito de los resultados obtenidos en el estudio.

(Malhotra, 2004, págs. 9-11)

2.6 TÉCNICAS DE MUESTREO

Las técnicas de muestreo de acuerdo a (Lagares Barreiro & Puerto Albandoz, 2001), se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1) Muestreo probabilístico: es aquel en el que cada muestra tiene la misma probabilidad de ser elegida.
- 2) Muestreo intencional u opinático: en el que la persona que selecciona la muestra es quien procura que sea representativa, dependiendo de su intención u opinión, siendo por tanto la representatividad subjetiva.

- 3) Muestreo sin norma: se toma la muestra sin norma alguna, de cualquier manera, siendo la muestra representativa si la población es homogénea y no se producen sesgos de selección.

De acuerdo a la definición de (Lagares Barreiro & Puerto Albandoz, 2001), dentro del muestreo probabilístico se identifican los siguientes tipos:

- Muestreo aleatorio.
- Muestreo estratificado.
- Muestreo por conglomerados.
- Muestreo sistemático.
- Otros tipos de muestreo

Muestreo aleatorio:(Lagares Barreiro & Puerto Albandoz, 2001)

Un muestreo es aleatorio cuando, el proceso de selección de la muestra garantice que todas las muestras posibles que se pueden obtener de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidas, es decir, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra.

Muestreo estratificado: Según (Lagares Barreiro & Puerto Albandoz, 2001) en este tipo de muestreo el investigador genera una división a su criterio de modo que existan representantes de todos los estratos o tipos. Los autores indican además que “el muestreo estratificado proporciona mejores resultados que el muestreo aleatorio, mientras más diferentes sean los estratos entre sí y más homogéneos internamente”.

Muestreo por conglomerados: En este tipo de muestreo según (Lagares Barreiro & Puerto Albandoz, 2001):

La población se divide en unidades o grupos, llamados conglomerados (generalmente son unidades o áreas en los que se ha dividido la población), que deben ser lo más representativas posible de la población,

es decir, deben representar la heterogeneidad de la población objeto del estudio y ser entre sí homogéneos.

Muestreo sistemático, de acuerdo con (Lagares Barreiro & Puerto Albandoz, 2001), para este tipo de muestreo, si tenemos un determinado número de personas que es la población y queremos escoger de esa población un número más pequeño el cual es la muestra, dividimos el número de la población por el número de la muestra que queremos tomar y el resultado de esta operación será el intervalo, entonces escogemos un número al azar desde uno hasta el número del intervalo, y a partir de este número escogemos los demás siguiendo el orden del intervalo.

2.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para (Friend & Zehle, 2008) el segmento de mercado se define como “un grupo de compradores lo suficientemente grande con un conjunto de necesidades y preferencias diferenciadas, al que se puede apuntar con un variado mix comercial”. El ajuste de este mix comercial a fin de abordar mejor las necesidades de un segmento conducirá al aumento de las ventas.

Como beneficios de la segmentación los autores indican que “puede ser una mayor participación del mercado en el segmento al que se apunta o la capacidad de aplicar un precio más alto”.

Identificar y cuantificar el segmento así como llegar a él de una manera eficaz será un paso importante para que la segmentación funcione.

2.7.1 Métodos de segmentación

Existen varios métodos de segmentación, entre ellos los que se encontraron útiles para este estudio corresponden a los tipos definidos en el estudio publicado por (Romero, Sánchez, & Tafuya, 2003):

Segmentación geográfica: Es una división en base a la ubicación o posicionamiento geográfico: región, ciudad, clima.

Segmentación demográfica: Esta segmentación divide el mercado en grupos, a partir de variables como el estilo de vida, la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.

Segmentación sicográfica: En este tipo de segmentación se divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su personalidad, estilo de vida, valores.

Segmentación conductual o por comportamiento: Esta segmentación guarda relación con el comportamiento del mercado respecto al producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa con la que el consumidor si utiliza o prefiere.

2.8 PROYECCIONES DEL MERCADO

Los métodos de proyección de mercado se dividen de acuerdo a (Friend & Zehle, 2008, págs. 132-134) en dos grupos:

- Cualitativos y
- Cuantitativos

Los métodos cuantitativos según (Friend & Zehle, 2008) incluyen:

Métodos de series de tiempo y métodos explicativos, y ambos dependen de la disponibilidad de información cuantitativa suficiente en forma de serie de datos. Se aplica el análisis matemático a estas series de datos para generar fórmulas que se puedan utilizar en las proyecciones.

Así mismo, los autores manifiestan que “la proyección de serie de tiempo observa la relación entre el cambio del mercado y el tiempo”, de este modo los métodos pueden ser utilizados sin necesidad de entender los sistemas que afectan la demanda.

En cuanto a los métodos explicativos, los autores citados manifiestan que estos:

Incluyen la comprensión acerca del modo en que reacciona la demanda a las variables y reconoce que muchas variables que afectan la demanda son el resultado de acciones deliberadas, como la decisión de reducir los precios para aumentar volúmenes de ventas, pero independientes del tiempo.

2.9 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo con (Rojas Arquero, 2002) la estrategia de comercialización:

Considera dos etapas: la primera que incluye una definición del Segmento de consumidores al que se quiere llegar, denominado mercado-objetivo o mercado-meta y, el desarrollo de la combinación de herramientas de comercialización que satisfagan el mercado meta (las cuatro P): Producto, Promoción, Precio, Plaza (o Canal de Distribución).

Este plan de comercialización contendrá algunos elementos como los que detallan (Friend & Zehle, 2008, págs. 122-123) en su estudio:

- Una explicación del posicionamiento del servicio tomando en cuenta la competencia.
- Los segmentos del mercado al cual está destinado el producto o servicio.
- Las especificaciones del producto o servicio, cuyas características deberán describirse de modo que muestren los beneficios que serán cubiertos en base a las necesidades de los clientes.
- Involucramiento de mayoristas o minoristas para la distribución del producto o servicio.
- El presupuesto de publicidad y promoción.
- Temas de postventa y servicio al cliente.

Las herramientas de comercialización conocidas como cuatro P's (Abad, 2006) se detallan a continuación.

Producto: Desarrollo del producto o servicio en todas sus dimensiones. Detalla desde su diseño físico hasta su desarrollo psicológico, mental y total.

Precio y volumen de ventas: Estimación del volumen físico de ventas, tomando en consideración la capacidad de producción y el tamaño del segmento de mercado.

Plaza. Definición de los canales de distribución del producto, desde su fabricación hasta la venta al consumidor final.

Promoción y publicidad: Estrategia de promoción y publicidad tanto en medios impresos, ferias, entre otros con su correspondiente presupuesto de implementación anual.

2.10 CADENA DE VALOR

El modelo teórico de cadena de valor desarrollado por Michael Porter, permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, (Friend & Zehle, 2008, págs. 56-59) indican que “la gestión de esta cadena de valor puede producir ventajas competitivas sostenibles”.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

2.10.1 Actividades primarias

“Las cinco actividades primarias son la logística secuencial, los procesos de producción y comercialización” (Friend & Zehle, 2008, págs. 56-59), estas constituyen las funciones verticales principales de la empresa y son:

- **Logística de entrada:** Comprende actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones (producción):** Incluye el proceso de fabricación del producto o la prestación del servicio, según los autores mencionados.

- **Logística de salida:** Se relaciona con el almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Comercialización y Ventas:** Comprenden actividades con las cuales se da a conocer el producto (precio, empaquetado, publicidad), de acuerdo con los autores citados
- **Servicio (de post-venta o mantenimiento),** “agrupa las actividades destinadas a mantener o realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías” (Laudon, 2011).

2.10.2 Actividades de soporte

“Las actividades de soporte son horizontales; es decir contribuyen con las distintas actividades primarias” (Friend & Zehle, 2008, págs. 56-59).

Los conceptos definidos a continuación se basan en (Friend & Zehle, 2008):

- **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y administración general.
- **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, entrenamiento y motivación del personal.
- **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** obtención y mejora de nuevos productos o servicios.
- **Abastecimiento (compras):** Se relaciona con la compra de materias primas o mercaderías.

Según (Friend & Zehle, 2008, págs. 56-59) “el uso principal de la cadena de valor es el de identificar alguna discrepancia de estrategia entre los diferentes elementos de la cadena de valor”, “es útil para identificar las actividades donde se agrega valor en contraposición a aquellas en las que se pierde valor”.

2.11 CERTIFICACION SMART VOYAGER

“Smart Voyager es un programa de certificación sostenible para operaciones turísticas en América del Sur”(CYD Certified S.A., 2008). La finalidad de este

programa es minimizar los impactos ambientales que puede causar una operación turística (CYD Certified S.A., 2008).

El objetivo de Smart Voyager es llegar a operaciones turísticas de todos los tamaños tanto en grandes hoteles como en hospedajes ecológicos de comunidades, y a través de capacitaciones a operadores turísticos ayudar a reducir el impacto negativo que su operación genera en el ambiente, y concientizar en la forma en la que pueden ayudar a las comunidades aledañas y empleados.(CYD Certified S.A., 2008)

Según lo estipulado en el programa de certificación (Corporación de Conservación y Desarrollo Ecuador, 2006):

Los estándares de Smart Voyager se aplican a todas las operaciones turísticas sin importar el tamaño o la orientación de esta. Para verificar el cumplimiento de la norma se hacen entrevistas, observación de campo y revisión de documentación. Con base en esta metodología se evalúa la operación turística para esto hay parámetros de no-conformidades, cumplimiento, cumplimiento parcial o no aplica cada criterio. La operación debe cumplir al menos 50% de cada principio, y alcanzar el 80% o más total para poder estar certificada o re-certificada.

2.12 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

2.12.1 Flujo de fondos del proyecto

La estimación del flujo de caja de costos e ingresos que genera el proyecto durante su tiempo de vida útil, permite realizar la evaluación del proyecto (Santos Santos, 2008). Los elementos básicos del flujo de fondos son: “egresos e ingresos iniciales de fondos, ingresos y egresos de operación, horizonte de vida útil del proyecto, tasa de descuento e ingresos y egresos terminales del proyecto”.

El presupuesto de inversión, comprende la inversión necesaria para poner en condiciones de operar una entidad de servicios (Santos Santos, 2008). Según

Santos este presupuesto está formado por el Capital Fijo y por el Capital de Trabajo.

Se utilizarán adicionalmente algunos **tipos de métodos de evaluación financiera del proyecto** (Vaca Urbina, 2001):

Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, éstos métodos matemáticos - financieros son de gran utilidad para la toma de decisiones ya que de cierto modo permiten anticipar el futuro para evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo, aplicaremos aquí el método del Valor Actual Neto (VAN) y el método de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, estos son conocidos como razones o indicadores financieros, este análisis permite observar puntos fuertes o débiles de nuestro negocio, indicando también probabilidades y tendencias, pudiendo así determinar qué cuentas de los estados financieros requieren de mayor atención en el análisis. Los indicadores a ser analizados se definirán en los siguientes grupos: rentabilidad, liquidez, composición de costos y gastos, apalancamiento, endeudamiento y eficiencia.

2.12.2 El Valor Actual Neto

“El Valor Actual Neto (VAN) de una inversión se define como el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que la misma promete generar a lo largo de su vida”(Santos Santos, 2008). Según el autor para que una inversión sea viable el VAN debe ser mayor que 0, esto significa que, el proyecto puede llevarse a cabo “cuando la suma de todos los flujos de caja valorados en el año 0 supera la cuantía del desembolso inicial (si éste último se extendiera a lo largo de varios períodos habrá que calcular también su valor actual).”

Según Santos (2008), un valor VAN positivo significa que el proyecto está generando un rendimiento superior al mínimo requerido. Los accionistas de la empresa verán el crecimiento del capital exactamente en este excedente de

valores. “Es esta relación directa entre la riqueza de los accionistas y la definición del VAN es la que hace que este criterio sea tan importante a la hora de valorar un proyecto de inversión” (Santos Santos, 2008).

2.12.3 TIR

De acuerdo a lo descrito por (Santos Santos, 2008) “La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. La TIR es, pues, una medida de la rentabilidad relativa de una inversión”.

(Santos Santos, 2008), además describe que:

Esta es la alternativa más utilizada después del VAN. La tasa interna de rendimiento (TIR) tiene una relación íntima con el VAN. Esta técnica trata de expresar una sola tasa de rendimiento que resuma las bondades de la inversión. La palabra "interna" significa que dicha tasa será inherente a un solo proyecto, debido a que depende únicamente, al igual que el VAN, de los parámetros propios del proyecto de que se trate.

2.13 ANÁLISIS DEL RIESGO

Los autores (Friend & Zehle, 2008) señalan que aunque el riesgo depende del negocio y es diferente para cada uno, las dimensiones del riesgo son similares en la mayoría. El nivel de riesgos asociado a un negocio o a un proyecto en particular dependerá de aspectos como (Friend & Zehle, 2008, págs. 261-262):

- Valor de los recursos asignados al proyecto.
- El período de tiempo en que los recursos estarán asignados al proyecto.
- El riesgo propio del proyecto.
- El costo que tendría el abandonar el proyecto.
- Los costos recuperables si es que el proyecto fallara.

Los riesgos se clasifican en los siguientes: Operativos, Industriales, Financieros y políticos (Friend & Zehle, 2008).

- **Operativos:** Estos riesgos son de carácter internos y guardan relación con la capacidad para alcanzar la estrategia seleccionada.
- **Industriales:** Estos son de carácter externo y son generados y pueden desarrollarse como resultado de acciones de la industria en sí.
- **Financieros:** Estos riesgos incluyen aspectos como tasas de interés, caída bolsa de valores, devaluación significativa o elevada demanda del producto.
- **Políticos:** Estos riesgos se relacionan no sólo riesgos gubernamentales, sino también aquellos que resultan de acciones realizadas por sindicatos y activistas.

3 ANALISIS DEL NEGOCIO Y SU ENTORNO

3.1 ANALISIS PEST

El desarrollo del análisis PEST mostrado a continuación (ver Tabla 3), contempla los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que están relacionados con el desarrollo del proyecto y que pueden influir en su ejecución.

Tabla 3 - Análisis PEST del proyecto en el sector turístico.

Políticos

- La actual Constitución garantiza la preservación, restauración y respeto del medio ambiente y su biodiversidad por parte de las personas naturales o jurídicas, colectividad o grupo humano (Capítulo segundo: Biodiversidad y recursos naturales, Sección primera: Naturaleza y ambiente, Sección segunda: Biodiversidad).
- Regulaciones en impuestos como el IVA o la Renta por parte del SRI que pudieran incrementar sus valores y afectar a la rentabilidad del negocio.
- Nuevos lineamientos turísticos definidos por la Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR), que involucren la implementación de cambios en el negocio.
- Inversión en obra pública como carreteras por parte de los gobiernos locales lo cual mejoraría el desarrollo del Cantón y la Provincia.
- Cambios en las tasas de interés lo que podría beneficiar o afectar al negocio en sus costos operativos.
- Reformas en políticas arancelarias que pueden afectar a los costos en la generación del servicio.
- El grado de corrupción a nivel gubernamental, lo que puede obstaculizar la implementación y funcionamiento del negocio, debido a que Ecuador está ubicado en el tercer lugar a nivel latinoamericano, con una calificación de 2/10, según el IPC elaborado por Transparencia Internacional (Infolatam Berlín, 23 de septiembre de 2008).

continúa

Económicos

- Recesión económica a nivel nacional, lo que limitaría el consumo del servicio turístico provocando disminución en la rentabilidad del negocio.
- El incremento de la inflación anual afectaría el desarrollo del negocio. (Valores históricos de la inflación anual - INEC)
- Ecuador cuenta con un PIB favorable para la inversión, debido a que su tendencia es al crecimiento. (Análisis PIB - Banco Central del Ecuador)
- La tendencia a la disminución de la tasa activa para PYMES es beneficioso para la obtención de créditos que pueden ayudar al mejoramiento del servicio (Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador).
- Definición de políticas estrictas para el otorgamiento de créditos por parte del sector financiero.
- El turismo representa la tercera actividad económica más importante del Ecuador en los últimos años, luego de la exportación de petróleo y banano (Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020").

Sociales

- La valoración de los atractivos turísticos del país ha logrado que exista una mayor aceptación y crecimiento del turismo interno. (Plan integral de marketing turístico de Ecuador fases I, II Y III Informe Final)
- Preferencia del turista ecuatoriano por las actividades recreacionales y de esparcimiento para los feriados y fines de semana (Una interpretación mesoeconómica del Turismo en Ecuador, Banco Central del Ecuador).
- Incremento en la demanda de servicios turísticos cercanos a la capital del Ecuador (Una interpretación mesoeconómica del Turismo en Ecuador, Banco Central del Ecuador).
- El turismo de sol y playa está siendo reemplazado por nuevas opciones (Una interpretación mesoeconómica del Turismo en Ecuador, Banco Central del Ecuador).
- La tasa de crecimiento anual de la población ha disminuido considerablemente, y a largo plazo podría afectar al negocio (Indicadores Demográficos UNICEF).

Tecnológicos

- A nivel de la provincia de Pichincha, no existe un buen manejo de los desechos sólidos, líquidos y gaseosos en varios de sus cantones, sin embargo la acción municipal va en pro de mejorar el control de estos desechos a través de nuevas tecnologías que beneficien a la población y a su desarrollo (Plan General de Desarrollo Provincial de Pichincha Gobierno de la Provincia de Pichincha).
- El Ministerio del Turismo y Ambiente se ha preocupado por la generación de tecnologías alternas para el desarrollo sostenible en el Ecuador.
- Para un mejor control de la calidad del ambiente el Ministerio de Turismo ha implementado el Sistema Nacional de Información Ambiental y Sistema de Indicadores de Sustentabilidad.
- Desarrollo científico y tecnológico para la conservación y aprovechamiento de la biodiversidad para dotar al sector productivo y de servicios de alternativas tecnológicas amigables con la naturaleza (Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020").
- Desarrollo e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación del turismo en Áreas Protegidas (Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020").
- En el país existen varios proyectos que promueven la difusión y comunicación del turismo a través del Internet, sin embargo aun no son lo suficientemente explotados (Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020").

(Friend & Zehle, 2008, págs. 42 - 45)

3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO Y COMPETENCIA

3.2.1 Entorno Macrosectorial

El turismo en el Ecuador tiene un comienzo desde las décadas de los 40 a nivel nacional, a nivel internacional el turismo se desarrolla en dos etapas, la primera entre 1945 y 1958, y la segunda comprendida entre 1959 a 1973.(PNUD, 1999 - 2004), así que la expansión del sector se da a mediados de los años ochenta, en la que aparecen nuevos prestadores de servicios turísticos a todo

nivel, esta actividad se ha convertido no solo en un sector generador de divisas sino también en fuente de empleo y factor positivo en la balanza de pagos.

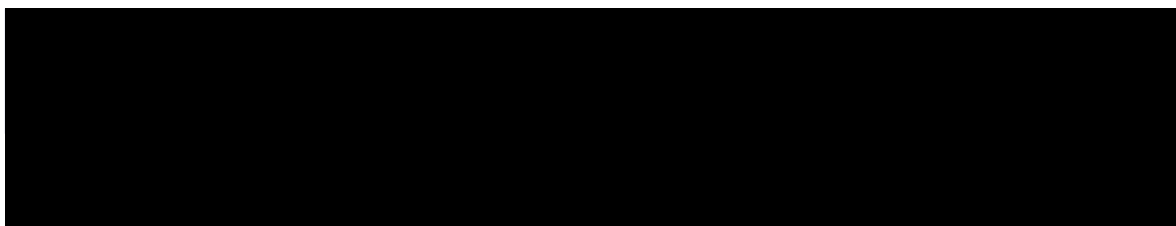
El Ecuador, con 256 mil 370 kilómetros cuadrados de territorio (Wikipedia, 2011), es uno de los países más pequeños de Sudamérica, pero tiene una enorme biodiversidad, es considerado el segundo a nivel mundial con mayor diversidad por kilómetro cuadrado (Villacís Molina, 2009) y diversidad étnica y cultural con múltiples opciones de conexiones desde la capital.

El país tiene 14 culturas vivas, y 20% de su territorio continental está ocupado por parques y reservas naturales, sin contar a las islas Galápagos, en el Océano Pacífico, declaradas Patrimonio Natural de la Humanidad. Es además una de las 17 naciones con mayor megadiversidad del mundo (Gobierno de la Provincia de Pichincha , 2002).

La participación de la actividad turística dentro de la economía ecuatoriana no se encuentra definida de manera explícita en las cuentas nacionales debido a que el turismo no ha sido incorporado como una rama dentro del PIB. Sin embargo, se puede analizar la evolución de la rama hoteles y restaurantes, la cual representa gran parte de la actividad turística del país

Como se puede observar en la Tabla 4, la participación de la actividad turística en el PIB ha evolucionado manteniendo una tendencia creciente para los años analizados que van desde el año 2000¹ hasta el 2007, con un porcentaje promedio de participación del 1.26%. Para el último año analizado (el 2007), el porcentaje llega a ser el más alto de todos, con el **1.30%**.

Tabla 4 – Participación del sector Hoteles y Restaurantes en el PIB Total.



(Banco Central del Ecuador, 2009, pág. 94)

¹ La evolución ha sido considerada a partir del año 2000 en el que comenzó la dolarización, para no distorsionar datos con años anteriores que se trabajaba en sucres.

A fin de entender de mejor manera el porcentaje de participación analizado en la Tabla 4, se realizará un análisis de la tasa de variación anual tanto para el PIB como para la rama Hoteles y Restaurantes. Este se muestra en el Tabla 5; donde se nota que en varias ocasiones la tasa de variación de la actividad turística es mayor que la del PIB, es decir la actividad turística del país ha demostrado un mayor dinamismo, sobre todo para los años 2002 y 2006, con el 7.42% y 7.23% respectivamente. En el año 2007 la actividad en estudio también muestra una tasa de variación mayor a la del PIB: **3.73%**, aunque no en el mismo grado de años anteriores. Se puede mencionar además que el crecimiento anual promedio de la actividad turística para los años analizados es del 5.08%. Para un mejor entendimiento, estos datos están representados en el Anexo A.

Tabla 5 – Tasas de variación anual del PIB

	Tasas de variación anual							
	Miles de USD de 2000							
	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007
PIB Total	2.80	5.34	4.25	3.58	8.00	6.00	3.89	2.49
PIB Hoteles y Restaurantes	3.11	5.08	7.42	3.38	4.68	6.00	7.23	3.73

(Banco Central del Ecuador, 2009, pág. 94)

Tomando en cuenta que el turismo en la mayoría de los países en desarrollo es el segundo o tercer sector productivo generador de divisas (Ministerio de Turismo del Ecuador, Tourism & Leisure Europraxis Consulting, 2007), se analizará a continuación el aporte a la generación de divisas del sector turístico en nuestro país con los datos mostrados en el Anexo B. La fila Ranking turismo indica la posición que ocupa la actividad turística con respecto al resto de actividades, como podemos observar el ranking fluctúa entre el tercero y el séptimo lugar; para los años 2002 y 2004 la actividad alcanzó el tercer lugar en contribución a la generación de divisas, luego del petróleo y del banano, en el año 2006 se observa el punto más bajo ubicándose en el séptimo lugar evidenciándose un menor aporte a la generación de divisas con respecto a otras actividades, aunque el valor de la divisa es mayor al del 2005, las otras actividades tuvieron un mayor crecimiento. En los años siguientes: 2007 y 2008 la actividad ha ido recuperando su importancia en la economía del país, se podría decir que ha ido

posicionándose de mejor manera y se mantiene dentro del rango mencionado. Para el año 2008, la actividad más importante es el petróleo, seguida del banano, los derivados del petróleo y actividades manufactureras de metales.

Pero la actividad turística no incluye exclusivamente a hoteles y restaurantes. Para obtener un mejor indicador de las actividades en su conjunto, en septiembre del 2003, el Ministerio de Turismo, conjuntamente con otras instituciones, culminó la consolidación de las actividades del sector a través de la Cuenta Satélite del Turismo, la cual incluye además: servicios de transporte de pasajeros, agencias de viaje, servicios culturales, deportivos y recreativos, servicios complementarios como información, industrias conexas y no específicas del turismo, entre las principales.

De acuerdo a estas cuentas satelitales de turismo, el valor agregado de las Industrias Turísticas en el 2003 (Banco del Pichincha, 2006), medido en términos reales (miles de dólares de 2000), el servicio de transporte de pasajeros (30.3%) junto con las agencias de viajes (15.7%), los hoteles y similares (13.4%); y, los restaurantes y similares (11.8%) representan el 71.2% de aporte al PIB del turismo (alrededor de US\$ 1,415.5 millones de dólares) constituyéndose así en las actividades de mayor dinamismo. A pesar de la importancia de la actividad turística que muestran los datos analizados, en nuestro país para el año 2003 esta actividad llega al 7.82% del PIB, con la cual el país no alcanza una participación acorde al contexto mundial que es del 10.9% del PIB (Ministerio de Turismo del Ecuador, Tourism & Leisure Europraxis Consulting, 2007).

Sin embargo hay que tomar en cuenta que la actividad turística en el país tal como se menciona anteriormente tuvo su mayor auge a partir de mediados de los años 80, de modo que estaría aproximadamente unos 26 años manteniendo destacada participación en nuestra economía.

De acuerdo al estudio del Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (Inglés: Travel and Tourism Competitiveness Index, siglas TTCI), para el 2011, el Ecuador se encontraba en el puesto número 87 de acuerdo al contexto mundial y en el puesto número 18 de acuerdo al contexto latinoamericano (Forum, 2011). Sin embargo de acuerdo a este índice para el 2008, el Ecuador ocupa el puesto

número 86 a nivel mundial y el puesto número 14 a nivel de Latinoamérica, esto significa que para este año hemos tenido un decremento en este índice.

3.2.1.1 Características de la Actividad Turística

Por su parte, en cuanto a la distribución de atractivos turísticos del país, se cuenta con 1.635 atractivos turísticos inventariados hasta septiembre del 2007, y se clasifican en: Sitios naturales (712 sitios); originados por las condiciones naturales del ecosistema en un 44% y Manifestaciones culturales: 923 manifestaciones culturales (Ministerio de Turismo del Ecuador, Tourism & Leisure Europraxis Consulting, 2007); originadas por razones culturales con el restante 56%. La mayor parte de su fauna y flora vive en las áreas protegidas por el Estado.

Si se realiza un análisis de la distribución de los atractivos turísticos en el país, se observa que el 39.40% corresponde al sector de la Sierra Centro Norte, seguido de la Zona Litoral con el 29.80%, la Amazonia con el 12.80%, la zona Austral del país con el 9.90%; y, finalmente Galápagos con el 8.10% (Banco del Pichincha, 2006, pág. 3). Entre las actividades atractivas para el turismo se encuentra principalmente el ecoturismo, el cual se concentra en las Islas Galápagos por su biodiversidad, así como los bosques secos, húmedos y manglares de la Costa ecuatoriana. De igual forma, se identifica el ecoturismo comunitario en la Sierra con sus montañas y ríos que permiten actividades de andinismo, observación de aves, trekking, rafting, convivencia con las comunidades, entre otros; y, la riqueza étnica, cultural y la biodiversidad de la Amazonía.

Es importante mencionar que, en promedio, las actividades turísticas se dinamizan en la economía fundamentalmente por el turismo interno, que para el año 2003 (Banco Central del Ecuador, 2005) representó el 52% del consumo total del turismo, seguido en un 24% por el turismo receptor; y, el 24% restante por el turismo emisor. Lo cual refleja la importancia que constituyen los feriados nacionales en el país, al incentivar el turismo interno.

3.2.1.2 Clasificación de las Actividades turísticas

Para el Ecuador, el Ministerio de Turismo ha clasificado a las actividades relacionadas con el turismo en las siguientes (Ministerio de Turismo Ecuador, 2009):

- Agencias de viajes
- Alojamiento
- Casinos, salas de juego
- Comidas/bebidas
- Recreación
- Transporte turístico

El presente estudio hará un análisis de las actividades **Alojamiento** y **Comidas/bebidas**, que es donde se ubicará la unidad de negocio objeto de esta tesis. A continuación se muestra un análisis global de estas actividades en el país, para luego centrarnos en la provincia de Pichincha y luego en el cantón San Miguel de los Bancos.

3.2.1.3 Alojamiento

La actividad turística relacionada con los sitios de alojamiento existentes en el país (Ministerio de Turismo Ecuador, 2009), muestra hasta Mayo 2009 un número de 3,385 sitios, los cuales se encuentran distribuidos en un 47% en la Sierra, 40% en la Costa, 10% en la Amazonía y 3% en Galápagos. Como se puede ver en la Figura 1, la región donde se concentra el mayor porcentaje de alojamiento es la región sierra.

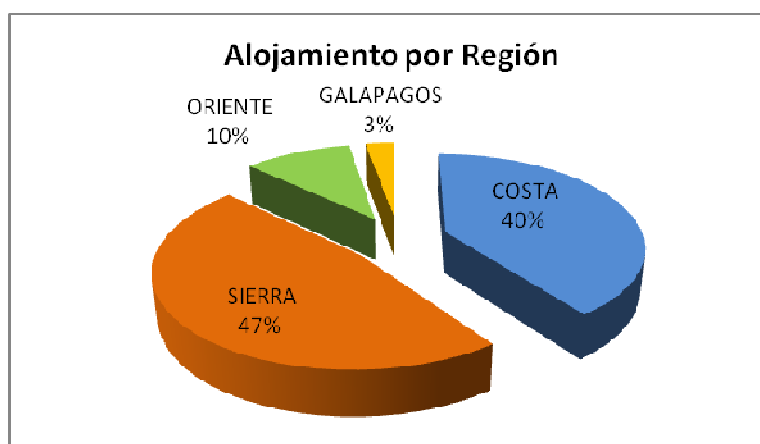


Figura 1 - Número de sitios de alojamiento por región
(Ministerio de Turismo Ecuador, 2009)

El registro catastral turístico (Ministerio de Turismo Ecuador, 2009), hace adicionalmente una clasificación de estos sitios de alojamiento, cuya distribución para la provincia de Pichincha se muestra en la Tabla 6:

Tabla 6 - Número de establecimientos turísticos en la Provincia de Pichincha

Tipo establecimiento	QUITO	CAYAMBE	MEJIA	PEDRO MONCAYO	RUMIÑAHUI	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	PEDRO VICENTE MALDONADO	PUERTO QUITO
Albergue	3.00		2.00			1.00		
Cabaña	1.00	1.00				7.00	1.00	
Motel	31.00	1.00	4.00	2.00	2.00			
Pensión	91.00	5.00	3.00		10.00	16.00		
Paradero								
Ciudad Vacacional								
Refugio		1.00						
Apartamento Turístico	9.00							
Campamento Turístico			1.00					
Hostal	72.00	3.00		1.00	4.00	4.00		2.00
Hostal Residencia	165.00	3.00	1.00		2.00	2.00	2.00	
Hosteria	16.00	2.00	4.00	1.00	4.00	20.00	5.00	6.00
Hotel	47.00					1.00		
Hotel Apartamento	3.00							
Hotel Residencia	29.00							
TOTAL	467.00	16.00	15.00	4.00	22.00	51.00	8.00	8.00

(Ministerio de Turismo Ecuador, 2009)

En la Tabla 6, se puede ver que los cantones con un mayor número de sitios de alojamiento son Quito y San Miguel de los Bancos, con 467 y 51 sitios respectivamente, seguido de los otros cantones.

A nivel porcentual, la concentración de estos sitios turísticos está distribuida de la siguiente manera: 79% para el cantón Quito, 9% San Miguel de los Bancos, 4% para Rumiñahui, 3% para Cayambe, 2% para el cantón Mejía y el 1% para los cantones restantes: Pedro Moncayo, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito, como se puede ver en el Figura 2.

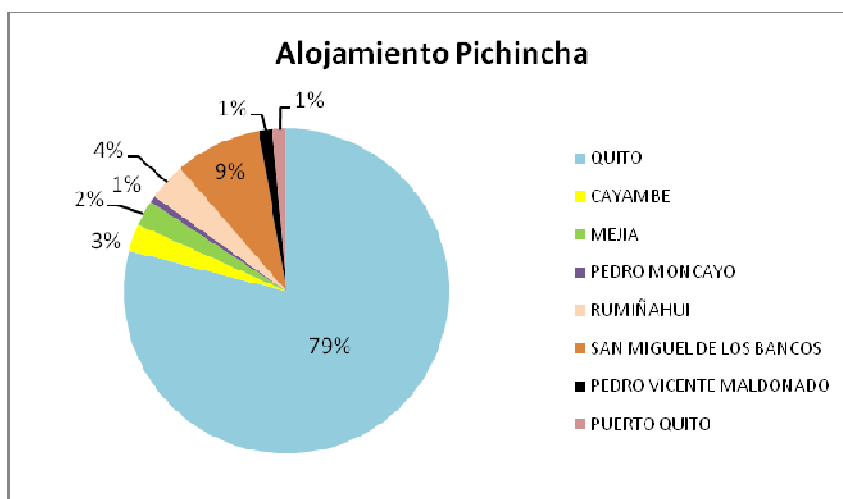


Figura 2 - Distribución porcentual de los sitios de alojamiento turístico en la provincia de Pichincha
(Ministerio de Turismo Ecuador, 2009)

Del 9% de establecimientos existentes en el cantón San Miguel de los Bancos, se hace un análisis más a detalle de la clasificación de los mismos, encontrando que el tipo de establecimiento de mayor representatividad en el cantón corresponde a las Hosterías, que es el grupo en el cual ubicaremos la unidad de negocio, seguido de las Pensiones. Los tipos de alojamiento con menor número de unidades corresponden a los Hoteles y los Albergues, probablemente debido a que estos sitios no brindan un buen acoplamiento para el turismo relacionado con la naturaleza.

Hasta la fecha de análisis (mayo 2009), el número de hosterías en el cantón llega a 20, como lo muestra la Figura 3, mostrado a continuación:

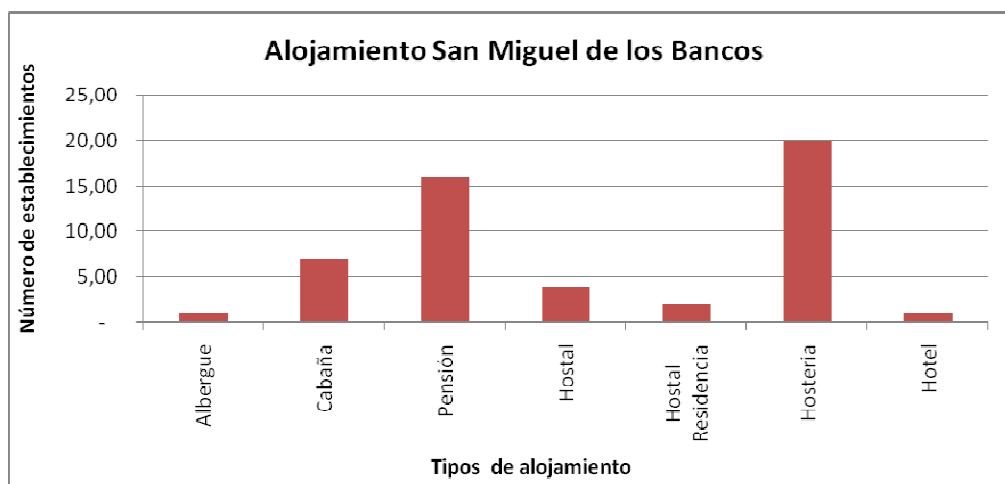


Figura 3 - Distribución de sitios de Alojamiento San Miguel de los Bancos
(Ministerio de Turismo Ecuador, 2009)

3.2.1.4 Comidas/bebidas

La actividad turística relacionada con las comidas/bebidas existentes en el país, según información del catastro del Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo Ecuador, 2009), muestra hasta Mayo 2009 un número de 9,904 sitios, los cuales se encuentran distribuidos en un 41% en la Sierra, 54% en la Costa, 4% en la Amazonía y 1% en Galápagos. Como se puede ver en el Figura 4, la región donde se concentra el mayor porcentaje para la esta actividad es la región costa.

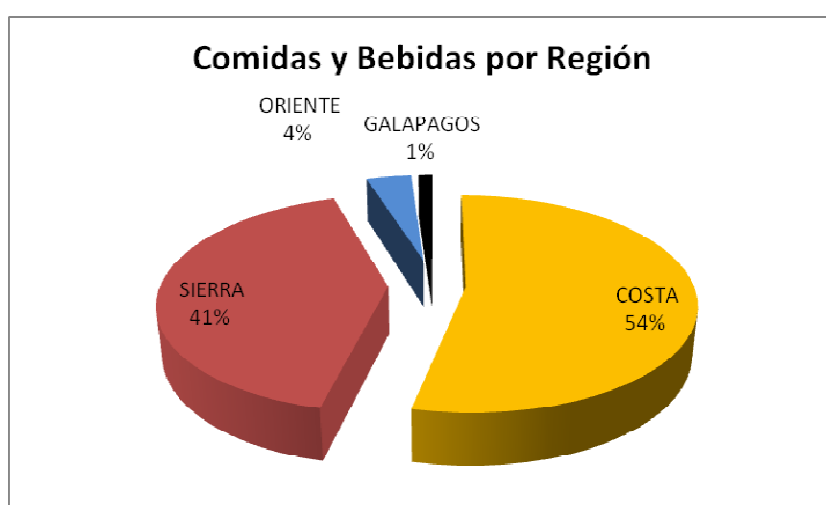


Figura 4 - Distribución comidas/bebidas por región.
(Ministerio de Turismo Ecuador, 2009)

El registro catastral turístico (Ministerio de Turismo Ecuador, 2009), clasifica a los sitios de comidas/bebidas, en los siguientes tipos: Bar, Cafetería, Fuente de soda y Restaurant. En la provincia de Pichincha, el número de establecimientos de acuerdo a la clasificación anterior se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7 - Número de establecimientos Comidas/bebidas, provincia de Pichincha

Tipo establecimiento	QUITO	CAYAMBE	MEJIA	PEDRO MONCAYO	RUMIÑAHUI	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	PEDRO VICENTE MALDONADO	PUERTO QUITO
Bar	108	13			101	5		
Cafetería	145	1	1		10	2		
Fuente de soda	173	9			15	4		1
Restaurant	1,314	40	22	1	10	20	1	3
TOTAL	1,740	63	23	1	136	31	1	4

(Ministerio de Turismo Ecuador, 2009)

En la tabla anterior, se puede ver que el cantón con un mayor número de establecimientos de comidas/bebidas es Quito, seguido de Rumiñahui, y posteriormente los otros cantones. La concentración de esta actividad turística tiene la siguiente distribución: 87% para el cantón Quito, 7% para Rumiñahui, 3% es para Cayambe, 2% para San Miguel de los Bancos, 1% para el cantón Mejía y el 0% para los cantones restantes: Pedro Moncayo, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito, como se puede ver en la Figura 5.

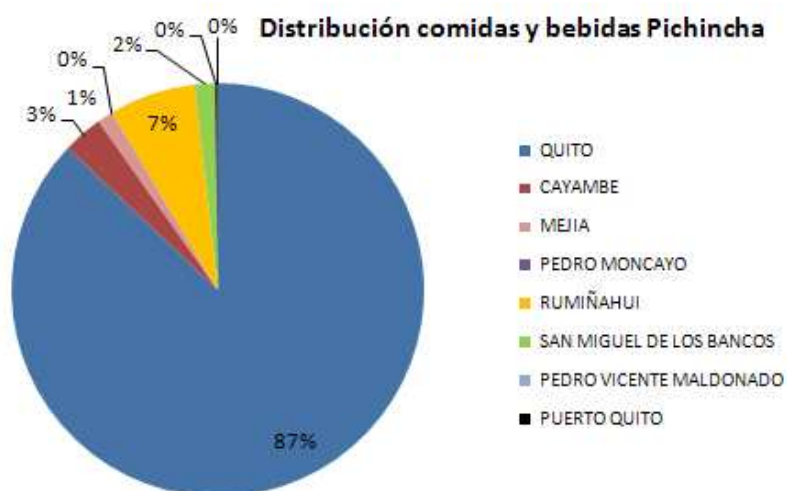


Figura 5 - Distribución Comidas/bebidas provincia de Pichincha.
(Ministerio de Turismo Ecuador, 2009)

Se puede advertir además un comportamiento similar con la actividad turística de alojamiento, donde los cantones Pedro Moncayo, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito, siempre tienen el porcentaje más bajo.

Los cantones más representativos en cuanto a los dos servicios analizados son: Quito, San Miguel de los Bancos, Rumiñahui, Cayambe y Mejía. En base a este análisis, se verá ahora la distribución de esta actividad específicamente para el Cantón San Miguel de los Bancos, donde se va a ubicar el negocio, ver Figura 6:

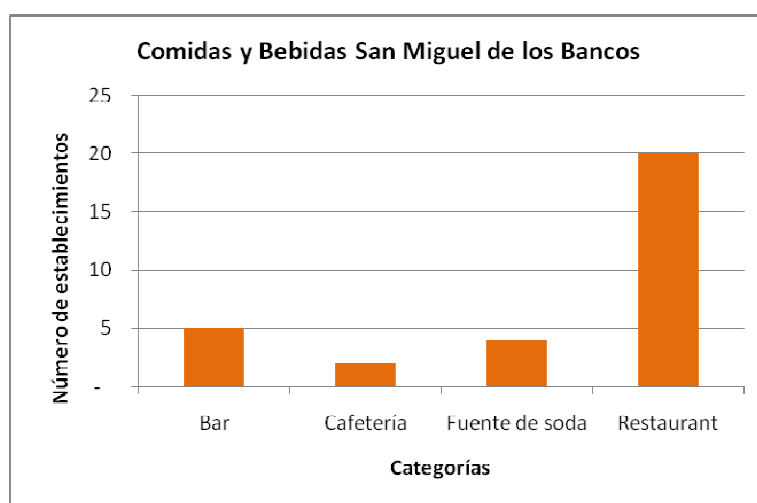


Figura 6 - Distribución comida y bebidas San Miguel de los Bancos
(Ministerio de Turismo Ecuador, 2009)

Según la información mostrada en la figura anterior, hasta Mayo 2009, lo predominante en el cantón son los restaurants, cuyo número supera a las otras categorías de esta actividad. La categoría con menos número corresponde a las Cafeterías.

3.2.1.5 Canasta de bienes y servicios turísticos

De acuerdo con el estudio realizado para el año 2003 por parte del Ministerio de Turismo y el Banco Central y publicado en el 2005 (Banco Central del Ecuador, 2005), se obtuvo datos del consumo turístico interno para las actividades de Alojamiento y, comidas/bebidas (ver Anexo C). Estos datos históricos muestran

que la actividad que genera mayor consumo es la relacionada con el alojamiento, sin embargo la actividad que muestra mayor dinamismo en su crecimiento es la relacionada con comidas/bebidas.

3.2.1.6 Turismo interno

Como se menciona anteriormente el turismo interno es un componente importante en la actividad turística, ya que el porcentaje de participación en ella es el más alto, a continuación se realizará un análisis basado en estudio del Banco Central y el Ministerio de Turismo realizado para el año 2002 – 2003 para entender su dinamismo, en este estudio se analiza la estacionalidad y el volumen de salidas de los turistas y excursionistas, así como sus características demográficas, económicas y sociales, los tipos de salida, las frecuencias de salida, lugares de destino, entre otros.

El estudio (Banco Central del Ecuador, 2005) muestra que a nivel del país el 28% de personas que se movilizaron por turismo interno, lo hicieron en feriados, vacaciones o por comisiones de servicio y el 23% lo hizo el fin de semana, de lo cual se puede establecer que existe una preferencia por salir en los feriados. Actualmente el gobierno del país mantiene una política mediante la cual se incentiva la salida en los feriados, generalmente moviendo los días de descanso a fechas que coincidan con los fines de semana, esto sin duda beneficia a la actividad. Se identifica además que el factor principal para la práctica del turismo en el país es el nivel de ingreso, el ingreso promedio de las personas que formaron parte del mencionado estudio estaría alrededor de los 440 USD, cabe mencionar que para el año de análisis el valor de la canasta básica era de 369.95 USD (Instituto de Estadísticas y Censos, 2003), es decir el sueldo promedio de las personas que practicaron el turismo interno superaba en un 19% al valor de la canasta básica. Para el año actual, el valor de la canasta básica a Abril del 2011 llega a los 555,27 USD (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011), de ahí que si se aplica el mismo porcentaje, el sueldo promedio para las personas que practican el turismo interno sería de 660.77 USD. Sin embargo hay que tomar en cuenta que para el año 2003 el porcentaje de restricción en el consumo era del

30.64%² y para el año actual llega al 28.24%, de ahí que ahora existe mayor predisposición para el consumo, lo cual de cierto modo beneficia también a la práctica del turismo interno.

El análisis del Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2005), muestra además que se tuvo 12 millones de visitas procedentes del área urbana de las ciudades de más de 30 mil habitantes, realizándose el 42% en fines de semana y el 58% en feriados, vacaciones y en comisiones de servicios. Tanto a nivel de la sierra como de la costa, la época preferida para salir corresponde a los feriados. Haciendo un acercamiento a la **región sierra**, donde se enfoca este estudio, se tiene la siguiente estructura porcentual de los tipos de salida por tipo de visitante ver Figura 7:

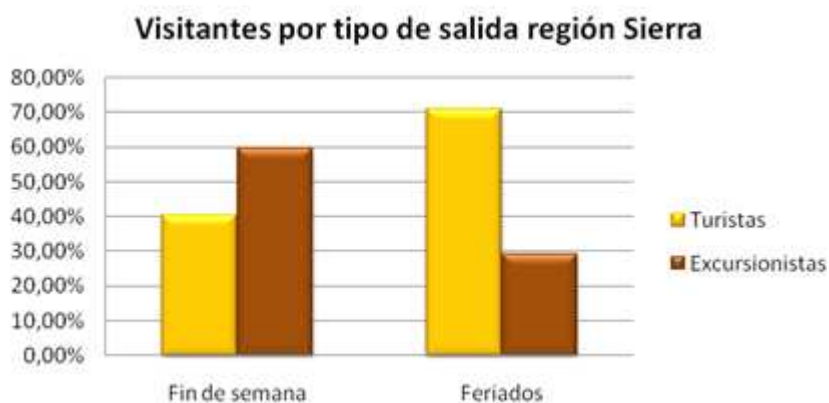


Figura 7 - Visitantes por tipo de salida región Sierra
(Banco Central del Ecuador, 2005, pág. 134)

Estos datos muestran como es de esperarse, que los turistas prefieren las salidas en los feriados, y los excursionistas prefieren las salidas los fines de semana, así mismo se puede advertir que existen mayor cantidad de turistas que de excursionistas en la región analizada.

En cuanto a los visitantes que salen de la ciudad de Quito, que es a donde se enfocará el servicio de este proyecto, existen más turistas que excursionistas, para el año analizado (2002-2003), el número de salidas de los turistas llegaron

² Valor obtenido de la división entre el índice de la canasta vital vs. el de la canasta básica, de acuerdo a la definición del Banco Central para determinar la restricción de los hogares en el consumo. (http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT05403)

aproximadamente a los 2 millones, mientras que las salidas de los excursionistas aproximadamente al 1 millón 500 mil, como lo muestra la Figura 8, en donde se puede ver que al igual que en el resto de la región, en Quito se efectúan más salidas en los feriados que en los fines de semana, y en el caso de los excursionistas es al revés.



Figura 8 - Salidas por tipo de visitante para la ciudad de Quito
(Banco Central del Ecuador, 2005, pág. 158)

El total de salidas registradas desde la ciudad de Quito, se distribuyó conforme lo muestra la Tabla 8:

Tabla 8 - Total anual de salidas desde la ciudad de Quito Julio 2002- Junio 2003

	Fin de semana	Feriados
Turistas	638,695.00	1,339,557.00
Excursionistas	995,521.00	522,000.00
TOTAL	1,634,216.00	1,861,557.00

(Banco Central del Ecuador, 2005, pág. 158)

Se puede observar que las salidas en feriados superan en un 14% a las salidas en fines de semana. Este dato será tomado en cuenta en el análisis de mercado de este capítulo.

Otro dato importante para ser tomado en cuenta es que en las visitas del fin de semana, las estadías de los turistas oscilan entre 1 o 2 días (Banco Central del Ecuador, 2005), mientras que en los feriados las estadías oscilan entre 1 hasta 28

días, siendo el período preferido el de que de 1 hasta 3 días. El principal motivo de viaje para las dos etapas fue la recreación y esparcimiento, seguido de la visita a familiares y amigos, negocios y otros, su distribución se muestra en la Figura 9:



Figura 9 - Estructura porcentual de los motivos de viaje región costa y sierra
(Banco Central del Ecuador, 2005, pág. 137)

Para los visitantes que salieron de la ciudad de Quito, la tendencia es similar a la de la región sierra, como se puede apreciar en la Figura 10:



Figura 10 - Motivos de viaje por tipo de salida para la ciudad de Quito.
(Banco Central del Ecuador, 2005)

El gráfico anterior muestra que los motivos con menor acogida para el período analizado son congresos, estudios, salud y compras o servicios profesionales, esta información será de utilidad también para la generación del servicio que se va a brindar.

En cuanto a medios de transporte utilizado, de acuerdo al estudio (Banco Central del Ecuador, 2005, pág. 138) para el fin de semana el medio más utilizado es el vehículo propio con un 48%, mientras que para las salidas en feriados es el autobús con un 52%, principalmente porque los lugares están ubicados más lejos. En relación a los viajes por recreación y esparcimiento, se tiene que los destinos preferidos por los visitantes de fin de semana fueron los lugares cercanos a su lugar de residencia y en el caso de feriados optaron por irse a destinos más distantes. En cuanto al producto turístico más demandado a nivel nacional según el estudio del Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2005), lo más atractivo son las playas con el 41%, seguido de sitios naturales con el 25%, balnearios de aguas termales 12% y sitios de diversión 7%.

En lo relacionado con las actividades turísticas que realizaron los visitantes se utilizaron se obtuvo que en los fines de semana la más importante es la relacionada con visitar naturaleza o áreas protegidas y en feriados la más importante es actividades de diversión, como se muestra en la Figura 11:

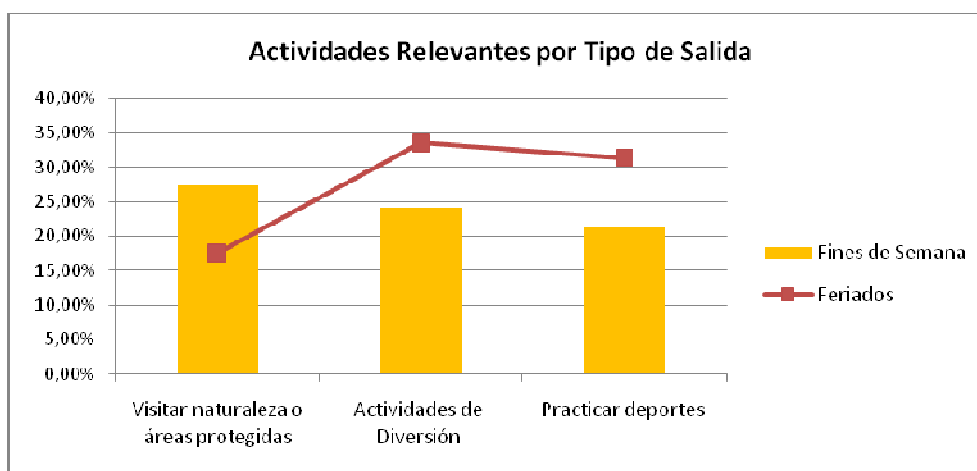


Figura 11 - Actividades relevantes por tipo de salida en la ciudad de Quito.
(Banco Central del Ecuador, 2005, pág. 160)

Un aspecto importante del estudio que se está analizando (Banco Central del Ecuador, 2005, pág. 143) es, que en cuanto al tipo de alojamiento, los visitantes que salen de la ciudad de Quito tanto en fines de semana como en feriados constituyen un segmento de mercado atractivo para la venta de servicios turísticos de alojamiento.

En cuanto al grupo de edad de los visitantes para la ciudad de Quito, se puede mencionar que tanto para los que se movilizan los fines de semana como para quienes lo hacen los feriados, la mayor cantidad se encuentran en el rango de los 20 a 29 años, (Banco Central del Ecuador, 2005). Como principales problemas mencionados por los visitantes de fin de semana se tienen: la inseguridad, malas carreteras y falta de infraestructura.

3.2.1.7 Proyecciones Turismo Interno

El Ministerio de Turismo dentro de su Plan estratégico, realizó una proyección del turismo interno desde el año 2006 hasta el 2020 (Ministerio de Turismo del Ecuador, Tourism & Leisure Europraxis Consulting, 2007, pág. 168), esta proyección plantea un incremento estimado de dos coma tres veces el volumen de turismo interno registrado en el 2002 en la cuenta satélite del turismo respectiva, de ahí que la tendencia se mantiene creciente para los años mencionados.

3.2.1.8 Actividad turística en la generación de empleo

El sector turístico como se vio anteriormente tiene gran importancia en la economía del país, y como tal aporta también a la generación de empleo a través de sus múltiples actividades.

Según datos del VI Censo Nacional de Población realizado en el año 2001, el 2.10% de la población económicamente activa (PEA), que corresponde a 96.442 personas se desempeñaron en la rama Hoteles y Restaurantes, de los cuales el mayor porcentaje de PEA se ubicó en la provincia del Guayas con el 32%,

seguida de Pichincha con el 30%, con un menor porcentaje se encuentran: Manabí con el 7%, el Oro y Azuay con el 4%, Imbabura, Tungurahua y Esmeraldas con el 3%, como se puede ver en la Figura 12.

PEA a nivel Nacional en Hoteles y Restaurantes

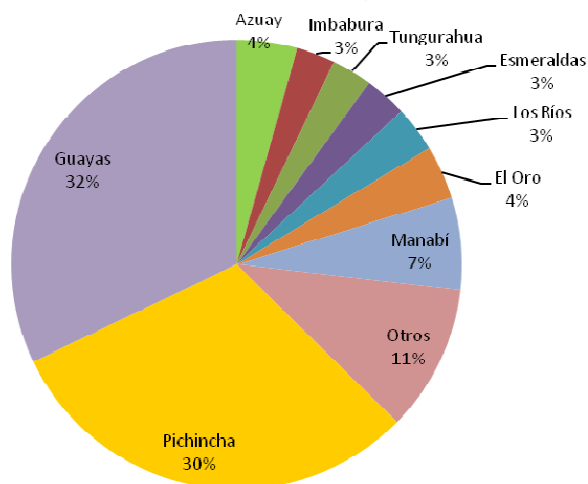


Figura 12 - Porcentaje de PEA a nivel Nacional en la Rama Hoteles y Restaurantes
(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2001)

Centrándose en la provincia de Pichincha, se puede ver una gran concentración de la PEA de la provincia en el cantón Quito 87.56%, seguido de Santo Domingo de los Colorados 6.67%³. Los otros cantones tienen porcentajes mínimos en relación a Quito, como se puede ver en la Figura 13.

³ Para el año 2001, en el cual se realizó el censo Santo Domingo de los Colorados, formaba parte de la provincia de Pichincha, en la actualidad lleva más de un año como un cantón independiente.

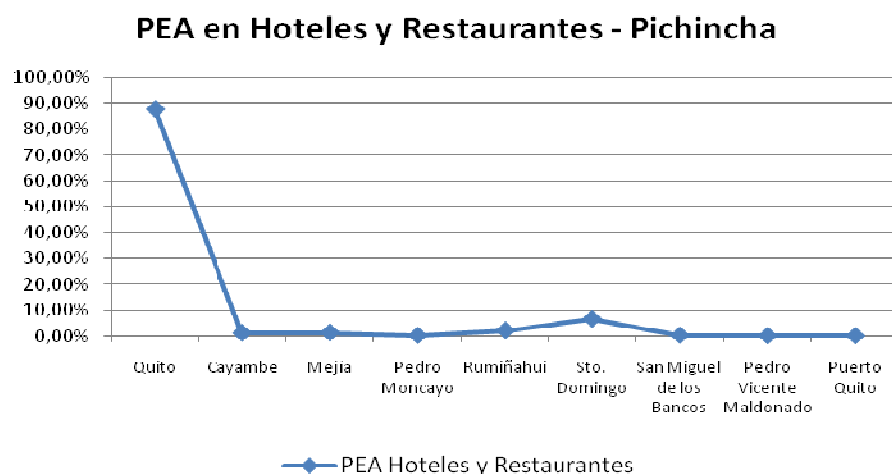


Figura 13 - Distribución cantonal de la PEA de Hoteles y restaurantes en la provincia de Pichincha

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2001)

El cantón San Miguel de los Bancos, tuvo para el año 2001 una participación porcentual del 0.36% en la PEA de la provincia, relacionada con la actividad Hoteles y Restaurantes. A nivel general el cantón tuvo un total de 3820 habitantes que forman parte de la PEA, dentro de los cuales se tiene la siguiente distribución (ver Figura 14), donde se puede ver que la actividad hoteles y restaurantes tiene una baja participación en relación con actividades relacionadas con Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

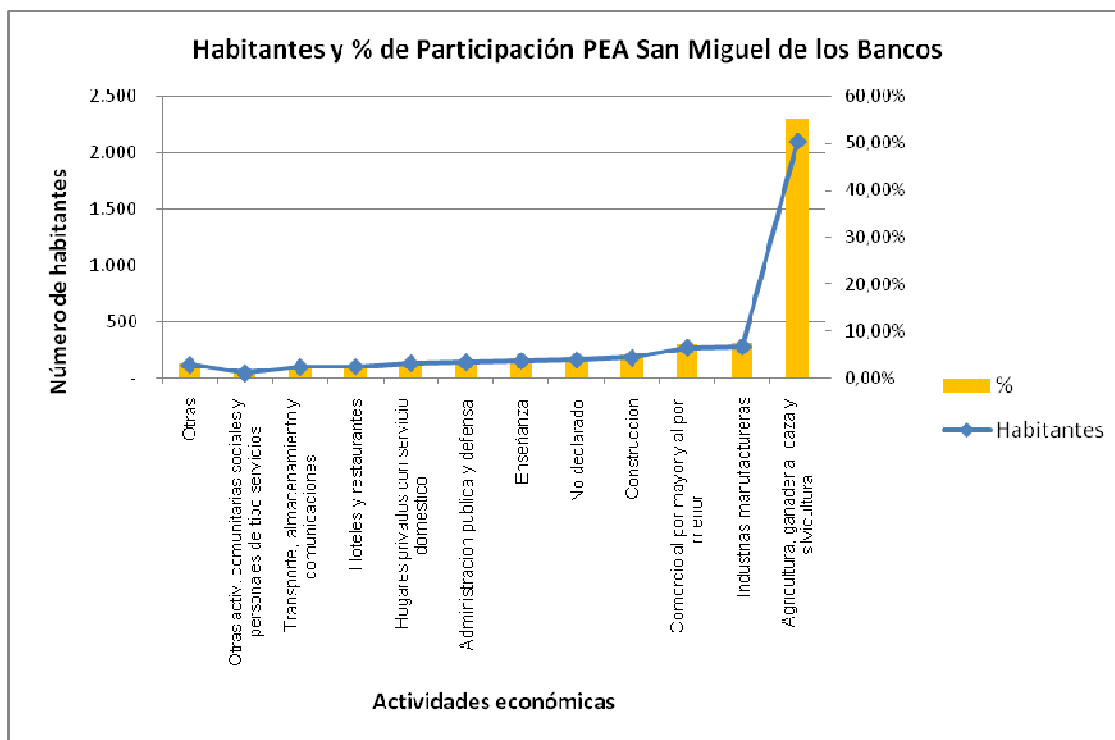


Figura 14 - Número de habitantes y % de participación en el PEA por Actividad, San Miguel de los Bancos.

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2001)

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a través de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador realizó un estudio demográfico (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2008), basado en los datos del VI Censo Nacional de Población⁴, en los cuales realiza varias investigaciones sobre la población económicamente activa (PEA), una de éstas incluye un estudio por rama de actividad, en la cual se analiza el porcentaje de participación en la PEA a nivel nacional en determinada actividad y su proyección desde el año 2006 hasta el año 2015 en donde se observa que la proyección de la PEA a nivel nacional en la rama Hoteles y Restaurantes en los años que nos interesa (2011-2012) la PEA estará alrededor de los 270000 habitantes (Banco Central del Ecuador, 2008, pág. 88).

⁴ VI Censo Nacional de Población, realizado el 25 de noviembre del 2001.

3.2.1.9 Análisis empresas turísticas

A fin de conocer el número de empresas registradas en la rama turística se analizaron los datos mostrados en la Super Intendencia de Compañías⁵, para la categoría Hoteles y Restaurantes. Cabe mencionar que el total de compañías relacionadas con las actividades hoteles y restaurantes que están registradas en esta entidad, son inferiores a las que están registradas en el Ministerio de Turismo. La información base corresponde a anuarios estadísticos desde el año 2002 hasta el 2006, cabe mencionar que para el año 2001 cuya información también está publicada no existía la clasificación para ubicar a estas dos actividades, por lo tanto se trabajó desde el año 2002⁶. El número de compañías analizadas se ha ido incrementando año a año, en la Figura 15 se muestra la evolución de su registro en la superintendencia:



Figura 15 - Número de compañías relacionadas con la actividad turística Superintendencia de Compañías
(Superintendencia de Compañías, 2002 - 2006)

Como se puede ver en la figura anterior el número de compañías se ha ido incrementando, únicamente para el año 2005 se tiene menos compañías, se ve que disminuyen con más énfasis en la rama Hoteles, debido a la inestabilidad

⁵ <http://www.supercias.gov.ec>

⁶ Se tomó como referencia las categorías 6310 y 6320 (Rama 63: Hoteles y Restaurantes) y las categorías 5510 y 5520 (H: Hoteles y Restaurantes)

política del país que no favoreció el aporte a la inversión en este tipo de actividad. Para el año 2006 se cuentan con un total de 504 empresas.

3.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER

Una vez que se ha realizado el análisis de los principales aspectos del sector turístico, se desarrollará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico (ver Tabla 9)

Tabla 9 - Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

Rivalidad entre los competidores existentes

- La rivalidad de la industria del turismo está reflejada por las preferencias de los clientes que eligen en función de precios, servicios disponibles, ubicación, tipo de atractivo turístico y calidad de las instalaciones.
- La competitividad entre los lugares de alojamiento está dada por la cercanía que tienen con respecto a sitios ecológicos y naturales.
- La implementación de nuevos reglamentos y políticas para el sector empresarial puede generar problemas al interior de la industria; en este caso dependerá de la capacidad de cada una de las empresas el acoplarse a las nuevas políticas y mantenerse en el mercado.
- La capacidad económica de cada competidor le permitirá afrontar de mejor manera una posible recesión crediticia que afecte a la inversión y pueda estancar el mejoramiento de los servicios actuales y limitar procesos de innovación.
- El know-how de las empresas existentes les permite manejar de mejor manera sus procesos de servicio minimizando costos de operación.
- La fidelidad de los clientes o convenios mantenidos con instituciones, es un factor clave en la rivalidad entre competidores.
- Las promociones y beneficios para los clientes definidos para temporadas altas y bajas, estimula la demanda del servicio.

continúa

Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Los planes, proyectos y programas definidos por el ministerio de turismo en el Plandetur 2020 tienen como objetivo incrementar la demanda turística, lo que constituye un incentivo para que los nuevos inversionistas incursionen en el sector turístico.
- El emprender un negocio en el sector turístico no presenta inconvenientes, debido a que se requiere obtener solo los dos siguientes requisitos: a) la inscripción del prestador de servicios turísticos (registro de turismo) otorgado por el Ministerio de Turismo, por una sola vez al inicio de las operaciones y puede ser otorgado tanto a una persona natural como a una persona jurídica, b) la licencia anual de funcionamiento que acredite la idoneidad del servicio que se va a brindar y que se ajuste a las normas vigentes otorgada por los municipios o consejos provinciales a los cuales el Ministerio les haya transferido esta competencia.
- La ley de turismo en su capítulo VII promueve una serie de incentivos y beneficios para los nuevos proyectos turísticos de personas naturales o jurídicas, entre ellos: exoneración total de impuestos en la creación de la empresa y en actos societarios como aumento de capital, transformación, escisión y fusión, incluidos los derechos de registro de las empresas; acceso al crédito en instituciones financieras (CFN), para proyectos calificados por el Ministerio; así como la devolución de derechos arancelarios excepto el IVA en la importación de varios activos necesarios para la prestación de servicios turísticos que no existan dentro de la producción nacional; crédito tributario en los servicios de turismo receptivo; incentivos especiales propuestos por los gobiernos locales.
- La diferenciación en la prestación de servicios turísticos por parte de los nuevos competidores, puede afectar la rentabilidad de los ya existentes.

Poder de negociación de los compradores

- Para el sector turístico, el poder de negociación de los clientes no es muy significativo en lo relacionado al turismo interno analizado, que representa uno de los principales ingresos para los hoteles, hostales, hostales residencia, hosterías y cabañas. Es decir la influencia de los clientes, no llega al punto de crear niveles altos de competencia en el sector. El factor limitante es la existencia de gremios del sector como la CAPTUR, donde los empresarios establecen políticas internas de regulación para contrarrestar este tipo de influencias.
- En el caso de las cabañas y hosterías, existe una diversidad de características, calidad, precios y servicios, constituyéndose en su principal diferenciación el atractivo turístico del lugar, razón por la cual los clientes pueden optar entre varias opciones. Generalmente, los turistas cuentan con información completa de la oferta de hosterías, hostales y cabañas así como el precio de los mismos, basados en promociones e información de familiares y conocidos.
- Pese a que el grado de presión por parte de los turistas no es muy alto (Plandetur 2020), la existencia de productos sustitutos dentro del mismo sector estimula a que los competidores se esfuercen por brindar un mejor servicio o disminuir los precios.

Poder de negociación con los proveedores

- En términos generales, los proveedores de turismo interno, entre ellos las agencias de viajes, no tienen mayor poder de negociación en el caso de las hosterías y cabañas debido a que el canal de distribución es manejado por las mismas hosterías.
- En cuanto a los suministros utilizados por el sector turístico, existe variedad de proveedores y productos o insumos sustitutos, por lo tanto no se presenta una amenaza de negociación por parte de éstos.
- Para la industria turística el principal factor de la producción es el factor capital para la realización de obras de infraestructura en el establecimiento de los sitios de alojamiento, el cual es financiado por instituciones públicas y privadas del sistema financiero nacional. En el caso de las hosterías y cabañas además del capital se añade el factor: recurso natural, que incentivan el atractivo turístico y las preferencias de los visitantes, principalmente el turismo ecológico.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

- Los productos sustitutos se encuentran al interior de la industria del Turismo y compiten principalmente por calidad del servicio, infraestructura y atractivo del entorno natural que ofrecen al visitante, en función del cual se encuentran los diferentes niveles de precios que se enfocan hacia clientes de todos los niveles sociales, tanto nacionales como extranjeros. Como por ejemplo: turismo en la ciudad, turismo de playa, deporte de aventura, turismo en lugares cercanos al lugar de residencia que requiera poca movilización.

(Friend & Zehle, 2008, pág. 69)

3.3ANALISIS DE MERCADO

3.3.1 Situación del mercado

3.3.1.1 Demanda turística Mindo

Los datos históricos sobre la demanda hacia Mindo indican a partir del año 1998 se dio a conocer internacionalmente a Mindo gracias a algunos reportes ecológicos de biólogos y ornitólogos que visitaban esta parroquia para observar la variedad de aves, mariposas y orquídeas existentes en el lugar. Para el año 1999 se difundió a los ecuatorianos la existencia de Mindo a través de la reserva ecológica Mindo Nambillo, haciendo énfasis en la posible pérdida de esta riqueza

ecológica en caso de una erupción del volcán del Guagua Pichincha; esto generó el incremento del turismo interno para el primer feriado de ese año⁷.

El turismo en Mindo se ha incrementado a partir del año 2000 debido en gran parte a su cercanía a la ciudad de Quito; los visitantes nacionales en la mayoría de años registrados son superiores a los extranjeros como lo muestra la Tabla 10.

Tabla 10 – Ingreso de turistas a Mindo

AÑO	EXTRANJEROS	NACIONALES	TOTAL	% del Total		% Crecimiento		
				Extranjeros	Nacionales	Total	Extranjeros	Nacionales
2000	4.571	13.714	18.285	25%	75%			
2001	6.787	20.361	27.148	25%	75%	48%	48%	48%
2002	7.249	28.996	36.245	20%	80%	34%	7%	42%
2003	8.601	32.242	40.843	21%	79%	13%	19%	11%
2004	15.827	47.482	63.309	25%	75%	55%	84%	47%
2005	27.698	83.093	110.791	25%	75%	75%	75%	75%

(Centro de información de Mindo y Ministerio de Turismo, 2008)

La tabla mostrada anteriormente indica que el porcentaje de crecimiento del turismo interno hacia Mindo tiene un promedio del 45% para los años 2000 -2005.

Para la ciudad de Quito, a donde se quiere enfocar el mercado objetivo de este estudio, se cuenta con los datos del estudio sobre el flujo de visitas a Mindo desde esta ciudad, elaborado por el Ministerio de Turismo como un inserto en la encuesta INEC-ENEMDU 2010-2011 aplicada para el periodo febrero 2010 a febrero 2011, ver Tabla 11.

Tabla 11. Detalle de viajes a Mindo periodo febrero 2010 – febrero 2011

ORIGEN	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sept-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	TOTAL
Quito	12.012	2.805	3.474	3.896	-	488	324	1.894	-	998	-	-	7.566	33.457
Total	12.012	2.805	3.474	3.896	-	488	324	1.894	-	998	-	-	7.566	33.457

(Dirección de Inteligencia de Mercados - MINTUR, 2011)

⁷ Centro de información de Mindo, datos históricos de la parroquia.

De acuerdo al tipo de salida: fines de semana o feriados la distribución es la siguiente (ver Tabla 12).

Tabla 12. Visitas a Mindo por tipo de salida: feriados y fines de semana febrero 2010 – febrero 2011

	feb-10		mar-10	abr-10		may-10	jul-10	ago-10	sep-10	nov-10	feb-11	
	Feriado	Fin de semana	Fin de semana	Feriado	Fin de semana	Fin de semana	Fin de semana	Fin de semana	Fin de semana	Fin de semana	Feriado	Fin de semana
QUITO	3.393	8.619	2.805	688	2.786	3.896	488	324	1.894	998	2.137	5.429
TOTAL		12.012	2.805		3.474	3.896	488	324	1.894	998		7.566

(Dirección de Inteligencia de Mercados - MINTUR, 2011)

Se puede ver que el total anual de visitas a esta parroquia desde la ciudad de Quito está alrededor de las 33.457, el mayor número de ellas se efectúan en fines de semana con un total de 24.533, para feriados el total es de 6.218 y en la época de vacaciones (julio, agosto y septiembre) llegan a 2.706. A fin de obtener una mejor apreciación del total se realizará el cálculo por semana para cada uno de tipos de salida, ver Tabla 13:

Tabla 13 – Estructura porcentual por tipo de salida, febrero 2010 – febrero 2011.

	TOTAL ANUAL	PORCENTAJE ANUAL	TOTAL SEMANAL	PORCENTAJE SEMANAL
Fines semana	24.533	73%	511	18%
Feridos	6.218	19%	2.073	74%
Vacaciones	2.706	8%	226	8%
TOTAL	33.457	100%	2.810	100%

(Dirección de Inteligencia de Mercados - MINTUR, 2011)

El mayor número de salidas se efectúan en feriados y vacaciones, este dato corrobora que la tendencia a la que hace referencia el análisis del Banco Central para el período 2002 – 2003 se mantiene e incluso se incrementa. El número de salidas en feriados son 4 veces mayores a las salidas en fines de semana para el último año. El promedio semanal de visitas a Mindo es de 511 para los fines de semana, y de 2073 para los feriados.

3.3.1.2 Oferta turística Mindo

La parroquia de Mindo, ubicada en el Cantón San Miguel de los Bancos de la provincia de Pichincha cuenta con la reserva natural de aves más importante del país, catalogada como el área con mayor diversidad de aves del mundo (Consultores de Marketing Systems, SL, 2003), de acuerdo con los especialistas consultados, Mindo reúne un potencial casi único en el mundo para la observación de aves, en medio de su variada flora viven mamíferos, reptiles y coloridas mariposas. El Plan de Marketing Turístico del Ecuador desarrollado por el Ministerio de Turismo, realizado en el año 2003, establece una valoración de los productos turísticos actuales, en los cuales se ubica a la parroquia de Mindo con un puntaje del 27% formando parte de uno de los grupos principales con mayor valor potencial del país (Consultores de Marketing Systems, SL, 2003, pág. 27), tomando en cuenta criterios como: unicidad, valor intrínseco, carácter local, notoriedad y concentración de la oferta.

Si hablamos de turismo ecológico y aventurero, Mindo es el destino de moda en el Ecuador⁸. Esta población ofrece un sinnúmero de actividades al turista como la observación de aves, rafting, pesca y más. Esta parroquia ofrece los productos turísticos definidos en la Tabla 14:

Tabla 14 – Productos turísticos ofrecidos en la parroquia de Mindo

Producto Natural	Aplicación
Ecoturismo	Bosque Protector Mindo-Nambillo de 19.200 hectáreas Cascadas, Mariposario, Orquideario
Turismo científico	Zoología Birdwatching (existen unas 500 especies de aves)
Turismo deportivo y de aventura	Rafting, Pesca de tilapia y truchas

(INTERACTIVE, 2008)

⁸ http://www.interactive.net.ec/travesia/mindo_y_el_turismo_ecologico_5.html

A nivel de la provincia de Pichincha, como se vio en el análisis del sector, en lo referente a sitios de alojamiento, el cantón San Miguel de los Bancos tiene una concentración del 9% del total de sitios de la provincia lo que corresponde a 20 establecimientos, siendo el segundo luego de Quito. Entre las hosterías más representativas del cantón se pueden citar las siguientes (Tabla 15):

Tabla 15 - Hosterías más representativas de San Miguel de los Bancos

HOSTERÍA	SITIO WEB
Bellavista Cloudforest Reserve	www.bellavistacloudforest.com
Septimo Paraíso	www.septimoparaiso.com
El Monte	www.ecuadorcloudforest.com
Sachatamia Lodge	www.sachatamia.com
Mindo Garden	www.mindogardens.com
Mariposas de Mindo	www.mariposasdemindo.com
Sapos y Ranas	www.saposyranas.com
Kaoni Lodge	www.kaonylodge.com
Mindo Río	www.mindorio.com
El Encanto	www.elencantoresort.com.ec
El Carmelo de Mindo	www.mindo.com.ec

(Mindo, Turismo, & Turismo)

Para la actividad Comidas/bebidas el cantón tiene una concentración del 2% del total de establecimientos de la provincia, que abarca un total de 31 establecimientos y el tipo de establecimiento más representativo dentro de esta actividad corresponde a Restaurantes, que son cerca del 50% del total.

3.3.2 Proyecciones demanda hacia Mindo

En base a los datos obtenidos en el punto donde se analizó la demanda (Tabla 12), se genera la proyección de los turistas que irán hacia Mindo hasta el año 2019. Se consideraron los datos del año 2000 al 2005, la proyección se generó con el uso de Microsoft Excel, se identificó la línea de tendencia que mejor se

ajuste a la curva y no tenga un crecimiento exagerado. La ecuación elegida para la proyección, fue la lineal (Ver Anexo D).

Como no se tienen datos históricos de las visitas provenientes desde Quito para años anteriores, pero se utilizará el total obtenido para el último año⁹ y se buscará la relación con el total proyectado para el 2010 (130.113 visitas), de este modo se podrá estimar de alguna manera el flujo de visitas desde Quito para los años proyectados. El porcentaje de relación de los visitantes a Mindo que provienen de la ciudad de Quito obtenido es del 26% (33.457/130.113), para efectos de la proyección este porcentaje se considerará con incrementos anuales del 1,43%, este valor representa el incremento proyectado por el INEC para la población de Quito en el periodo comprendido entre los años 2001 – 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) y este valor será incrementado para el resto de años analizados, con lo cual se obtiene la proyección mostrada en la Tabla 16 y Figura 16.

Tabla 16 - Proyección del número de visitas a la parroquia de Mindo.

Año	Visitas Nacionales	Visitas Desde quito	% Desde Quito
2010	130.113	33.457	26%
2011	142.442	38.664	27%
2012	154.771	44.224	29%
2013	167.099	50.136	30%
2014	179.428	56.401	31%
2015	191.757	63.018	33%
2016	204.085	69.989	34%
2017	216.414	77.311	36%
2018	228.743	84.987	37%
2019	241.071	93.014	39%

⁹ Total de visitas desde Quito hacia Mindo febrero 2010 – febrero 2011 igual a 33.457

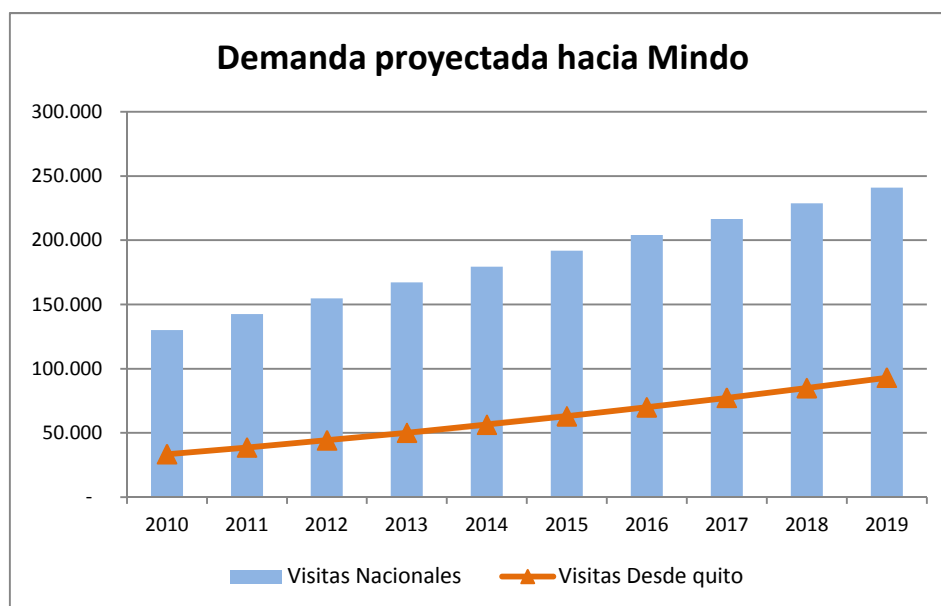


Figura 16 - Proyección de las visitas a Mindo, a nivel nacional y desde Quito.

Con el fin de obtener el dato por cada tipo de salida (fines de semana o feriados), se utilizará el porcentaje calculado para el último año de salida (Tabla 13) y de igual modo se lo aplicará a la proyección calculada, los resultados se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17 – Proyección de visitas a Mindo desde Quito por tipo de salida.

	Porcentaje	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Visitas Desde Quito	100%	33.457	38.664	44.224	50.136	56.401	63.018	69.989	77.311	84.987	93.014
Fines de semana	73%	24.533	28.351	32.428	36.763	41.357	46.210	51.320	56.690	62.318	68.205
Feridos	27%	8.924	10.313	11.796	13.373	15.044	16.809	18.668	20.621	22.668	24.810
TOTAL		33.457	38.664	44.224	50.136	56.401	63.019	69.988	77.311	84.986	93.015

3.3.3 Investigación de Mercado

3.3.3.1 Definición del problema

De acuerdo a lo que se vio en secciones anteriores en este capítulo, la parroquia de Mindo tiene un enorme potencial para ser explotado, por todas las características de vida silvestre y esparcimiento natural que ofrece. La demanda como se puede ver en las proyecciones realizadas tiene una tendencia creciente,

lo cual es beneficioso y se enmarca dentro de las perspectivas del gobierno central por acrecentar el turismo interno. Con la siguiente investigación se pretende identificar la existencia de un segmento potencial de mercado en los habitantes de la ciudad de Quito, cuyas necesidades no estén completamente satisfechas por los actuales competidores cuyos servicios o precios pueden estar superando o siendo muy escasos para sus requerimientos y de este modo definir una estrategia de comercialización que satisfaga a este mercado objetivo. El problema de investigación a tratar en esta sección enfatizará en conocer el perfil y las preferencias del visitante interno proveniente de la ciudad de Quito.

3.3.3.2 Determinación de objetivos

Los objetivos definidos para esta investigación son:

- Describir preferencias y gustos de los turistas de la ciudad de Quito, para definir su perfil.
- Precisar el grado de interés de los turistas de la ciudad de Quito en servicios turísticos relacionados con la naturaleza.
- Establecer el posible precio que estarían dispuestos a pagar los turistas por servicios de alojamiento y comida, y su forma de pago.
- Conocer la frecuencia con la que los turistas salen fuera de la ciudad y el tiempo que permanecen hospedados.
- Recopilar información sobre la intención de compra de servicios de hospedaje y de alimentación de los turistas.
- Identificar posibles medios de comunicación para la difusión y distribución del producto.
- Identificar las principales características del lugar donde a los turistas les gustaría hospedarse.

3.3.3.3 Elaboración del diseño de la investigación

a) Identificación de fuentes de información: Para el desarrollo de esta investigación han sido utilizadas las siguientes fuentes de información (Tabla 18):

Tabla 18 - Fuentes de información utilizadas para el desarrollo de la investigación

Primarias	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas visitantes de Mindo provenientes de Quito: La aplicación de las encuestas en el mercado objetivo servirá para definir de una mejor manera el servicio a ofrecer en la hostería.
Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> • Información y estadísticas INEC y Banco Central, Boletines Turísticos, planes , proyectos turísticos y publicaciones del Ministerio de Turismo y banco central.

(Malhotra, 2004, pág. 102)

Cabe mencionar que las fuentes secundarias fueron utilizadas también para el estudio del sector.

b) Métodos de investigación: En un inicio se empleó un diseño de investigación exploratoria a través del cual se examinó la problemática existente para la actividad turística, dentro de la cual vamos a desarrollar el negocio. Luego, una vez definidos los objetivos de la investigación de mercado y de la tesis en sí, se estableció que el diseño de investigación descriptiva sería el más apropiado para ser utilizado, ya que se necesita describir las características de los potenciales clientes, sus preferencias y gustos, además determinar las percepciones sobre el servicio que se pretende brindar, identificar frecuencias de viaje de los visitantes, medios de promoción que pueden ser utilizados, entre otros. Además con este tipo de investigación validaremos las hipótesis definidas en el plan de este proyecto de tesis.

Se seleccionó como instrumento de esta investigación descriptiva el método de la encuesta, el cual será aplicado a los visitantes de la ciudad de Quito por ser el mercado objetivo de este estudio. Los aspectos abarcados en la encuesta serán:

- Demográficos
- Gustos y preferencias
- Gastos y evaluación de precios
- Económicos
- Percepciones sobre servicios recibidos

- Calificación del sitio de localización del negocio

c) Diseño del muestreo: A continuación se realizará el diseño del muestreo para este estudio, se comenzará por definir la población objetivo a la cual se aplicará el instrumento definido. El mercado objetivo de este estudio estará enfocado a los visitantes de la ciudad de Quito, ya que de acuerdo al análisis histórico el flujo de visitantes con el que aporta esta ciudad al turismo interno es significativo (Banco Central del Ecuador, 2005, pág. 143) . otro factor importante que se consideró fue su cercanía al lugar donde será ubicado el negocio y finalmente por ser la ciudad donde estamos ubicados.

3.3.3.4 Marco Muestral

El objetivo del estudio es identificar el perfil del turista que sale de la ciudad de Quito y realiza turismo interno tanto en feriados como en fines de semana, para ello se han utilizado los datos del análisis del Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2005, pág. 157), en el cual se puede identificar que para esta ciudad, el grupo de edades más representativas en cuanto a número de salidas se ubican entre los 20 a 29 años, seguidos de la población infanto-juvenil comprendida entre 0 a 19 años y la población entre 30 a 39 años. La población infanto-juvenil no es representativa para esta investigación de mercado, pues tanto los jóvenes como los niños dependen financieramente de sus padres y también de sus preferencias y gustos. De este modo la población objetivo a la que irá enfocado este estudio la constituirán los visitantes de Quito cuya edad mínima será de 20 años.

3.3.3.5 Técnicas de Muestreo

La técnica de muestreo utilizada para este estudio corresponde al muestreo probabilístico a través del muestreo aleatorio simple, con el cual todos los habitantes de la ciudad de Quito tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados.

3.3.3.6 Tamaño de la muestra

Como la estadística de interés es una proporción, el tamaño de la muestra será definido a través de la fórmula del muestreo estadístico de proporciones:

$$n = \frac{z^2 * pq}{e^2} \quad (1)$$

Donde,

n= tamaño de la muestra

z^2 = el valor de z para un nivel de confianza del 95%

p= porcentaje de éxito

q= porcentaje de fracaso

e^2 = error permisible

Se partirá de los datos de la población proyectada para el área urbana de la ciudad de Quito al año 2010 y se utilizará el dato referencial de la distribución por edades para la provincia de Pichincha, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2004), en el cual se proyecta que el 62% de la población es mayor a 20 años. Como no se cuenta con la distribución por edades por cada cantón, se asumirá que el comportamiento para la provincia de Pichincha es similar al del cantón Quito, es decir, el 62% de la población de la ciudad en mención es mayor de 20 años. Con estos antecedentes, se usará la proyección para el 2010 de los habitantes de la zona urbana de Quito que llegan a 1.619.791 habitantes, de los cuales 1.004.270 son mayores de 20 años y forman el universo de habitantes para esta investigación. Con este universo calculado se tomará entonces como éxito (p) el porcentaje de habitantes de Quito que efectúan salidas y que se los puede considerar como turistas, en base a los datos históricos conseguidos en el estudio del Banco Central: 23% salen en fines de semana y de ellos 39% son turistas, 28% salen en feriados y de ellos 72% son turistas (Banco Central del Ecuador, 2005, págs. 132, 158), ver Figura 17. El valor de (q) será obtenido restando 1 menos el porcentaje obtenido de (p).

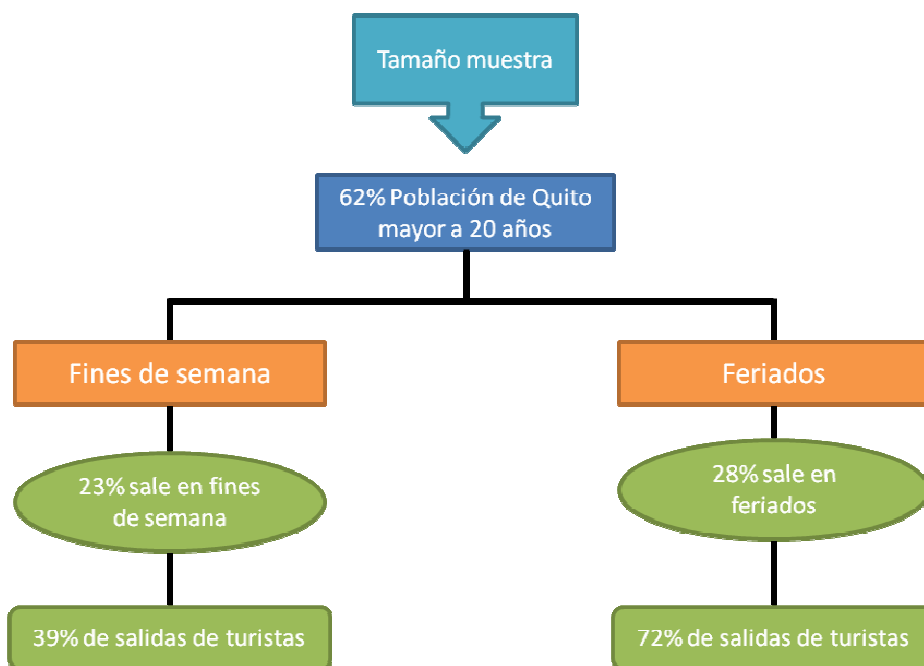


Figura 17 – Conceptualización tamaño de la muestra

Aplicando la conceptualización anterior, se obtienen los porcentajes de p: Habitantes de Quito que efectúan salidas y son turistas y q: Habitantes de Quito que no efectúan salidas o que efectúan salidas pero no son turistas, detallados en la Tabla 19.

Tabla 19 - Porcentajes de éxito y fracaso turistas que salen de la ciudad de Quito

Poblacion Quito 2010 (hab.)	> 20 años (hab.)	Etapas	Hacen viajes	Son turistas	objetivo (hab)	p (éxito)	q (fracaso)
1.619.791	1.004.270,42	Fin de semana	23%	39%	90.083	9%	91%
		Feriados	28%	72%	202.461	20%	80%

El nivel de confianza establecido es del 95% y un error permisible del 5%, el valor de z para este nivel de confianza es de 1.96, aplicando la ecuación identificada para este tipo de muestreo a estos datos se obtuvo finalmente el total de la muestra para ambas etapas, como lo muestran las siguientes ecuaciones:

$$\text{---} \quad (2)$$

$$\text{---} \quad (3)$$

Los resultados de las ecuaciones anteriores indican que es necesario obtener un total de **126 encuestas para cubrir los visitantes de fines de semana y 246 para feriados**. A fin de recopilar la información se tomará la muestra con valor más alto, es decir, se realizarán **246 encuestas**.

3.3.3.7 Diseño de la encuesta

Con la definición de los aspectos a incluirse en la encuesta, generados anteriormente, se elabora un cuestionario estructurado con 22 preguntas distribuidas como se indica en la Tabla 20.

Tabla 20 - Estructura de las preguntas que forman parte de la encuesta

ASPECTOS	# PREGUNTAS
Demográficos	4
Económicos	1
Gustos y preferencias	10
Gastos y evaluación de precios	2
Percepción de servicios	2
Localización del negocio	3

Las preguntas han sido planteadas como preguntas de alternativa fija, es decir, los encuestados elegirán de un grupo de respuestas preestablecido, todas las preguntas han sido estructuradas adecuadamente para cada aspecto, como lo muestra la Tabla 21.

Tabla 21- Estructuración de preguntas y uso de escalas

	<p>Aspectos Demográficos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuatro preguntas cerradas sobre estos aspectos, dos de ellas son dicotómicas y las otras de opción múltiple. • Para una de las preguntas se usó una escala de intervalos, en la que se estableció rangos de edad de 10 años para ubicar al encuestado. • En las preguntas de opción múltiple, el encuestado puede elegir sólo una opción. • Únicamente en la cuarta pregunta se solicita de forma abierta información adicional sobre el número de hijos.
	<p>Aspectos económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una pregunta cerrada para este aspecto relacionada con el nivel de ingresos. De ahí que el encuestado puede elegir sólo una opción. • Se usó también para esta pregunta la escala de intervalos. • Se definió obtener información sobre ingresos anuales, ya que muchas veces al encuestado no le gusta responder directamente sobre sus ingresos mensuales. • Con la premisa anterior, el intervalo definido para el rango de sueldo anual fue en rangos de 6 mil dólares.
	<p>Gustos y preferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diez preguntas cerradas, dos de ellas son dicotómicas y el resto son de opción múltiple. • Para las preguntas de opción múltiple, en tres de ellas el encuestado puede elegir varias opciones mientras que en las otras puede elegir sólo una opción. • Para la pregunta sobre frecuencia de viaje se utilizó una escala de intervalos y para la pregunta sobre hospedaje y la relacionada con el número de acompañantes se utilizó la escala ordinal.
	<p>Gastos y evaluación de precios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos preguntas cerradas, ambas de opción múltiple. • El encuestado deberá elegir sólo una opción en cada una de estas preguntas. • Se utilizó una escala de intervalos para indagar sobre el precio que el encuestado podría pagar por el servicio, los intervalos no han sido definidos a través de rangos exactos, sino más bien en intervalos de precios ofertados por la competencia y que se pueden tomar de referencia para el costo del servicio que se va a ofertar.
	<p>Percepción del servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos preguntas cerradas de opción múltiple, en las cuales el encuestado puede elegir varias opciones.
	<p>Localización del negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres preguntas cerradas de opción múltiple. • Una de las preguntas es dicotómica y en las otras dos el entrevistado puede elegir sólo una opción. • Otra de las preguntas tiene una escala balanceada para conocer las referencias sobre el lugar donde se ubicará el negocio.

Una vez diseñado el cuestionario, se procede a su publicación y posterior ejecución, para lo cual se utilizó el método de “Encuesta personal”, la cual fue puesta en marcha en varios centros comerciales de la ciudad a fin de encontrar una muestra diversificada. La encuesta generada se encuentra en el Anexo E.

3.3.3.8 Recolección de la información

En esta etapa se utilizó la encuesta generada y como se mencionó anteriormente fue ejecutada en los centros comerciales, para lo cual se estableció el siguiente plan:

- Inicialmente se ubicaron centros comerciales que estén dentro de la zona urbana de la ciudad, ya que en base a esta zona se estableció la muestra.
- Se seleccionaron 3 centros comerciales del norte de la ciudad, los que tienen mayor afluencia de personas y que son un referente del movimiento comercial y financiero de la ciudad, estos fueron: Centro Comercial Ñaquito, Quicentro Shopping y Mall El Jardín.
- En el sector sur de la ciudad se seleccionaron los dos centros comerciales más grandes: Centro Comercial El Recreo y Centro Comercial Quicentro Sur.
- Las encuestas fueron realizadas durante dos semanas, bajo los siguientes horarios: lunes a viernes de 11 a 15 hrs, sábado y domingo de 12 a 17 hrs.
- Cabe mencionar que los centros comerciales elegidos en el sector norte facilitan la movilización entre ellos por encontrarse relativamente cerca.
- Para los días sábado y domingo que se realizarán el resto de encuestas, se han incluido los dos centros comerciales del sur de la ciudad, por lo que la ejecución de la encuesta abarcará personas cuyas actividades estén enfocadas más al ámbito comercial realizado en el fin de semana.
- La distribución para la realización de encuestas se detalla en el Anexo F.

3.3.3.9 Análisis de la información

Para elaborar el análisis de la información recopilada se inició con la codificación respectiva de todas las variables involucradas en la encuesta y que serán usadas para el tratamiento de los datos obtenidos.

Codificación: Se identificaron en la encuesta 25 variables cuyos nombres fueron definidos en base a la pregunta relacionada, como la mayoría de preguntas son preguntas estructuradas de forma cerrada; se colocó un código diferente para cada una de las opciones que puede elegir el encuestado por cada pregunta, numerándolas ordinalmente a partir del 1. Se consideró además el código -1 para cuando el encuestado no haya respondido ninguna opción. Por ejemplo:

Pregunta Nro.2 del cuestionario:

2. ¿En qué grupo de edad se encuentra?

- | | | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. De 20 a 29 | <input type="checkbox"/> | 2. De 30 a 39 | <input type="checkbox"/> | 3. De 40 a 49 | <input type="checkbox"/> |
| 4. De 50 a 59 | <input type="checkbox"/> | 5. Más de 60 | <input type="checkbox"/> | | |

Nombre de la variable: Edad

Instrucciones de codificación: 1= De 20 a 29 años

2= De 30 a 39 años

3= De 40 a 49 años

4= De 50 a 59 años

5= Más de 60 años

-1 = No responde

De forma similar a este ejemplo fueron creados todos los códigos para las 25 variables definidas, mediante una plantilla que será utilizada para la transcripción de la información y su posterior análisis (Ver Anexo G). Para las preguntas abiertas (pregunta nro. 8 y nro. 21), se recopiló primero las respuestas dadas por los encuestados y luego se las codificó, de la siguiente manera: El primer dígito corresponde al número de la pregunta y luego en orden alfabético y ascendente se numeró cada una de las opciones contestadas, ver variables número 10 y número 24 en Anexo G.

3.3.3.10 Procesamiento de la información

El total de encuestas obtenidas fue de 250, superando con 4 encuestas a lo planificado, todas las encuestas fueron válidas. No se entrevistaron a menores de 20 años. Para el procesamiento de la información de la muestra obtenida, se generaron histogramas para todas las preguntas (Ver Anexo H), cuyos resultados se muestran en la Tabla 22:

Tabla 22 – Resultados obtenidos en la encuesta

Pregunta	Resultado
1. Género	La mayoría de encuestados son mujeres, en un total de 137 personas y de los hombres 113, obteniéndose el 55% y 45% respectivamente.
2. Edad	Los rangos de edades que predominan en el estudio son los comprendidos entre 20 y 39 años llegando al 81%.
3. Visita otras ciudades	El 90% de encuestados (225 personas) respondió que SI visita otras ciudades del país.
4. Período viajes	La época del año preferida por los encuestados para visitar otras ciudades del país corresponde a los feriados con un 42%. Le sigue la época de fines de semana con el 36% y finalmente las vacaciones con un 23%.
4. Mes vacaciones	Los meses preferidos por los turistas para realizar sus salidas corresponden a julio, agosto y septiembre llegando al 72%. De estas cifras se puede concluir que la mayoría de encuestados toman sus vacaciones en los meses que coinciden con las vacaciones escolares, es decir: julio y agosto.
5. Frecuencia viajes	La mayoría de encuestados (157 personas) realiza sus viajes entre 1 y 3 veces al año, cubriendo el 63%, le sigue el grupo de personas que realiza sus viajes entre 4 y 6 veces (62 personas) con el 25%. El porcentaje restante lo hace más de 7 veces al año.
6. Noches hospedaje	La mayoría de encuestados suele hospedarse entre 1 y 2 noches, lo que representa el 74%, se observa además que el 4% no se hospeda.
7. Personas hospedaje	El hospedaje más solicitado es para 2 personas (40%), seguido del hospedaje para 4 personas (26%) y más de 4 personas (21%). Del análisis mostrado se puede ver que la mayoría de personas solicita alojamiento para 2, 4 y más de 4 personas, que son los grupos más representativos.
8. Lugares que visita	Los encuestados mayormente han visitado o les gustaría visitar lugares como: Ibarra 26%, Otros 22%, Mindo 22% y Baños 21%, con porcentajes menores se tiene a Papallacta y Sangolquí.
8. Otro lugar que	La mayoría de encuestados seleccionaron a Atacames como uno de los

continuación

visita	lugares más visitados o para visitar, alcanzado el 28%, seguido de Tonsupa con el 21%, Riobamba 16% y Ambato con el 9%.
9. Factores importantes hospedaje	Los factores más importantes al momento de elegir un hospedaje corresponden a la infraestructura de las instalaciones y al precio con el 15%, seguido de los servicios ofrecidos con el 14%, la ubicación/zona y seguridad con el 13%. El factor menos representativo corresponde a descuentos ofrecidos con el 8%.
10. Servicios hostería	Los servicios que más les gustaría recibir a los encuestados son: piscina, excursiones a sitios ecológicos y sauna/hidromasaje con el 14% y sauna e hidromasaje con el 13%, seguidos del restaurante y los masajes/relajación con el 10%. El resto de servicios tienen porcentajes inferiores al 8%.
11. Motivo para realizar viajes	La mayoría de los encuestados, en un total de 217 personas (87%) realizan sus viajes principalmente por recreación y esparcimiento, 10% lo hace por tratamientos de salud/relajación y el porcentaje restante por visitas a familiares y amigos.
12. Medio para la realización de viajes	La mayoría de encuestados organizan solos sus viajes o a través del internet 45% y 31% respectivamente, el medio menos utilizado para el turismo interno son las agencias de viaje.
13. Forma de pago gastos	Las formas de pago más utilizadas corresponden a las tarjetas de crédito y al efectivo, alcanzando un porcentaje del 87%.
14. Referencias Mindo	El 58% de encuestados ha recibido excelentes referencias de Mindo, el 35% buenas referencias y existe un porcentaje mínimo del 7% que no ha recibido ningún tipo de referencia acerca del lugar. Cabe mencionar que ninguno de los encuestados ha recibido malas referencias del sitio.
15. Comentario de Mindo	La mayoría de encuestados 64% han escuchado de Mindo que es un lugar donde se establece contacto con la naturaleza, le sigue el grupo de encuestados 15% que ha escuchado que es un lugar donde se puede realizar deporte de aventura.
16. Visita Mindo	El 56% de los encuestados han visitado Mindo.
17. Medios de Información	Los medios de comunicación más representativos donde los encuestados han escuchado hablar de Mindo son: Amigos y conocidos 32%, internet 20% y estados de cuenta 16%.
18. Tipo de hospedaje	La mayoría de los encuestados en un porcentaje del 78% prefiere sitios de alojamiento rústico y ecológico.
19. Pago por hospedaje	La mayoría de los encuestados cubriendo un porcentaje del 64% estarían dispuestos a pagar por hospedaje y por persona entre 26 y 50 USD.
20. Estado civil	El 61% de encuestados son solteros, el 30% casados y los porcentajes restantes son divorciados y viudos.
21. Hijos	La mayoría de encuestados no tienen hijos, lo que representa el 69%. El 31% si los tiene.

21. Número de hijos	El 45% de encuestados tienen 2 hijos, el 41% tiene 1 hijo y el porcentaje restante tiene entre 3 y 4 hijos.
22. Ingresos anuales	Los ingresos anuales de los encuestados están en su mayoría 70% dentro de los 6.000 a 18000 USD.

4 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Una vez analizados los aspectos que forman parte del mercado turístico interno, y obtenido el estudio de mercado correspondiente para la zona de este estudio, se cuenta ya los argumentos necesarios para aplicar el modelo de las cuatro P's: el precio, producto: que en este caso es el servicio que se brindará en la hostería, canal de distribución a utilizarse y la promoción que se llevará a cabo para darlo a conocer y poder definir una adecuada estrategia de comercialización para el proyecto.

4.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo definido para este estudio comprenden los habitantes de la ciudad de Quito, con edad superior a los 20 años, caracterizados por los siguientes elementos (Tabla 23):

Tabla 23 - Perfil del visitante al complejo turístico

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Edad	Mayor a 20 años.
Ciclo de vida familiar	Hombres y mujeres, de cualquier estado civil, con o sin hijos.
Estrato social	Medio – alto, alto.
Ubicación geográfica	Quito.
Lugares para visitar	Sitios que ofrezcan contacto con la naturaleza.
Prefiere alojamiento	Rústico y ecológico.

Para el dimensionamiento de este mercado objetivo, se considerará además las proyecciones de la demanda realizadas anteriormente (ver Tabla 17), hasta el año 2019; pero se tomará en cuenta a los visitantes con edades superiores a 20 años que de acuerdo al análisis histórico corresponden al 71% y 66% en fines de semana y feriados respectivamente, los resultados se muestran en la (Tabla 24):

Tabla 24 - Proyección de visitas anuales a Mindo población mayor a 20 años.

Visitas mayores de 20 años	Porcentaje	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Fines de semana	71%	17.418	20.129	23.024	26.102	29.363	32.809	36.437	40.250	44.246	48.426
Feridos	66%	5.890	6.807	7.785	8.826	9.929	11.094	12.321	13.610	14.961	16.375
	TOTAL	23.308	26.936	30.809	34.928	39.292	43.903	48.758	53.860	59.207	64.801

Un elemento importante constituyen los resultados obtenidos en el estudio de mercado del capítulo anterior¹⁰, donde el 56% de personas residentes en Quito han visitado Mindo, con lo que se puede concluir que el sitio está dentro de los destinos preferidos por los visitantes, de hecho se puede ratificar esta información en el mismo estudio viendo que Mindo es uno de los lugares que los visitantes seleccionaron en un 22%¹¹, como una de las ciudades que les gustaría visitar.

Las respuestas obtenidas en la encuesta realizada en el capítulo anterior son los puntos de partida para el desarrollo de la estrategia de comercialización que se detalla a continuación.

4.2 PRODUCTO

El producto de este estudio es el complejo turístico a establecerse en la parroquia de Mindo, formado por el entorno natural que rodea al negocio, las instalaciones del complejo y sobre todo la diversidad y calidad del servicio que se brinde. Para ello se definirán los siguientes puntos (ver Figura 18):

¹⁰ Pregunta # 16, Encuesta realizada en el estudio de mercado.

¹¹ Pregunta # 8, Encuesta realizada en el estudio de mercado.



Figura 18 - Elementos para la definición del producto.
(Friend & Zehle, 2008, pág. 120)

4.2.1 Diseño

El diseño describirá los elementos que formarán parte del complejo turístico a nivel de infraestructura e instalaciones, para ello se tomarán como premisas los elementos relevantes del estudio de mercado relacionados con este aspecto se detallan a continuación:

- La época preferida para efectuar las salidas son los feriados y vacaciones.
- La mayoría de personas se hospeda por 2 noches.
- El hospedaje más solicitado es para 2 personas, seguido del hospedaje para 4 personas. Existe un porcentaje de personas que no se hospeda.
- La infraestructura de las instalaciones así como el precio son los factores relevantes para el hospedaje.
- Los servicios más solicitados son: piscinas, restaurante, excursiones a sitios ecológicos, sauna/hidromasaje y masajes y relajación.
- Mindo está concebido por la mayoría de encuestados como un sitio de contacto con la naturaleza.
- El tipo de hospedaje preferido es el rústico y ecológico.
- Las personas que tienen hijos en su mayoría tienen hasta 2 hijos.
- El principal motivo para la realización de viajes es la recreación y esparcimiento.

4.2.1.1 Complejos similares

Se realizará a continuación una revisión de algunos elementos de los complejos turísticos existentes en la zona que serán los posibles competidores en cuanto a precios y servicios. Estos elementos servirán de ayuda para obtener una mejor definición del producto (ver Anexo I).

4.2.1.2 Servicios a ofrecer

Los servicios que brindará el complejo turístico se detallan a continuación:

- **Alojamiento:** El complejo turístico estará formado por cabañas con acomodamiento doble (alojará 1 y 2 personas) y cuádruple (alojará desde 3 hasta un máximo de 6 personas), construidas bajo un estilo rústico y ecológico que es el más requerido de acuerdo a lo que indica el perfil del visitante. Cada cabaña contará con baño privado, agua caliente y caja de seguridad.
- **Estacionamientos:** Se contará con un área de estacionamiento para los visitantes que lleguen en sus propios autos.
- **Recepción:** Esta será el área destinada para las reservaciones, esperas, pagos, sugerencias por parte del cliente,
- **Sala de estar:** Equipada con TV, DVD, fútbolín y juegos de mesa.
- **Bar - Restaurante:** Servicio de alimentación: desayuno, almuerzo, cena, platos típicos y a la carta. Servicio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- **Zona Húmeda:** Piscinas de agua temperada para niños y adultos, sauna, turco, hidromasaje.
- **Área de Spa:** Se ofrecerá servicios de spa con especialidades en masoterapia¹² y cosmetología¹³.
- **Excursiones:** Visita a cascadas, mariposario, orquideario, caminatas por senderos ecológicos, avistamiento de aves.

¹² La masoterapia es una técnica que se puede definir como el uso de distintas técnicas de masaje con fines terapéuticos, esto es, para el tratamiento de enfermedades y lesiones: en este caso, es una técnica integrada dentro de la fisioterapia; para fines no sanitarios, es como denominan la técnica propia los masajistas.

¹³ La cosmetología es la ciencia que apunta hacia el embellecimiento y la salud de la piel.

- **Áreas Verdes:** 33 hectáreas de jardines y senderos de origen natural.
- **Guardianía:** Servicio de guardianía las 24 horas para seguridad de los clientes.

4.2.2 Nombre y Logotipo

A continuación se detallan algunos elementos importantes que ayudarán para la identificación del negocio, y estos son: su nombre y su logotipo. Dos elementos a través de los cuales se logrará el posicionamiento del negocio en la mente de los visitantes. Se comenzará con la definición del nombre, el cual debe ser de fácil recordatorio y debe proyectar la sensación de bienestar que tendrán los visitantes al llegar al complejo turístico, así mismo al finalizar la visita quedará la percepción de que el nombre es el apropiado por el servicio que han recibido. **Nombre: Hostería “La Elegida”**

El nombre de la hostería irá acompañado de un slogan, el mismo que destacará el contacto con la naturaleza que van experimentar los clientes y de esta manera sentirse como un elemento más del entorno. **Slogan: “Donde la naturaleza envuelve la magia del lugar.”**

Finalmente se definirá el logotipo que identificará a la hostería “La Elegida”; en vista de que el lugar muestra una gran diversidad de mariposas y debido a la belleza cautivadora de estas especies, se la ha seleccionado como la imagen representativa de la hostería. La combinación de los elementos definidos anteriormente generarán la identidad de la hostería, ver Figura 19:



Figura 19 - Logotipo hostería.

4.2.3 Variaciones

En esta sección se realizará una combinación de los servicios definidos en el punto 4.2.1.2, con el objetivo de brindar a los clientes una gama de paquetes turísticos que se adapten a sus necesidades de esparcimiento y recreación, ver Tabla 25:

Tabla 25 - Definición de paquetes turísticos

PAQUETE *	DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
El Visitante	1 día	Uso de las instalaciones: piscinas, sauna, turco, hidromasaje, estacionamiento y sala de estar. Seguridad las 24 horas del día.
Alojamiento Simple	2 días y 1 noche	Hospedaje en cabañas con baño privado, agua caliente, caja de seguridad, desayuno americano ¹⁴ , uso de las instalaciones: piscinas, sauna, turco, hidromasaje, estacionamiento y sala de estar. Seguridad las 24 horas del día.
Alojamiento con alimentación 2 días	2 días y 1 noche	Hospedaje en cabañas con baño privado, agua caliente, caja de seguridad, desayuno americano, almuerzo y cena tipo menú, uso de las instalaciones: piscinas, sauna, turco, hidromasaje, estacionamiento y sala de estar. Seguridad las 24 horas del día.
Alojamiento con excursión básica	2 días y 1 noche	Hospedaje en cabañas con baño privado, agua caliente, caja de seguridad, desayuno americano, uso de las instalaciones: piscinas, sauna, turco, hidromasaje, estacionamiento y sala de estar, y visita al Mariposario Natal en el transporte de la hostería. Seguridad las 24 horas del día.
Alojamiento con SPA – Tratamiento Corporal	2 días y 1 noche	Hospedaje en habitaciones o cabañas con baño privado, agua caliente, caja de seguridad, desayuno americano, uso de las instalaciones: piscinas, sauna, turco, hidromasaje, estacionamiento y sala de estar, incluye un tratamiento corporal de 30 minutos. Seguridad las 24 horas del día.
Alojamiento con alimentación 3 días	3 días y 2 noches	Hospedaje en habitaciones o cabañas con baño privado, agua caliente, caja de seguridad, 2 desayunos americanos, 2 almuerzos y 2 cenas tipos menú, uso de las instalaciones: piscinas, sauna, turco, hidromasaje, estacionamiento y sala de estar. Seguridad las 24 horas del día.
Alojamiento con	3 días y 2	Hospedaje en habitaciones o cabañas con baño privado, agua

continúa

¹⁴ Consiste en café, pan tostado, jugo, porción de mermelada, rodajas de queso y huevos fritos, revueltos o pasados.

<p>excursión completa</p>	<p>noches</p>	<p>caliente, caja de seguridad, 2 desayunos americanos, uso de las instalaciones: piscinas, sauna, turco, hidromasaje, estacionamiento y sala de estar, excursión por senderos ecológicos a la cascada Nambillo guiadas por personal nativo del lugar y visita al mariposario Natal en transporte de la hostería. Seguridad las 24 horas del día.</p>
----------------------------------	---------------	---

* Todos los paquetes mencionados ofrecerán coctel de bienvenida.

4.3 PRECIO

El precio de los diferentes paquetes turísticos y servicios que serán brindados por el complejo turístico definidos en la sección anterior, será establecido en base al análisis de los puntos mostrados en la Figura 20:

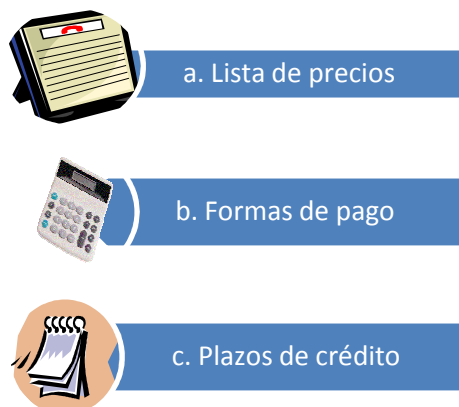


Figura 20 - Elementos para la definición del precio
(Friend & Zehle, 2008, pág. 120)

Esta definición, estará apoyada con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en el estudio de mercado cuyos aspectos más importantes indican:

- El precio es el factor más importante al momento de elegir el hospedaje.
- Las formas de pago más utilizadas son las tarjetas de crédito y el efectivo.
- El rango de precios más favorecido está comprendido entre 26 y 50 USD por persona y por noche.

- Los ingresos anuales de la mayoría de encuestados está en el rango de 6.000 a 18.000 USD (entre 500 y 1.500 USD mensuales).

4.3.1 Lista de Precios

4.3.1.1 Análisis preliminar

Para la definición de la lista de precios se tomará en cuenta los siguientes métodos:

- Establecer el precio en base a la demanda
- Establecer el precio en base a la competencia

Para el primer método se utilizará el resultado obtenido en el estudio de mercado que indica que la mayoría de encuestados estarían dispuestos a pagar entre 26 y 50 USD.

Para el segundo método se obtuvo los precios de las hosterías del cantón San Miguel de los Bancos con características y servicios ofertados similares¹⁵ (ver Tabla 26). Los precios fueron obtenidos mediante cotizaciones solicitadas a las hosterías y la visita a sus sitios web, estos valores incluyen impuestos.

Tabla 26 - Precios temporada baja adultos, niños y excursionistas hosterías competencia

HOSTERIA	PRECIO ADULTOS*	PRECIO NIÑOS*	Servicio	PRECIO EL VISITANTE *	Servicio
Bellavista Cloudforest Reserve	64,66	45,26	Alojamiento	16,17	Uso de las instalaciones
Séptimo Paraíso	95,16	66,61	Alojamiento y alimentación	23,79	Uso de las instalaciones
El Monte	96,00	67,20	Alojamiento	24,00	Uso de las instalaciones
Sachatamia	35,38	21,23	Alojamiento y desayuno	10,61	Uso de las instalaciones
Míndo Garden	39,04	23,42	Alojamiento y desayuno	11,71	Uso de las instalaciones
Mariposas de Míndo	29,28	17,57	Alojamiento	8,78	Uso de las instalaciones
Sapos y Ranas	64,00	38,40	Alojamiento y alimentación	16,00	Uso de las instalaciones
Kaoni Lodge	79,30	55,51	Alojamiento y alimentación	19,83	Uso de las instalaciones
Míndo Río	50,00	35,00	Alojamiento y alimentación	12,50	Uso de las instalaciones
El Encanto	35,00	21,00	Alojamiento y desayuno	10,50	Uso de las instalaciones
El Carmelo de Míndo	65,00	39,00	Alojamiento y desayuno	9,00	Uso de las instalaciones

¹⁵ Anexo I - Servicios de hosterías que son posibles competidores

Tomando en cuenta el rango de precios obtenidos en el primer método, se elegirán las hosterías de la Tabla 26 que estén dentro del rango entre 26 y 50 USD. (Ver Tabla 27).

Tabla 27 - Precios temporada baja hosterías dentro del rango definido

HOSTERIA	PRECIO (Incluido impuestos)	SERVICIO
Sachatamia	35,38	Alojamiento y desayuno
Mindo Garden	39,04	Alojamiento y desayuno
Mariposas de Mindo	29,28	Alojamiento
Mindo Rio	50,00	Alojamiento y alimentación
El Encanto	35,00	Alojamiento y desayuno

Con los datos del cuadro anterior, se obtuvo el promedio de precios de las hosterías listadas, sin tomar en cuenta el precio de la Hostería Mindo Río, ya que este valor es un punto de dispersión en los datos del cuadro. Por lo tanto el precio definido es de **35 USD para el alojamiento simple por adulto (incluido impuestos)** del complejo turístico “La Elegida”. Este valor fue adoptado como una de las estrategias de penetración en el mercado, de modo que el potencial cliente tenga la satisfacción de estar pagando un costo conveniente por los servicios recibidos en el complejo turístico. Otra estrategia de penetración en el mercado, es mantener el mismo precio tanto para temporadas altas como para temporadas bajas, con el propósito de atraer un mayor número de clientes en las temporadas altas durante el primer año de operación, ya que como el precio es factor más importante al momento de elegir dónde hospedarse.

En cuanto a la definición del precio para niños, se ha tomado como referente de igual manera el precio de las hosterías de la competencia, que se muestra en la Tabla 26, comparando porcentualmente los precios de adultos y niños, se puede determinar que el precio definido para los niños está en un rango comprendido entre el 60% y el 70% del precio para adultos. Por lo tanto, se ha determinado que el precio para el sector infantil sea del 60% del precio de los adultos, este sería de **21 USD de alojamiento por niño**. Se considera como niños a quienes se encuentran entre las edades de 2 a 11 años. El alojamiento dentro de la hostería para los menores a este rango de edad no tiene ningún costo.

El precio para el paquete “El Visitante”, va a ser definido en base a los precios referentes que se tienen de la competencia, mostrados en la Tabla 26. En base a esta información, el precio para el paquete “El Visitante” será de **15 USD (incluye impuestos)**, el cual fue obtenido a través del promedio de los precios reflejados en el mencionado cuadro. Para el caso del sector infantil se aplicará el porcentaje definido anteriormente, que es el 60% del precio del adulto, en este caso será de **9 USD (incluye impuestos)**.

4.3.1.2 Precios servicios hostería

Para establecer los precios de los servicios adicionales que brindará la hostería se obtuvo información de las hosterías del lugar definidas dentro del rango de la competencia (Ver Tabla 27) y de páginas web relacionadas con servicios turísticos ofrecidos en Mindo, estos se muestran en el Anexo J. Los precios de los servicios de visita al Mariposario Natal y a la Cascada Nambillo fueron obtenidos en el centro de información de Mindo, y estos son de 3 USD y 5 USD respectivamente, el transporte para movilizarse tanto a la cascada como al mariposario tendrá un precio de 5 USD. En base a los precios promedio obtenidos para los diferentes servicios adicionales que ofrecen las hosterías de la competencia, se puede definir los precios de los servicios adicionales que se brindarán en el complejo turístico (ver Tabla 28).

Tabla 28 - Precios de servicios adicionales para la hostería “La Elegida”.

SERVICIOS	PRECIO (Incluido impuestos)
Visita al mariposario (incluye transporte)	8,00
Tratamiento corporal	23,00
Excursión por senderos ecológicos y visita a la cascada Nambillo (incluye transporte)	14,50
Platos a la carta	desde 5, 00 a 12,00
Bebidas alcohólicas	desde 1,50 hasta 100,00
Bebidas no alcohólicas	desde 0,60 hasta 4,00

Cabe mencionar que para los niños no estarán disponibles los servicios de tratamiento corporal y bebidas alcohólicas, y en el caso de las bebidas no alcohólicas se mantendrá el precio de los adultos. En el resto de servicios, se aplicará el mismo porcentaje utilizado en la definición del alojamiento para los niños¹⁶, por lo tanto el servicio de excursión por senderos ecológicos y visita a la cascada Nambillo tendrá un precio de 9 USD, la visita al mariposario Natal incluyendo transporte tendrá un precio de 5 USD.

4.3.1.3 Precios paquetes turísticos

En base al análisis anterior del precio por alojamiento y de los servicios adicionales (Tabla 28), se definirán los precios para los diferentes paquetes turísticos (Tabla 25) que se ofertarán en el complejo turístico. Con el objetivo de que los turistas sientan un beneficio en adquirir un paquete se ha establecido un 30% de descuento¹⁷ en alimentación y servicios de SPA, para los paquetes de excursiones se ha ofrecido gratuidad en las excursiones por senderos ecológicos.

Alojamiento con alimentación 2 días: En este paquete al precio del alojamiento básico del adulto se le añade el precio del almuerzo y la cena, por estar dentro del paquete poseen un descuento del 30% en alimentación, obteniendo el precio final para este paquete de 42 USD para adultos. Para definir el precio de los niños, se aplica el 60% del valor del precio del adulto, ver Tabla 29.

Alojamiento con excursión básica: En este paquete al precio del alojamiento básico del adulto se le añade el precio de de la visita al mariposario Natal el cual incluye transporte, y por encontrarse dentro del paquete posee gratuidad en la excursión por senderos ecológicos, obteniendo el precio final para este paquete de 43 USD para adultos. El precio de los niños, es el 60% del precio del adulto, ver Tabla 29.

¹⁶ El precio del niño es el 60% del valor del adulto.

¹⁷ Información proporcionada por: Ing. Dennis Valverde

Alojamiento con SPA – Tratamiento Corporal: En este paquete al precio del alojamiento básico del adulto se le añade el precio del tratamiento corporal, de igual manera que en los otros paquetes se le ha realizado un descuento en este caso del 30%, obteniendo el precio final para este paquete de 50 USD para adultos. Este paquete no está disponible para niños, ver Tabla 29.

Alojamiento con alimentación 3 días: En este paquete al precio del alojamiento básico del adulto se le añade el precio de dos almuerzos y dos cenas de los días de estadía completa, pero en este caso se realiza un descuento del 30% en cada comida, obteniendo el precio final para este paquete de 84 USD para adultos. Para los niños igualmente es el 60% del precio del adulto, ver Tabla 29.

Alojamiento con excursión completa: En este paquete al precio del alojamiento básico del adulto se le añade el precio de las visitas al mariposario Natal y a la cascada Nambillo, y por encontrarse dentro del paquete posee gratuidad en las excursiones por senderos ecológicos. El precio final para este paquete es de 85 USD para adultos. En los niños se mantiene la política del 60%, ver Tabla 29.

Tabla 29 – Componentes precios paquetes turísticos

	Alojamiento básico	Almuerzo	Cena	Excursión por senderos ecológicos	Visita al mariposario (incluye transporte)	Tratamiento corporal	Visita al mariposario y a la cascada Nambillo (incluye transporte)	PRECIO ADULTO	PRECIO NIÑO
ALOJAMIENTO CON ALIMENTACION 2 DIAS	35,00	3,50	3,50	-	-	-	-	42,00	25,20
ALOJAMIENTO CON EXCURSIÓN BÁSICA	35,00	-	-	-	8,00	-	-	43,00	25,80
ALOJAMIENTO CON SPA - TRATAMIENTO CORPORAL	35,00	-	-	-	-	15,00	-	50,00	N/D
ALOJAMIENTO CON ALIMENTACIÓN 3 DÍAS*	70,00	7,00	7,00	-	-	-	-	84,00	50,40
ALOJAMIENTO CON EXCURSIÓN COMPLETA*	70,00	-	-	-	-	-	15,00	85,00	51,00

En resumen, los precios de los paquetes que ofrecerá el complejo turístico “La Elegida” son los que se muestran en la Tabla 30:

Tabla 30 - Precios paquetes turísticos Hostería “La Elegida”.

PAQUETE TURÍSTICO	PRECIO ADULTO (Incluido impuestos)	PRECIO NIÑO (Incluido impuestos)
El Visitante	15,00	9,00
Alojamiento Simple	35,00	21,00
Alojamiento con alimentación 2 días	42,00	25,00
Alojamiento con excursión básica	43,00	26,00
Alojamiento con SPA - Tratamiento Corporal	50,00	No disponible
Alojamiento con alimentación 3 días	84,00	50,00
Alojamiento con excursión completa	85,00	51,00

4.3.2 Formas de Pago

Como se mencionó al inicio de este análisis de los resultados obtenidos las formas de pago más utilizadas son las tarjetas de crédito y el efectivo, de igual manera en las hosterías de la competencia (Tabla 27), las formas de pago más aceptadas son las 2 que se mencionan¹⁸. Para el caso de las tarjetas de crédito, se realizará previamente el análisis de las tarjetas más utilizadas en el país, a fin de establecer con cuales se va a trabajar. La información encontrada se resume en la Figura 21.

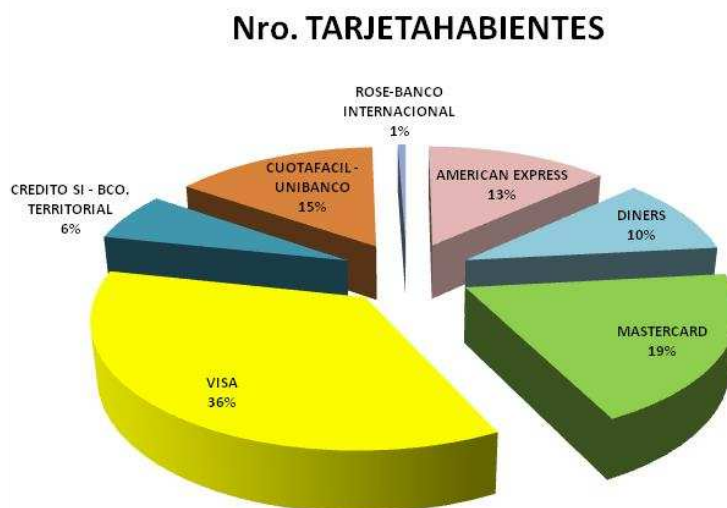


Figura 21 - Número de tarjetahabientes por tipo de tarjeta de crédito.
(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2009)

¹⁸ Información obtenida mediante correos electrónicos y vía telefónica de las hosterías de la competencia

En vista de que las tarjetas de crédito más utilizadas en el país, son Visa y Mastercard, serán éstas las que se aceptarán en el complejo turístico. De este modo, para el complejo turístico “La Elegida” las formas de pago que se aceptarán son las mostradas en la Tabla 31.

Tabla 31 – Formas de pago aceptadas en la Hostería “La Elegida”.

Forma de pago	Descripción
Efectivo / depósitos	Esta forma de pago se la puede realizar sólo en USD, mediante el pago del dinero físico o mediante el depósito en la cuenta bancaria del complejo turístico en el caso de reservaciones.
Tarjeta de crédito	Serán aceptadas las siguientes tarjetas de crédito: Mastercard y Visa de cualquier entidad financiera.
Transferencia electrónica	Los clientes podrán realizar transferencias electrónicas a través del internet, a una de las cuentas que tendrá el complejo turístico. Esta forma de pago se la utilizará principalmente para el cobro de las reservaciones.

4.3.3 Plazos de crédito

Los pagos con tarjetas de crédito serán recibidos en la modalidad corriente y diferida, en el caso del pago diferido, los plazos de crédito serán de 3, 6 y 9 meses. En las dos formas de pago se aplicarán los intereses establecidos por cada una de las entidades financieras emisoras de las tarjetas. Estos plazos fueron elegidos debido a los montos que se tienen en los diferentes paquetes turísticos y al número de personas que se van a hospedar como muestra en la pregunta 7 del estudio de mercado (la mayoría entre 2 a 4 personas).

4.4 PLAZA

Para la definición de la plaza o canal de distribución a través del cual se hará llegar a los potenciales clientes los servicios definidos para el complejo turístico, se tomará en cuenta aspectos mostrados en la Figura 22.

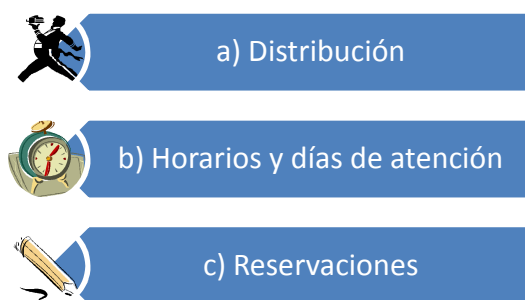


Figura 22 - Elementos para la definición del canal de distribución.
(Friend & Zehle, 2008)

Los aspectos del estudio de mercado relacionado con este aspecto indican que la ubicación / zona donde se encuentre ubicado el servicio, es también uno de los factores importantes al momento de elegir el hospedaje y la mayoría de encuestados organizan sus viajes solos o a través del internet, las agencias de viaje son las menos utilizadas para realizar turismo interno.

4.4.1 Distribución

En el caso de este proyecto, el producto es una combinación entre las instalaciones disponibles y el servicio brindado, para su distribución no se utilizarán distribuidores (agencias de viaje), para hacer llegar la oferta del producto a los potenciales clientes, sino que se lo realizará de forma directa a través de un sitio web que cuente con información sobre los servicios y paquetes turísticos que ofrece el complejo turístico “La Elegida”, además de información para contactos como correo electrónico y teléfonos. Un factor clave que apoya la distribución es la promoción, la cual será analizada a detalle más adelante en este capítulo.

4.4.2 Horarios y días de atención

Los horarios y días de atención definidos para el complejo turístico se describen a continuación:

- La llegada de visitantes y alojamiento respectivo se atenderá durante 12 horas del día los 7 días de la semana, de 8am a 8pm.

- Los visitantes que se encuentren dentro de la hostería dispondrán del personal de turno en lo relacionado a servicios de bar, restaurante y sala de estar hasta las 10pm.
- Los servicios de la zona húmeda estarán disponibles para los clientes hasta las 8pm, en vista de que a partir de esta hora se realizará el mantenimiento de esta zona.
- El área de SPA estará disponible desde las 8am hasta las 5pm.
- Los horarios de atención para los desayunos es de 7am a 10am, para los almuerzos es de 12pm a 3pm y para las cenas es de 6pm a 9pm. Para los platos a la carta el horario será de 12pm a 10pm.
- Las excursiones se realizarán en los horarios de 10am a 1pm y de 3pm a 6pm.
- El servicio de seguridad estará disponible las 24 horas del día.

4.4.3 Reservaciones

Las reservaciones se podrán realizar a través de correo electrónico o vía telefónica con el 50% de anticipo del total de la factura, por la estadía en el complejo turístico. Este 50% podrá ser cancelado con tarjetas de crédito, depósitos o transferencias electrónicas¹⁹ en la cuenta del complejo turístico. Para confirmar la transferencia o depósito se lo puede hacer a través de correo electrónico. Una vez que se termina con este proceso, las cabañas quedan reservadas, se recomendará a los clientes que las reservaciones se realicen con una anticipación mínima de 24 horas. Es importante notar que una vez realizada la reservación este dinero no será devuelto si existe algún tipo de cancelación, ya que la hostería reserva la cabaña y no está disponible para otros clientes.

¹⁹ Las transferencias electrónicas serán recibidas solo si pertenecen al mismo banco donde tiene la cuenta el complejo turístico.

4.5 PROMOCIÓN

La promoción del complejo turístico estará definida mediante el análisis de los siguientes aspectos (Figura 23):

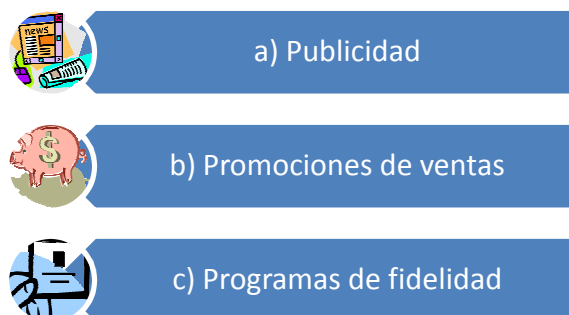


Figura 23 - Elementos para la definición de la promoción

Los aspectos importantes de la investigación de mercado relacionados con este tema muestran los siguientes resultados:

- Los servicios ofrecidos son el segundo aspecto más importante al momento de elegir hospedaje.
- El internet es uno de los medios más importantes para la organización de viajes y también uno de los más representativos a través del cual los encuestados han escuchado acerca de Mindo.

4.5.1 Publicidad

La publicidad del complejo turístico será manejada a través de los elementos mostrados en la Tabla 32:

Tabla 32 - Elementos definidos para la publicidad

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Vallas Publicitarias:	Se colocará 1 valla publicitaria con el logotipo, el slogan y los servicios que brinda el complejo turístico en la entrada al poblado de Mindo, a fin de que los

continúa

Publicidad Electrónica:	turistas tengan conocimiento de esta nueva alternativa para su esparcimiento Adquirir base de datos de personas que cuenten con correo electrónico, con el objetivo de enviar a través de este medio, publicidad y promociones.
Publicidad impresa:	No se usará publicidad impresa, debido a que la razón de ser de la hostería es orientarse a la conservación del medio ambiente, por lo que se va a evitar en lo posible el uso de papel.
Sitio web:	La hostería "La Elegida" contará con un sitio web el cual dará a conocer los servicios, paquetes y promociones de temporada disponibles para los clientes. El sitio web también mostrará fotografías, videos, textos explicativos del lugar, animaciones interactivas, información de contactos como teléfonos, e-mail y además ofrecerá un formulario de solicitud de información acerca de la hostería y precios de alojamiento.
Identidad empresarial:	El logotipo del complejo turístico será utilizado en: jabones, shampoo y rinse, y todos los elementos promocionales que se generen para publicidad. Las cabañas tendrán nombres propios de los elementos de la naturaleza como son: agua, tierra, fuego, aire, luz, etc.
Calidad de servicio:	El brindar un servicio de calidad a los clientes satisfaciendo sus necesidades y generando un valor agregado (atención personalizada), permitirá la recomendación con familiares, amigos y conocidos.
Marketing digital	Se utilizarán medios como Facebook y Twitter para dar a conocer a la hostería como medio de comunicación masiva con sus clientes.

4.5.2 Promociones de ventas

Las promociones para la comercialización se especifican en la Tabla 33:

Tabla 33 - Elementos definidos para la promoción

PROMOCIÓN	DESCRIPCIÓN
Descuentos:	Los grupos de visitantes cuyo número sea mayor o igual a 10 personas recibirán la gratuidad para una de ellas.
Bienvenida:	Todos los visitantes que lleguen al complejo turístico serán recibidos con una bebida no alcohólica de bienvenida y con una atención cordial por parte del personal de la hostería.
Identidad empresarial:	Para la despedida de los clientes, se les concederá un recuerdo, el cual tendrá el logotipo de la hostería "La Elegida". Con el objetivo de que el turista recuerde el nombre de la hostería y el servicio recibido en ella, de modo que pueda

continúa

Temporadas unificadas:	recomendarla a sus familiares, amigos y conocidos. El complejo turístico ofrecerá a sus clientes un precio único independientemente de la temporada en la que lleguen a alojarse durante el primer año de funcionamiento.
Por ocasión:	En fechas especiales como: Día de la madre, día del padre, día del niño y día del amor y la amistad, se tendrá un descuento del 40% ²⁰ ya sea para la mamá, el papá. En el caso de los niños se les dará a elegir un postre como cortesía de la hostería por su día. Para el caso de las parejas que visiten la hostería en el día del amor y la amistad, se les otorgará una habitación decorada exclusivamente de acuerdo a la ocasión.

4.5.3 Programas de fidelidad

El complejo turístico contará con los planes de fidelidad mostrados en la Tabla 34:

Tabla 34 - Elementos definidos para obtener fidelidad de los clientes

PROGRAMA DE FIDELIDAD	DESCRIPCIÓN
Tarjetas de socio:	Se ofrecerá a los clientes, una tarjeta de socio del complejo turístico a precio de costo (5% del valor del hospedaje básico), que le permitirá obtener descuentos para el(la) socio(a) y su acompañante de hasta el 15% en alojamiento, comida, área de SPA y excursiones en temporadas bajas. Esta tarjeta es transferible a familiares y conocidos, con una previa autorización del titular a través de una carta firmada por él o mediante una notificación desde su correo electrónico, el mismo que será validado en la base de datos. La tarjeta será entregada al socio en la siguiente visita que realice a la hostería.
Difusión electrónica:	Disponer de una base de datos de clientes que permita identificar la frecuencia con la que los clientes se han hospedado en el complejo turístico, con el objetivo de determinar a qué clientes se debe enfocar y de esta manera recordarles a través de un correo electrónico las promociones y beneficios que pueden obtener al hospedarse en el complejo turístico.

²⁰ Se aplicó el mismo porcentaje de descuento que se definió para el sector infantil.

4.6 POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO TURÍSTICO

A fin de conceptualizar el posicionamiento del servicio que va a ofrecer la hostería “La Elegida”, se usará un diagrama de posición, en donde constan los competidores que fueron identificados para la definición del precio (Tabla 27), y el tamaño del mercado con sus variables: comentario más escuchado acerca de Mindo y rangos de precios analizados en el procesamiento de la información. El cruce de estas variables dio los resultados mostrados en la Tabla 35:

Tabla 35 - Datos para la definición de posicionamiento del servicio

Comentario acerca de Mindo	Hasta 25 USD	Entre 26 y 50 USD	Entre 51 y 90 USD	Total general
Lugar Paradisíaco	4	24	3	31
Excelente para el descanso	3	16	3	22
Deporte aventura	13	20	5	38
Contacto con la naturaleza	23	99	37	159
Total general	43	159	48	250

La tabla anterior muestra que la mayor cantidad de encuestados consideran a Mindo como un lugar para realizar turismo de contacto con la naturaleza y están dispuestos a pagar por este servicio un precio comprendido entre 26 y 50 USD. Este análisis demuestra que el precio de 35 USD definido para el complejo turístico “La Elegida” y el tipo de turismo que va a ofrecer está alineado a las expectativas de la mayoría de los potenciales clientes. Con la información obtenida en la Tabla 35 se ha desarrollado el diagrama de posición del servicio turístico que va a ofrecer la hostería “La Elegida” con relación a la competencia, ilustrado en la Figura 24.

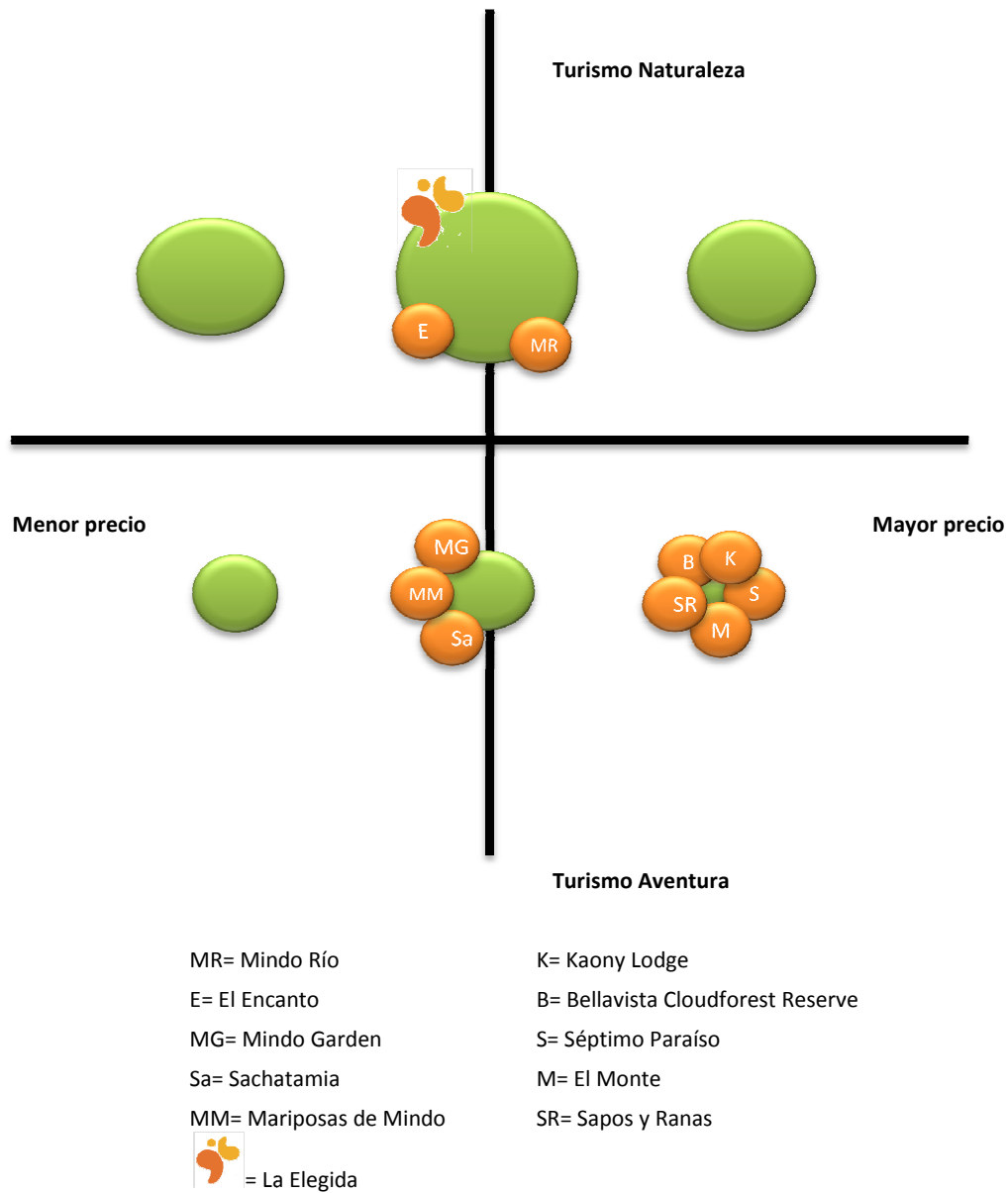


Figura 24 - Mapa de posicionamiento del Servicio

Como conclusión al análisis del posicionamiento del servicio se puede constatar que el segmento de mercado al cual está orientado el proyecto no se encuentra tan saturado de competidores, por lo que se evidencia una buena oportunidad de negocio.

5 FACTIBILIDAD TÉCNICA

Para demostrar la factibilidad técnica de la creación de un complejo turístico en la parroquia de Mindo se genera la siguiente propuesta en base a los estudios del tamaño, localización, ingeniería del proyecto y el análisis del impacto ambiental.

5.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Para definir el tamaño del proyecto se partirá de los datos de la demanda semanal hacia Mindo del último año calculados en la Tabla 13, a este universo de visitantes mensuales mostrados en la mencionada tabla, se aplicarán los resultados del estudio de mercado obtenidos del cruce de las variables: preferencia por sitios rústicos y ecológicos y precio por el servicio de alojamiento entre 26 y 50 USD ya que son los se apegan al servicio que brindará la hostería, este cruce de variables muestra los porcentajes detallados en la Tabla 36.

Tabla 36 - Porcentaje de visitantes que prefieren hospedarse en lugares de tipo rústico y ecológico, y además están dispuestos a pagar entre 26 y 50 USD

Período viajes	Entre 26 y 50 USD		Total # Encuestados
	# Encuestados	Porcentaje	
Feridos	68	65,38%	104
Rústico y ecológico	55	67,07%	82
Cosmopolita y moderno	13	59,09%	22
Fines de semana	58	65,17%	89
Rústico y ecológico	43	62,32%	69
Cosmopolita y moderno	15	75,00%	20
Vacaciones	33	57,89%	57
Rústico y ecológico	27	61,36%	44
Cosmopolita y moderno	6	46,15%	13
Total general	159	63,60%	250

Los porcentajes obtenidos serán aplicados a cada tipo de salida de la Tabla 13, para obtener la demanda semanal de los visitantes con el perfil requerido (ver Tabla 37).

Tabla 37 – Total semanal de visitas para el perfil: sitios de alojamiento rústico y ecológico y valor a pagar entre 26 y 50 USD.

	TOTAL SEMANAL	% Preferencia Mercado	TOTAL SEMANAL DE VISITAS
Fines semana	511	62,32%	318
Feridos	2.073	67,07%	1390
Vacaciones	226	61,36%	139

A continuación se analizará la cobertura del mercado, considerando la capacidad de alojamiento de las hosterías identificadas como competencia directa (ver Tabla 38).

Tabla 38 - Capacidad fin de semana de las hosterías de la competencia directa²¹

Hostería	Capacidad fin de semana
Mindo Rio	40
Mindo Garden	30
Mariposas de Mindo	22
El Encanto	60
Sachatamia	24
TOTAL	176

Utilizando los datos de la Tabla 37 y la Tabla 38 se puede obtener el porcentaje de cobertura actual por parte de los competidores directos y en base a este cálculo se obtendrá el tamaño para el proyecto, Tabla 39.

Tabla 39 - Capacidad obtenida para la hostería “La Elegida”.

FINES DE SEMANA		FERIADOS Y VACACIONES	
Demanda semanal	318	Demanda: feriados + vacaciones	1529
Demanda total cubierta por la competencia	55.35%	Demanda total cubierta por la competencia	11.51%
Demanda individual cubierta por cada competidor	11.07%	Demanda individual cubierta por cada competidor	2.30%
Capacidad obtenida para la hostería "La Elegida"	35	Capacidad obtenida para la hostería "La Elegida"	35

²¹ Información recopilada por medio de entrevistas directas y sitio webs de las hosterías de la competencia

Con los resultados obtenidos en la Tabla 39 se puede validar que para el segmento de mercado en el que se pretende incursionar se tiene un alto porcentaje de demanda insatisfecha tanto para fines de semana como para feriados, 45% y 88% respectivamente, por lo tanto la incursión en este segmento resulta beneficiosa para el proyecto.

Con la capacidad de 35 clientes obtenida para la hostería “La Elegida” se pretende además conservar la mayor parte del terreno en su estado natural, a fin de apoyar a la conservación del medio ambiente y de que el visitante tenga un mayor contacto con la naturaleza. La hostería estará formada por cabañas, para definir su número se usarán los datos obtenidos en la encuesta, mediante el análisis de las noches de hospedaje para los encuestados que prefieren lugares rústicos y ecológicos y que están dispuestos a pagar entre 26 y 50 USD (ver Tabla 40).

Tabla 40 – Porcentaje de distribución de visitantes hospedados por noche

Período viajes	# Encuestados	% Personas hospedaje
☑ Rústico y ecológico	125	100,00%
☑ Entre 26 y 50 USD	125	100,00%
1 persona	3	2,40%
2 personas	47	37,60%
3 personas	10	8,00%
4 personas	38	30,40%
Más de 4	27	21,60%
Total general	125	100,00%

Se han agrupado los porcentajes de los visitantes que se hospedan entre 1 y 2 personas, y los que se hospedan en un número mayor a 2 personas. Estos porcentajes se aplicaron a la capacidad de 35 personas a fin de obtener el número de cabañas, ver Tabla 41.

Tabla 41 - Número de cabañas en base a la capacidad de alojamiento.

Personas Hospedaje	Porcentaje Unificado	Distribución Capacidad Hosteria	Capacidad Persona/Cabaña	No. Cabañas
1 y 2	40%	15	2	8
> 2	60%	21	6	4

En conclusión la hostería “La Elegida” dispondrá de 12 cabañas para el alojamiento de sus clientes, la infraestructura será la que se define a continuación y está acorde a los servicios definidos en el ítem 4.2.1.2 Servicios a ofrecer (ver Tabla 42):

Tabla 42 - Detalle de la infraestructura definida para de la hostería “La Elegida”

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Oficinas	4
Recepción, sala de estar	1
Vivienda Conserje	1
Bodegas (alimentos, material grande, jabones, etc).	2
Piscinas y área de descanso	2
Vestidores y duchas	12
Zona Húmeda (sauna, turco, hidromasaje)	1
Área de Spa (masoterapia y cosmetología) 2 espacios, área de recepción, descanso	1
Restaurante, Bar y cocina	1
Área de estacionamientos	1
Garita para guardia de seguridad	1
Cabañas para 2 personas	8
Cabañas para más de 4 personas (hasta 6 personas)	4
Area de lavandería y secado	1

Adicionalmente, la hostería dispondrá de: áreas verdes y camineras, senderos ecológicos internos y su respectivo acceso. El enfoque de la hostería será garantizar un ambiente propicio para el cliente, con el objetivo de que logre su bienestar físico y mental propiciando una permanencia mínima de 2 días para que disfrute de todos sus beneficios.

5.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La parroquia de Mindo está ubicada en el noroccidente de Pichincha, en el cantón San Miguel de los Bancos, es un hermoso valle que cuenta con una superficie de 268,11 km² y está a una altitud de 1.269 msnm en una zona arbórea húmeda. Se ubica en el kilómetro 77 de la carretera Calacalí - La Independencia, aproximadamente a 2 horas de la ciudad de Quito. El servicio de transporte público es accesible desde la ciudad de Quito, mediante la “Cooperativa Flor del

Valle”, en horarios diurno y vespertino desde las 6:30 hasta las 17 horas, el costo es de aproximadamente 3,50 USD²². Al interior de la parroquia existen cooperativas de camiones y camionetas que trabajan en diferentes horarios para el traslado de los turistas, su costo depende de la ruta y distancia que se tome, el valor mínimo es de 1 USD²³ por persona. Adicionalmente, desde Quito se puede alquilar el servicio de taxi ejecutivo, el cual tiene un costo aproximado de 20 USD²⁴ por viaje (Quito - Mindo o Mindo - Quito).

El espacio del que se dispone para la creación del complejo turístico es de aproximadamente 33 has., está ubicado en un sitio que cuenta con los servicios básicos de agua potable, alcantarillado, telefonía y luz eléctrica; el acceso vehicular es fácil ya que está cerca a la carretera asfaltada y en buenas condiciones, el respectivo croquis se muestra a continuación Figura 25:

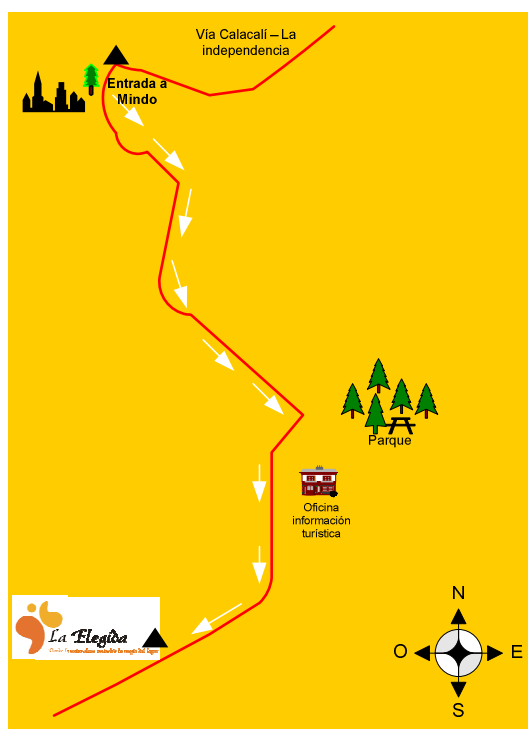


Figura 25- Cómo llegar a la hostería “La Elegida”

²² Entrevista telefónica “Cooperativa Flor del Valle”.

²³ Entrevistas personales servicio de camiones y camionetas parroquia de Mindo.

²⁴ Entrevistas telefónicas servicio de taxis ejecutivos.

5.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

En esta sección se especificará la cadena de valor, la infraestructura y la tecnología con la cual contará la hostería para brindar el servicio a sus clientes.

5.3.1 Cadena de Valor

La cadena de valor definida para el servicio de hospedaje y alimentación que va a prestar la hostería “La Elegida”, se muestra en la Figura 26:

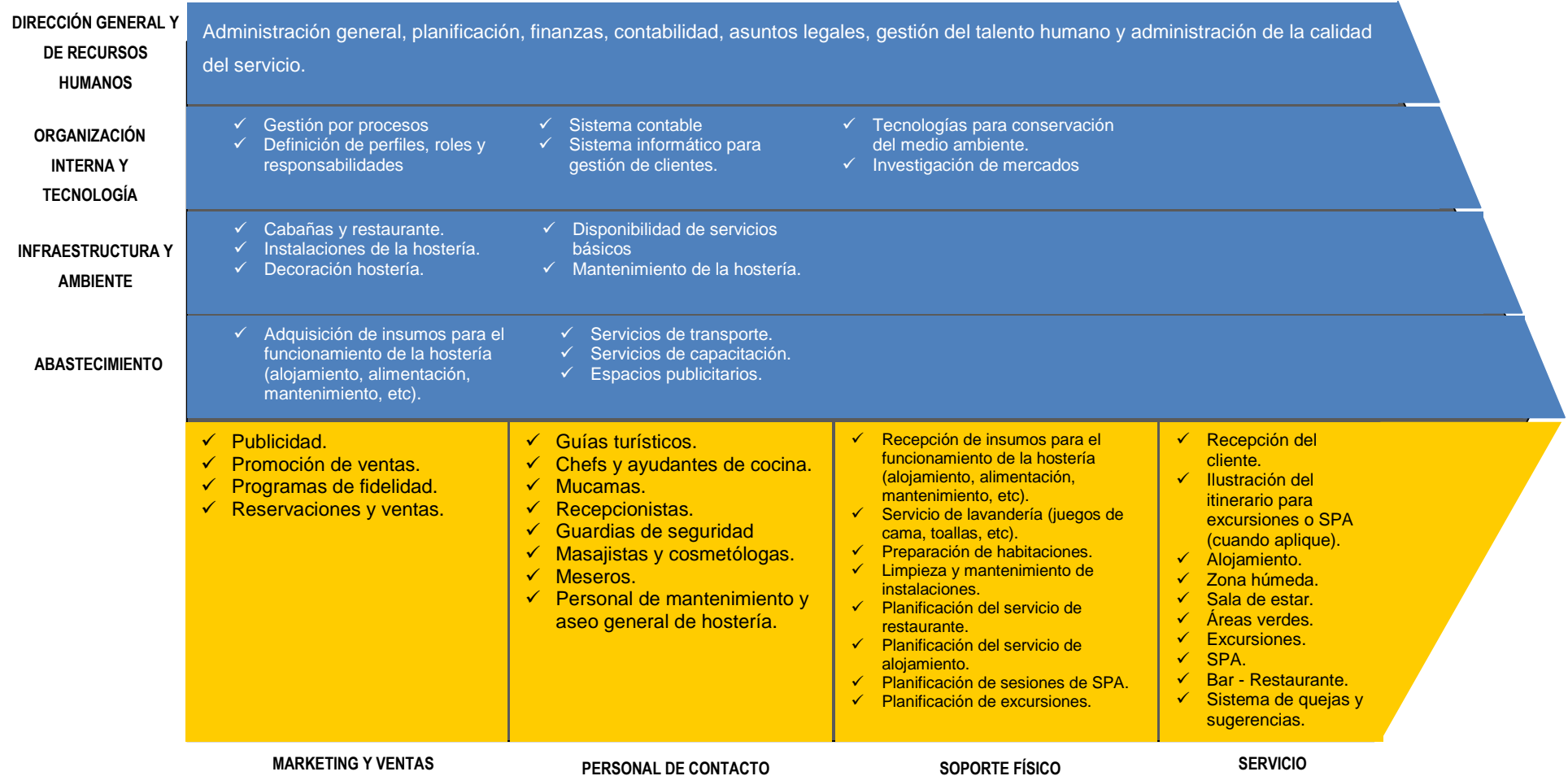


Figura 26 – Cadena de valor hostería “La Elegida”
(Alonso, 2008)

La cadena de valor inicia con el eslabón de Marketing y ventas, a través del cual se captarán los potenciales clientes que visitarán la hostería. Este es el eslabón de inicio pues sin su existencia no existe forma de dar comienzo al servicio. El segundo eslabón corresponde al personal de contacto quien tendrá relación directa con el cliente, este debe estar adecuadamente estructurado con perfiles, horarios, funciones y reemplazos claramente definidos para brindar los servicios que tiene la hostería. El tercer eslabón corresponde al soporte físico del que dispondrá el complejo turístico, incluye la recepción de insumos y la planificación de las operaciones para brindar el servicio a los clientes. El cuarto eslabón corresponde a las actividades directamente involucradas en la prestación en sí del servicio turístico e incluye la retroalimentación generada por parte del cliente.

Como actividades de apoyo al proceso del servicio turístico se tienen:

El abastecimiento que garantizará la consecución de insumos para el funcionamiento de la hostería, así como servicios complementarios requeridos.

La infraestructura y ambiente contempla los elementos específicos que permitirán brindar el servicio: cabañas, restaurante, salas de SPA, entorno natural y demás instalaciones. En cuanto a la organización interna y tecnología se puede mencionar la definición de los procesos para la operación de los servicios, recurso humano, sistemas tecnológicos y herramientas con las que se manejará el complejo turístico. Finalmente es necesario contar con actividades de gerenciamiento que incluyen la administración del personal, administración de los servicios, finanzas, aspectos legales, entre otros.

5.3.2 Infraestructura y tecnología

El espacio disponible para el complejo turístico es de aproximadamente 33 hectáreas, pero la mayoría de este espacio se conservará en su estado natural para que el visitante disfrute del bosque primario, y solo una pequeña parte será

utilizada por la construcción. A continuación se realizará una descripción de los elementos que formarán parte de la infraestructura del complejo turístico con su respectivo metraje y se detallarán los servicios básicos y la tecnología con la que se contará para brindar el servicio a los clientes (ver Tabla 43).

Tabla 43 – Descripción de la infraestructura para la hostería “La Elegida”.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN ²⁵ m ²
Parqueaderos	Se contará con 30 parqueaderos no cubiertos.	450
Recepción y sala de estar	Este es uno de los espacios más importantes ya que constituye el contacto inicial con el cliente, y deberá ser un lugar cómodo, amplio y acogedor que permita brindar un buen servicio. Esta área incluirá baños para hombres y mujeres.	15
Cabañas	Existirán 12 cabañas de estilo rústico y ecológico. Ocho cabañas para hospedaje de 1 o 2 personas y cuatro cabañas para los visitantes que lleguen en un número superior a 2 personas. Las cabañas estarán distribuidas con vista al entorno natural que forma parte del complejo turístico, contarán con ducha, baño privado y agua caliente.	356
Bar – Restaurante y Cocina	El bar/restaurante tendrá una capacidad para 40 personas y proporcionará los servicios de alimentación, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, estará formado por elementos rústicos que le brinden la percepción de contacto con la naturaleza al turista. El espacio para la será amplio y permitirá un proceso limpio y ordenado de preparación de los alimentos.	110
Zona Húmeda	La zona húmeda estará formada por: 2 piscinas: 1 para adultos y 1 para niños, un área de sauna, turco e hidromasajes. Se tendrán disponibles también vestidores, duchas, baños y áreas de descanso. Todos estos elementos estarán distribuidos en una misma área a fin de	200

continúa

²⁵ Metraje en sitio calculado por Arq. Iván Cevallos, IMADERA, agosto 2010.

	que el visitante pueda disfrutarlos sin interferir con otras zonas.	
Spa	Para el servicio de SPA se contará con 2 espacios: uno para la masoterapia y el otro para la cosmetología, se incluirá también una sala de estar y una pequeña recepción.	16
Servicios básicos	El complejo dispondrá de agua potable provista por la municipalidad del cantón, energía eléctrica provista para esta parroquia y alcantarillado el cual será manejado a través de un doble sistema de tratamiento de aguas servidas.	N/A
Tecnología	Se contará con un sistema informático para la gestión de clientes, un sistema contable, servicios de datafast para el cobro a través de tarjetas de crédito, el sitio web de la hostería y los respectivos sitios de facebook y twitter.	N/A
Áreas verdes y circulación	El espacio de la hostería que no sea utilizado para las instalaciones del complejo turístico, será conservado en su estado natural para conformar los jardines y senderos ecológicos, con los cuales el visitante tendrá espacio suficiente para distraerse con la naturaleza que rodea al lugar realizando caminatas por estos senderos.	1887
Área administrativa	Se tendrá 4 oficinas destinadas para la administración del complejo turístico.	30
Bodegas	Se contará con 2 bodegas: una para el almacenamiento de materiales, repuestos, equipos en mantenimiento y otra para los insumos utilizados en las cabañas.	20
Vivienda conserje	La vivienda contará con 1 área social, 1 dormitorio, 1 cocina y baño privado.	23
Área de lavandería	Se contará con un área de lavandería para realizar la limpieza de la lencería utilizada en las cabañas.	6
Garita guardia de seguridad	Se tendrá una garita instalada en el acceso principal a la hostería la cual contará con baño privado para uso exclusivo del personal de seguridad.	2
Acceso a la hostería	El complejo turístico contará con un acceso principal el cual mostrará un diseño acogedor.	30

El total de metros mostrados en la Tabla 43, es de 3145 m² y éstos serán distribuidos dentro del terreno disponible en una zona donde exista menos afectación de la naturaleza, además de dispondrá de 4500 m² de áreas verdes y 4000 m² de senderos ecológicos, estos espacios representan aproximadamente el 4% del total del terreno disponible.

5.3.2.1 Nombres de las cabañas

Con la misma visión de crear un ambiente de mayor convivencia entre el visitante y la hostería, las doce cabañas tendrán su denominación basadas en algunos elementos de la naturaleza, seleccionados para que se enmarquen dentro del contexto del lugar, esta designación servirá para identificar a la cabaña desde el momento de su reservación, las cabañas tendrán además los colores y la decoración alineada con el nombre asignado (ver Anexo K).

5.4 ANÁLISIS DEL IMPACTO AMBIENTAL

El objetivo del presente proyecto es ser consecuente con la conservación del medio ambiente al momento de ejecutar el servicio turístico, para lo cual se ha considerado que las operaciones de la hostería “La Elegida” deben contar con la certificación de turismo sostenible en América del Sur (Smart Voyager²⁶) al menos en el primer año de funcionamiento y su re-certificación cada año.

El objetivo de la certificación es que la hostería cuente con parámetros de desempeño social y ambiental y buenas prácticas de manejo en la operación turística. Para verificar el cumplimiento de la norma se hacen entrevistas, observación de campo y revisión de documentación.

²⁶ El programa Smart Voyager se formó, en colaboración con Rainforest Alliance en 1998, con la finalidad de minimizar los impactos ambientales que puede causar una operación turística.

Con base en esta metodología se evalúa la operación turística, para esto hay parámetros de no-conformidades, cumplimiento, cumplimiento parcial o no aplica cada criterio. A continuación se muestran los principios de la certificación con su respectiva descripción, los que van a ser aplicados cuando la hostería entre en funcionamiento (ver Tabla 44).

Tabla 44 – Principios certificación Smart Voyager

PRINCIPIO CERTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Política de la Empresa	La operación turística deberá incorporar en su política el cumplimiento de la legislación nacional, convenios internacionales, relacionados al tema turístico con una estrategia socio ambiental definida y con sus respectivos procedimientos.
Conservación de Ecosistemas Naturales	La operación turística debe apoyar y promover la conservación del medio ambiente, la protección y buen uso de los recursos naturales, implementando un manejo sustentable de la operación.
Reducción de Impactos Ambientales Negativos	La operación turística debe prevenir, mitigar y compensar los daños ambientales que pueda causar en su entorno.
Riesgo de Introducción y Extracción de Especies y Conservación de Especies Nativas/ Endémicas	La operación turística debe prevenir la introducción de especies en áreas protegidas, ecosistemas únicos y frágiles; evitar la extracción de recursos naturales en los sitios en los cuales se desarrolla la actividad turística y conservar especies nativas/endémicas de la zona.
Trato Justo y Correcto a los Trabajadores	La operación turística debe elevar el bienestar socioeconómico y la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
Capacitación al Personal	Todo el personal involucrado con la operación turística deberá recibir continuamente educación y capacitación en temas de sostenibilidad turística, ambiental, y social de acuerdo a las funciones específicas de cada empleado, para reducir las posibilidades de generar impactos negativos.
Relaciones Comunitarias y Bienestar Local	Debe existir un compromiso activo por parte de la operación turística, en buscar y promover el bienestar de la comunidad local, en la cual se desarrolla la actividad turística, generando estrategias participativas de desarrollo socioeconómico, entre la

continúa

	operación turística y la comunidad.
Estricto Control en el Abastecimiento y Almacenamiento de Insumos	La actividad turística debe planificar y controlar el abastecimiento y almacenamiento de insumos considerando el bienestar de los huéspedes, trabajadores, comunidades locales y la conservación de los ecosistemas naturales.
Manejo Integrado de Desechos y Control de Emisiones	La operación turística debe contar con un plan integral de manejo de desechos sólidos y líquidos que incluya la reducción, reutilización, reciclaje, tratamiento y disposición final adecuada, de todos los desechos generados por la actividad turística. Además, se deberá controlar las emisiones de gases de toda la maquinaria dentro y fuera de la instalación.
Información al Turista	La operación turística debe informar al turista sobre la política ambiental de la empresa, los programas de conservación ambiental y cultural de la zona a los que la operación apoya y como el turista puede ayudar. Debe proveer información general sobre la naturaleza y cultura local.
Seguridad	La operación turística debe proveer seguridad de todos los individuos involucrados en la misma.
Planificación y Monitoreo	Las actividades turísticas deben ser planificadas, monitoreadas y evaluadas considerando sus aspectos técnicos, económicos, sociales y ambientales.
Control de Calidad	La operación turística debe tener un sistema de calidad en los servicios que ofrece al turista.

(CYD Certified S.A., 2008)

6 FACTIBILIDAD OPERATIVA

La generación de una propuesta para el funcionamiento de un complejo turístico en la parroquia de Mindo permitirá demostrar la factibilidad operativa en base a las condiciones y características mencionadas en este capítulo.

6.1 ANÁLISIS DE LA FIGURA LEGAL DE LA EMPRESA

En esta sección se definirán los elementos legales necesarios para la constitución y el funcionamiento del Complejo Turístico “La Elegida”.

Forma Jurídica: La forma jurídica de la hostería será la de compañía anónima (ver Tabla 45):

Tabla 45 - Forma legal de la hostería “La Elegida”

FORMA	REQUISITOS	NRO ACCIONISTAS
COMPAÑIAS ANONIMAS	<p>Capacidad: Para intervenir en la formación de una compañía anónima se requiere la capacidad civil para contratar.</p> <p>Capital mínimo: Capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de 800 USD.</p> <p>Acciones: La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley.</p>	Este tipo de compañía funciona con un mínimo de dos accionistas. (En el siguiente se analizará el número de accionistas y porcentaje de aportación).

(Superintendencia de Compañías, 2010)

Los requisitos necesarios para la constitución de la forma legal definida anteriormente están claramente definidos en la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2010).

Trámites generales para la puesta en marcha

Estos trámites corresponden a aquellos requisitos para el ejercicio de actividades turísticas definidos en la Ley de Turismo en el Artículo 8 en su Capítulo II: DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LA EJERCEN, estos son: el registro de turismo y, la licencia única anual de funcionamiento.

Registro de turismo: Corresponde a la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo. Para su obtención se debe llenar una solicitud de registro y esperar la visita del funcionario respectivo que realizará la inspección del establecimiento. Los requisitos para la obtención de este registro se encuentran publicados en la página web del Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo, 2010).

Licencia Única Anual de Funcionamiento: Con la cual se puede dar inicio a la actividad turística de la hostería, que en este caso es otorgado por el Ministerio de Turismo, ya que para el cantón San Miguel de los Bancos, esta competencia todavía no se encuentra descentralizada para su municipalidad. Los requisitos para obtener esta licencias se pueden encontrar en la página web del Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo, 2010).

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

6.2.1 Áreas o Departamentos

A fin de que la hostería “La Elegida” pueda ofrecer de una manera adecuada todos los servicios detallados anteriormente y cubra la estructura definida para su funcionamiento a través de la cadena de valor, se definirá la estructura

organizativa de la misma. Para esto se plantea la creación de áreas, analizado los siguientes aspectos:

- Dividir el trabajo de forma que se pueda conseguir los beneficios de la especialización.
- Evitar duplicidad de funciones ya que cada función debe realizarse en una sola área.
- La estructura planteada debe ayudar a la coordinación.
- No sobrecargar funciones en una sola área.
- Minimización de costos.
- Cada persona debe tener un solo jefe.

Las áreas definidas, con sus respectivas funciones se detallan en la Tabla 46:

Tabla 46 - Estructura organizativa Hostería “La Elegida”

AREA	FUNCIONES PRINCIPALES
Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Designar todos los jefes de área. 2. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas. 3. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los accionistas. 4. Coordinar con el área de contabilidad para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente. 5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, accionistas, empleados y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
Alojamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener las cabañas limpias y equipadas. 2. Lavado de los implementos de las cabañas: toallas, sábanas, etc. 3. Garantizar la operación del servicio de alojamiento. 4. Brindar información correcta y oportuna a los clientes. 5. Entregar recuerdos de la hostería a los clientes. 6. Facturar los servicios otorgados al cliente.

continúa

	<ol style="list-style-type: none">7. Realizar el registro de entrada y salida de los clientes.8. Receptar inquietudes de los clientes con respecto al servicio.
Contabilidad	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar los estados financieros de la empresa.2. Realizar la gestión de la cuentas por pagar como son los pagos de sueldos, de servicios básicos, de proveedores, de impuestos, etc.3. Realizar la gestión de cuentas por cobrar con los emisores de tarjetas de crédito.4. Controlar la ejecución de cajas chicas y fondos de avances y/o rotatorios.5. Encargarse del control contable de la empresa.
Logística	<ol style="list-style-type: none">1. Adquisición oportuna de insumos para el funcionamiento de la hostería.2. Planificación del aprovisionamiento desde los proveedores de acuerdo con las previsiones de visitantes a la hostería por temporadas.3. Realizar el control de inventarios de los elementos almacenados en las dos bodegas: insumos y equipos.4. Realizar el almacenamiento, clasificación y despacho de elementos en las dos bodegas.5. Realizar inspecciones y controles periódicos del estado de las instalaciones de la hostería y ejecutar planes preventivos y correctivos de mantenimiento.6. Mantenimiento, limpieza y cuidado de la hostería: áreas verdes, oficinas, recepción y zona húmeda.
Restaurante	<ol style="list-style-type: none">1. Planificación para la preparación de alimentos y bebidas, y aprovisionamiento de la materia prima.2. Adquisición oportuna de la materia prima para la preparación de alimentos.3. Preparación de los menús para el día.4. Realizar control de inventarios de los alimentos y bebidas almacenados en los refrigeradores y alacenas.5. Tratamiento de desperdicios, limpieza del área y de los instrumentos de trabajo.6. Inspección del perfecto funcionamiento de los instrumentos de trabajo.7. Registro a la cuenta del cliente de los consumos realizados en el restaurante y bar.

6.2.2 Orgánico Funcional

Con base en la tabla anterior, se ha definido el siguiente orgánico funcional (ver Figura 27), que detalla, por un lado el equipo de trabajo que será parte de cada uno de los departamentos y por otro las dependencias y relaciones entre sí.

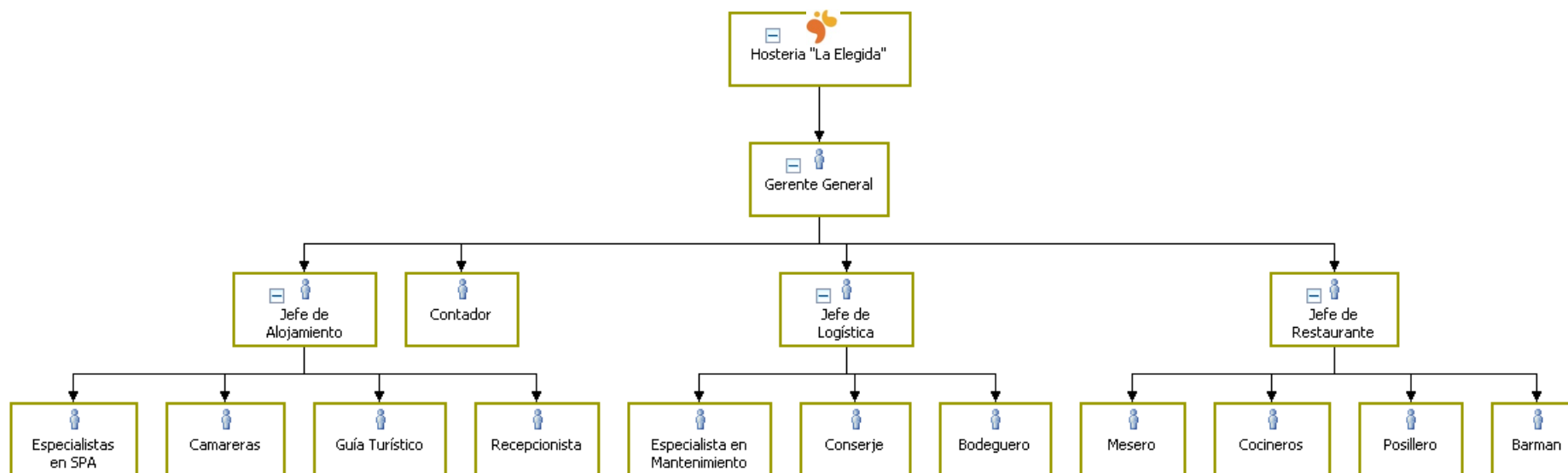


Figura 27 - Orgánico funcional Hostería "La Elegida"

Como se puede observar en la figura anterior, el complejo turístico “La Elegida” manejará 3 niveles organizacionales:

- El directorio y la gerencia general
- Las jefaturas departamentales
- El personal operativo

El primer nivel dentro de la organización lo constituirá el directorio formado por el todos los accionistas, luego el área de la gerencia a cargo del gerente general.

El segundo nivel estará formado por las áreas de: Alojamiento, Contabilidad, Logística y Restaurante, cada una de las cuales contará con un jefe responsable de su desempeño, a excepción del área de contabilidad en la que existirá una sola persona. Todos ellos estarán coordinados por el gerente general y tendrán interacción directa entre sí, ya que un buen servicio dependerá de la sinergia existente entre todas estas áreas. El tercer nivel lo conformará el equipo de trabajo necesario para cada una de las áreas. Este incluye todas las personas que brindarán el servicio a los clientes y realizarán el mantenimiento de las instalaciones, de ahí que la mayor parte del personal ubicado en este nivel tendrá contacto directo con el cliente. Estas personas estarán coordinadas por su jefe de área.

6.2.3 Cuantificación del recurso humano

En esta sección se definirá el número de personas que formarán parte del nivel operativo de la organización, esta definición se ha realizado con la colaboración de una persona con experiencia en el sector turístico (Ing. Diana Montalvo – Metropolitan Touring), Tabla 47:

Tabla 47 – Cuantificación del recurso humano

AREA	ROLES	RECURSOS
Gerencia	Gerente General	1
Contabilidad	Contador general	1
Alojamiento	Jefe de alojamiento	1
	Especialista en SPA	1
	Camareras	3
	Guía Turístico	1.5
	Recepcionista	1.5
Logística	Jefe de logística	1
	Especialista en mantenimiento	1
	Conserje	1
Restaurante	Bodeguero	1
	Jefe de restaurante	1
	Mesero	2
	Cocinero	2
	Posillero	1
	Barman	1
TOTAL RECURSO HUMANO		22

6.3 ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

Para completar la definición del recurso humano que formará parte de la hostería “La Elegida”, se realizará la descripción de los siguientes componentes:

6.3.1 Roles y Responsabilidades

Los roles y responsabilidades del personal que laborará en la hostería se definen en el Anexo L.

6.3.2 Perfiles

El recurso humano que formará parte del complejo turístico, deberá cumplir con algunos requisitos que estructuran su perfil, estos están descritos en el Anexo M.

6.3.3 Remuneraciones

En esta sección se definirá la remuneración que percibirá cada miembro del personal que formará parte del complejo turístico “La Elegida”. Este análisis se lo ha realizado en base a información obtenida del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social²⁷, a fin de establecer remuneraciones afines dentro del sector, tomando como referencia el promedio obtenido para cada rol. Las remuneraciones mensuales para el personal se definen en la Tabla 48.

Tabla 48 - Remuneraciones personal hostería “La Elegida”

PERSONAL	REMUNERACIÓN		PERSONAL	REMUNERACIÓN
Gerente general	1300 USD		Recepcionista	283 USD
Jefe de Alojamiento	500 USD		Recepcionista tiempo parcial	142 USD
Jefe de Logística	500 USD		Especialista en mantenimiento	286 USD
Jefe de Restaurante	500 USD		Conserje	276 USD
Contador	500 USD		Bodeguero	286 USD
Especialista en SPA	300 USD		Mesero	272 USD
Camarera	283 USD		Cocinero	286 USD
Guía turístico	400 USD		Posillero	272 USD
Guía turístico tiempo parcial	200 USD		Barman	283 USD

Cabe mencionar que cada empleado recibirá el seguro social obligatorio mensual y los beneficios correspondientes que contempla la ley (décimo cuarto, décimo

²⁷ Entrevista personal con Dra. Teresa Pacheco, Analista de Negocio, IESS y tabla de mínimos sectoriales año 2011 para sector hotelero.

tercero, fondos de reserva, etc.). La forma de contratación del personal se realizará de la siguiente manera:

- Contrato inicial por tres meses, a modo de prueba, por el valor definido en la Tabla 48.
- Luego de transcurrir los tres meses, el contrato será válido por un año, mantendrá el valor definido y será renovado anualmente mediante la firma de actualización tanto por parte del empleado como del gerente general.
- Una vez cumplidos los once meses de trabajo, el empleado tendrá derecho a 15 días de vacaciones. Los cuales deberán ser tomados en dos períodos y con la respectiva aprobación del jefe inmediato y del gerente general.
- Los feriados y fines de semana serán considerados como días normales de trabajo, de ahí que no se considerará el pago de horas extras por las actividades realizadas en estos días.
- El personal será entrevistado por el gerente general del establecimiento previa validación de sus perfiles de acuerdo a lo estipulado en el Anexo M. Los cargos de definición inicial serán los del nivel dos (jefaturas departamentales) y estarán a cargo del gerente general. Para los cargos del nivel tres (personal operativo) será necesario contar con una entrevista inicial con el jefe departamental respectivo y los candidatos elegidos tendrán su entrevista final con el gerente general quien tomará la decisión.
- La elaboración de los contratos estará a cargo del contador general, quien se encargará de su respectiva legalización en el Ministerio de Trabajo.

Con el fin de garantizar la seguridad de los empleados y de la hostería, el pago de las remuneraciones se realizará mediante la acreditación en una cuenta bancaria del rol de pagos respectivo al finalizar cada mes. Los permisos por enfermedad o calamidad doméstica serán manejados por el jefe inmediato y este verá la mejor forma de organización para no comprometer la calidad del servicio brindado. La capacitación al personal estará a cargo de cada jefe departamental dentro de sus planificaciones anuales, éstas deberán ser aprobadas por el gerente general luego

de analizarse su costo y beneficios para la hostería. La hostería brindará el servicio de alimentación al personal, los horarios de almuerzo serán coordinados por el jefe respectivo, validando que no existan cruces del personal y que no se vea afectada la atención a los visitantes.

6.3.4 Distribución de horarios y definición de reemplazos




Para la definición de las jornadas de trabajo existentes en la hostería, se realizará un análisis con el personal de los niveles 2 y 3 (jefaturas y personal operativo), puesto que estos son quienes interactúan directamente en el servicio brindado. Estas jornadas de trabajo serán divididas tomando en cuenta los horarios de atención de los servicios definidos anteriormente y que se resumen en la Tabla 49:

Tabla 49 - Resumen de horarios de los servicios de la hostería y personal involucrado

SERVICIO	HORARIO	PERSONAL NIVEL 3 RELACIONADO	PERSONAL NIVEL 2 RELACIONADO
Alojamiento	12 horas del día * 7 días de la semana	Camareras, recepcionista, conserje, especialista en mantenimiento, bodeguero.	Jefe de alojamiento, jefe de logística
SPA	8 am - 5 pm	Especialistas en SPA	Jefe de alojamiento
Excursiones	10 am - 1 pm y 3 pm - 6 pm	Guía turístico	Jefe de alojamiento
Bar - Restaurante	7 am - 10 pm	Mesero, cocineros, posillero, barman, bodeguero.	Jefe de restaurante
Zona húmeda	8 am - 8 pm	Especialista en mantenimiento, conserje.	Jefe de logística

Se han definido tres jornadas de trabajo: completa, media y libre (ver Tabla 50), la jornada completa incluye una hora de almuerzo.

Tabla 50 - Definición jornadas de trabajo



















































TIPO	# HORAS	SIMBOLOGÍA
Jornada completa	9	
Media jornada	4	
Libres	0	

Con la simbología anterior, se establecerán a continuación los horarios de trabajo para el personal, de manera inicial se lo hará con el contador y el gerente general quienes no intervienen directamente en la generación del servicio.

- El gerente general tendrá un horario de 8 a 17 hrs, deberá asistir cinco días a la semana, turnándose medio tiempo entre los diferentes días a fin de supervisar el funcionamiento completo de la hostería incluyendo los fines de semana.
- En el caso del contador, cuya función no está estrictamente ligada al servicio que brinda la hostería, sino más bien es un apoyo en su funcionamiento, el horario de trabajo será de lunes a viernes de 8 a 17 hrs.

El esquema definido para estos dos roles se puede visualizar en la Tabla 51.

Tabla 51 - Jornadas gerente general y contador, hostería “La Elegida”

	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Gerente general																												
Contador																												

Se debe tomar en cuenta que la hostería funcionará los feriados y vacaciones, y sobre todo en estos días se tendrá una expectativa de ocupación máxima, de modo que se han definido las jornadas mostradas en la Tabla 52. Cabe mencionar

que las jornadas del feriado tiene prelación sobre las normales, es decir cuando existan días que coincidan con el feriado, se considerarán estas jornadas.

Tabla 52 - Jornadas definidas para feriados: gerente general y contador.

Feridos	Gerente	Contador
1 de enero	⚠	✖
Carnaval	⚠	✖
Viernes santo	⚠	⚠
1 de mayo	⚠	⚠
24 de mayo	⚠	⚠
10 de agosto	⚠	⚠
9 de octubre	⚠	✖
2 y 3 noviembre	⚠	✖
6 de diciembre	⚠	⚠
24 de diciembre	⚠	✖

Para el personal del nivel 2 y 3 (jefes departamentales y personal operativo), se ha definido un calendario de jornadas que garantice el 100% de disponibilidad de los servicios definidos para el visitante y se ha tratado de que esta distribución no esclavice al personal ni genere gastos de horas extras ni costos adicionales. Las consideraciones son las siguientes:

- Buscar actividades afines del personal a fin de que puedan servir de reemplazos entre sí, y en algunos casos será necesaria la contratación de personal a tiempo parcial, a fin de cubrir horarios y puestos que queden vacíos.
- Existirán mensualmente 4 días libres para cada miembro del personal, se ha tratado de ubicarlos en los días lunes y martes en los que de alguna manera se espera tener menos visitantes y esporádicamente un día de fin de semana (sábado o domingo) para no cansar al personal sin que tome el adecuado descanso para retomar su trabajo.
- Las jornadas de medio tiempo serán establecidas en su mayoría en los días lunes, martes y miércoles en donde se espera que la afluencia de visitantes

En el cuadro anterior se pueden identificar los reemplazos²⁸ mostrados en la Tabla 54.

Tabla 54 - Roles identificados como reemplazos

	Jefe de alojamiento	Recepcionista	Recepcionista Tiempo Parcial	Especialista SPA 1	Camarera 1	Camarera 2	Camarera 3	Guía Turístico	Guía Turístico Tiempo Parcial	Jefe de logística	Bodeguero	Especialista en mantenimiento	Conserje	Jefe de restaurante	Cocinero 1	Cocinero 2	Posillero	Mesero 1	Mesero 2	Barman	
Jefe de alojamiento	X																				
Recepcionista		X																			
Recepcionista Tiempo Parcial		X																			
Especialista SPA 1																					
Camarera 1					X	X															
Camarera 2					X	X															
Camarera 3					X	X															
Guía Turístico								X													
Guía Turístico Tiempo Parcial								X													
Jefe de logística											X										
Bodeguero										X											
Especialista en mantenimiento													X								
Conserje													X								
Jefe de restaurante															X	X					
Cocinero 1														X	X						
Cocinero 2														X	X						
Posillero																		X	X		
Mesero 1																		X	X	X	
Mesero 2																		X	X	X	
Barman																		X	X		

El personal a tiempo parcial: recepcionista y guía turístico, recibirán una remuneración equivalente al 50% del rol definido a tiempo completo y su jornada de trabajo estará dispuesta como se muestra en la Tabla 55.

Tabla 55 - Personal adicional contratado por horas

ROL	TOTAL HORAS / MES	DÍAS JORNADA COMPLETA	DÍAS MEDIA JORNADA
Recepcionista tiempo parcial	80 horas	0	20
Guía turístico tiempo parcial	80 horas	5	10

²⁸ Los reemplazos son aquellas personas que pueden desarrollar trabajos similares y muy específicos para compensar la falta del personal cuando este no tenga turno para laborar.

Finalmente se definirán los horarios de trabajo para cada una de las jornadas, estos horarios guardarán congruencia con la distribución realizada por semana y con los horarios definidos para la atención de la hostería²⁹, ver Tabla 56.

Tabla 56 - Horarios definidos para jornada completa y media jornada

ROL	HORARIO JORNADA COMPLETA	HORARIO MEDIA JORNADA
Jefe de alojamiento	8 am - 5 pm	8 am – 12 pm 13 pm – 5 pm
Recepcionista y Recepcionista tiempo parcial	11 am – 8 pm	11 am – 4 pm 4 pm – 8 pm
	11 am – 8 pm	11 am – 4 pm 4 pm – 8 pm
Especialista SPA	8 am - 5 pm	8 am – 12 pm 13 pm – 5 pm
	8 am – 5 pm 10 am – 7 pm 11 am – 8 pm	8 am – 12 pm 11 am – 4 pm 4 pm – 8 pm
Camareras	8 am – 5 pm	8 am – 12 pm
	10 am – 7 pm 11 am – 8 pm	11 am – 4 pm 4 pm – 8 pm
Guía Turístico y Guía turístico tiempo parcial	9 am – 6 pm	9 am – 1 pm 2 pm – 6 pm
	8 am – 5 pm	8 am – 12 pm 13 pm – 5 pm
Jefe de logística	8 am – 5 pm 10 am – 7 pm 11 am – 8 pm	8 am – 12 pm 11 am – 4 pm 4 pm – 8 pm
Bodeguero	8 am – 5 pm	8 am – 12 pm
	10 am – 7 pm	11 am – 4 pm
	11 am – 8 pm	4 pm – 8 pm
Especialista en mantenimiento	8 am – 5 pm	8 am – 12 pm
	10 am – 7 pm	11 am – 4 pm
	12 pm – 9 pm	4 pm – 8 pm
Conserje	8 am – 5 pm	8 am – 12 pm
	10 am – 7 pm	11 am – 4 pm
	12 pm – 9 pm	4 pm – 8 pm
Jefe de restaurante	7 am – 4 pm	7 am – 11 am
	11 am – 8 pm	4 pm – 8 pm

continúa

²⁹ Distribución obtenida de la Tabla 67 y horarios de atención de la Tabla 63

Cocineros	7 am – 4 pm	8 am – 13 pm
	11 am – 8 pm	4 pm – 8 pm
Posillero	7 am – 4 pm	8 am – 13 pm
	12 pm – 9 pm	5 pm – 9 pm
Meseros	7 am – 4 pm	8 am – 13 pm
	12 pm – 9 pm	5 pm – 9 pm
Barman	9 am – 6 pm	9 am – 13 pm
	2 pm – 10 pm	6 pm – 10 pm

Una vez que entre en funcionamiento la hostería, cada jefe departamental deberá dividir los horarios establecidos entre el personal ajustándolo con el cuadro de jornadas para evitar cruces y sobre todo para garantizar el 100% de disponibilidad del servicio. Se debe tomar en cuenta además que en el caso de feriados es cuando se aspira tener la mayor cantidad de visitantes, por lo que se definirá la distribución del calendario de feriados, en este calendario el personal tomará como libre únicamente un feriado al año y este podrá ser el 1 de enero o el 24 de diciembre, se conservó la política de que algunos roles pueden actuar como reemplazos para que se compensen entre sí (ver Anexo N). Estos horarios deberán ser coordinados por el jefe respectivo una vez que la hostería entre en funcionamiento analizando la disponibilidad del personal.

6.3.5 Compañía de seguridad

Para el manejo del esquema de seguridad en la hostería, se ha definido la contratación de una compañía de seguridad, que garantice la seguridad tanto de instalaciones como de visitantes. Además se ha preferido que sea una empresa externa la que tenga esta responsabilidad, debido a que esta no es la razón de ser del negocio, por lo que es más conveniente contratar este servicio. La compañía de seguridad a contratarse debe cumplir los siguientes requisitos:

- La experiencia de la compañía debe ser de al menos 3 años en el mercado prestando servicios de vigilancia y seguridad.

- La compañía debe presentar al menos 3 certificados del buen servicio que ha otorgado a sus clientes.
- La compañía debe estar legalmente constituida y debe poseer su registro único de contribuyente.
- Autorización de tenencia de armas, otorgado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Autorización de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Gobierno.
- Certificado de la Comandancia General de la Policía Nacional.
- Certificado de la póliza de responsabilidad civil.
- Contrato de concesión de frecuencias emitido por la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL).
- Autorización de uniformes emitido por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Los servicios que debe prestar la compañía de seguridad son los siguientes:

- Guardias armados y uniformados.
- Sistema de radio comunicación las 24 horas los 7 días de la semana.
- Monitoreo del sistema de radio.
- Supervisión y control diurno y nocturno.
- Patrulla de auxilio a la madrugada para el sector de Mindo.
- Brindar todos los beneficios de ley a los guardias de seguridad.
- Los guardias de seguridad deben tener instrucción de bachiller y poseer el certificado de haber recibido instrucción militar.
- Los guardias de seguridad deben contar con su record policial actualizado y en estado correcto como para prestar el servicio.

7 FACTIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

Se analizarán a continuación los elementos para demostrar la factibilidad económica – financiera del desarrollo de este proyecto para la parroquia de Mindo, a través de una propuesta que contenga el análisis financiero, sus fuentes de financiamiento y el análisis de riesgos, contingencias y salidas.

7.1 ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO

El análisis financiero iniciará con la proyección de ventas para la Hostería “La Elegida”, se incluirán varios de los resultados obtenidos en el estudio de mercado en el que se identificaron gustos y preferencias de los clientes por los servicios que se brindarán en la Hostería³⁰.

7.1.1 Inversión Inicial

La inversión inicial constituye el conjunto de elementos necesarios para poner en marcha el funcionamiento de la hostería, en el caso de este proyecto se han identificado los siguientes componentes cuyos valores han sido consultados en algunos casos con personas que han trabajado en este tipo de negocios, en otros se hizo la consulta necesaria con almacenes que realizan la comercialización de éstos productos, ver Tabla 57.

Tabla 57 - Elementos inversión inicial hostería “La Elegida”

Inversión	USD	Fuente de información	Detalle
Terreno	140.000,00	Dr. Humberto Vallejo	Terreno de 33 hectáreas ubicado en la parroquia de Mindo

continúa

³⁰ Pregunta 6: Noches de hospedaje, Pregunta 10: Servicios hostería, Pregunta 18: Tipo de hospedaje.

Construcción hostería	260.000,00	Arq. Iván Cevallos	La construcción incluye acabados y diseño de interiores de la hostería.
Equipamiento cabañas	12.600,00	Ing. Mauricio Aragón	Camas, literales, veladores, sillones, mesas pequeñas, colchones, edredones, toallas, cobijas.
Equipamiento restaurante, bar y cocina	13.000,00	Ing. Mauricio Aragón, Ing. Dennis Valverde	Cocinas, mesas cocina, refrigeradora, frigorífico, sillas, bar, mesas comedor, cristalería, artefactos eléctricos.
Calefones	3.000,00	Centro Comercial Dicentro	Calefón de 26 lb por cada cabaña
Camioneta doble cabina	22.000,00	Proauto	Luv D-Max Hec doble cabina, 2.4 cc 4x2
Herramientas mantenimiento	1.000,00	Kywi	Martillos, serruchos, caja de herramientas, brochas, etc.
Valla publicitaria	4.000,00	IMAGE CORP	VALLAS PUBLICITARIAS UN LADO: Estructura metálica en tubo, fototelon en impresión full color para exterior, parantes, incluye la instalación en la vía Mindo
Diseño web site de la hostería	500,00	Ing. Mayra Fuentes	Web site que incluye imágenes y algunos vídeos sobre la hostería, tamaño de hasta 10 mb
Constitución de la hostería	1.500,00	Ing. Mauricio Aragón	Integración de capital, elevar a escritura pública, notarización de resolución Superintendencia de Compañías, patente municipal, registro mercantil e inscripción.
Estudio de factibilidad	6.000,00	Ing. Sandra Miño, Ing. David Suárez	Valor estimado costo proyecto de tesis.
Equipamiento sala de estar	2.000,00	COMANDATO, Juguetón	1 Bluray, 1 Televisor LED Samsung 40", juegos de mesa, fútbolín
Equipamiento recepción y oficinas	4.000,00	Point Technology	5 pc's, 1 impresora, escritorios sillas y teléfonos

Equipamiento área de SPA	6.000,00	Verónica León, Estética MyKy	Camillas, sillones, mesas, equipos cosmetología.
Equipamiento bodegas	2.000,00	Arq. Iván Cevallos	Equipos para repuestos: boquillas, lámparas, elementos zona húmeda.
Base de datos clientes	2.000,00	Ing. Grace Ribadeneira Bco. Pichincha	Valor estimado es de 0,02 USD por cliente
Sistema contable - financiero	4.000,00	INFOELEC, Sistema Latinum, Srta. Gabriela Lima	
Administrador proyecto	9.000,00	Entrevista personal con Dra. Teresa Pacheco, Analista de Negocio, IESS	
Equipamiento lavanderías	2.500,00	COMANDATO	2 lavadoras SAMSUNG 26 lbs, 2 secadoras Whirlpool 33 lbs
TOTAL	495.100,00		

Como lo muestra la tabla anterior, el monto total inicial que se necesitará para poner en marcha el proyecto es de 355.100,00 USD, debido a que el terreno es un aporte del socio mayoritario del proyecto.

7.1.2 Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos para el proyecto, tomará en cuenta las ventas de acuerdo al tipo de salida: fines de semana y feriados³¹, debido a que de acuerdo al análisis realizado del turismo interno, el movimiento de los potenciales clientes es diferente para estos dos tipos de salida. Con los análisis de las ventas para los tipos de salida mencionados se tendrá un total anual, en base al cual se realizará la respectiva proyección de ventas. Se considerarán además estos elementos:

- La preferencia de los clientes por los paquetes que se está ofreciendo en la hostería.

³¹ Las ventas de feriados también incluyen a las ventas de las vacaciones.

- El número de clientes que realiza sus viajes en compañía de sus hijos.
- Las noches de permanencia en la hostería.

En base a la encuesta realizada en el estudio de mercado, se obtendrán los porcentajes respectivos de los elementos mencionados anteriormente. Para definir la preferencia por los paquetes que ofrece la hostería se tomará como base las respuestas de la pregunta 10, que hace referencia a los servicios que al cliente le gustaría recibir con la siguiente correspondencia (ver Tabla 58):

Tabla 58 - Relación de preferencias del cliente

SERVICIO ENCUESTA	PAQUETE TURÍSTICO
Restaurante	Alojamiento con alimentación 2 días y 3 días
Excursiones a sitios ecológicos	Alojamiento con excursión básica y excursión completa.
Masajes y relajación	Alojamiento con SPA – Tratamiento Corporal

Se analizó el cruce de las variables: tipo de hospedaje, noches hospedaje y servicios hostería, el cual muestra los siguientes resultados ver Tabla 59.

Tabla 59 - Cruce de variables y análisis porcentuales.

Servicios	1 noche	mas de 1 noche	% 1 noche	% mas de 1 noche
Restaurante	22	94	32%	28%
Excursiones a sitios ecológicos	25	164	36%	48%
Masajes y relacion	22	83	32%	24%
TOTAL	69	341	100%	100%

7.1.2.1 Alojamiento

En este análisis se ha tomado la siguiente consideración: la descripción de los servicios en la encuesta es una pregunta de selección múltiple, de ahí que los encuestados pudieron haber seleccionado los 3 servicios analizados a la vez. Por tal motivo, se han sumado las respuestas correspondientes para una noche y más

de una noche a fin de obtener el porcentaje respectivo para cada servicio, como se muestra en la Tabla 59.

Se consideró como clientes potenciales de la hostería a los niños, para lo cual se tomó en cuenta el resultado de la pregunta número 21, relacionada con el número de hijos que viaja en compañía de sus padres, cuyos resultados son:

- **Feridos y vacaciones:** El 35% de encuestados tienen hijos.
- **Fines de semana:** El 22% de encuestados tienen hijos.

Los gustos y preferencias de los niños se asumirán iguales a las de sus padres, se sabe además que la mayoría de clientes viaja hasta con 2 hijos³². Se asumirá que en el alojamiento, dos niños van a ocupar el espacio de un adulto. El paquete de Alojamiento con SPA – Tratamiento Corporal no estará disponible para los niños. En lo posible, no se aceptará más de 10 excursionistas con el objetivo de no perturbar la comodidad de los clientes que están hospedados, con todos los elementos anteriores se analizará a continuación el flujo de clientes para las dos etapas definidas.

Fines de Semana: Las consideraciones para esta etapa son:

- El sábado será el día más frecuente en el que los clientes se hospedarán en la hostería. Existirán también excursionistas que sólo harán uso de las instalaciones.
- Los días de lunes a viernes también formarán parte de este análisis.
- Los paquetes disponibles para fines de semana serán los definidos en la Tabla 58.
- Se incluirá el paquete “El Visitante” utilizado por los excursionistas.

³² Análisis de la Información Pregunta 21- Número de hijos

Feriatos: Para esta etapa las consideraciones son:

- Los feriatos largos que están formados por cuatro días: febrero (carnaval) y noviembre (finados e independencia de Cuenca) contienen 3 noches disponibles para el alojamiento de los clientes, por lo tanto para calcular las ventas se utilizarán los diferentes paquetes de alojamiento para 2 y 3 días que completarían los días de estadía del cliente.
- También se considerarán los feriatos cortos formados por 2 días: fin de año, día de trabajo, semana santa, independencia de Guayaquil, fiestas de Quito y navidad. En estos aplican los diferentes paquetes de alojamiento de 2 días. El feriado del 10 de agosto no será considerado dentro de este grupo ya que se lo tomará en cuenta en el grupo de vacaciones.
- Adicionalmente se considerarán los meses de vacaciones, en los cuales los clientes podrán hacer uso de los diferentes paquetes de alojamiento para 3 días. La distribución de noches para quienes salen en vacaciones y tienen preferencia por sitios rústicos y ecológicos se muestran en la Tabla 60³³:

Tabla 60 - Análisis de noches de hospedaje en vacaciones

Noches hospedaje	Periodo viajes: vacaciones
Rústico y ecológico	100,00%
1 Noche	2,27%
2 Noches	65,91%
3 Noches	6,82%
4 Noches	11,36%
Más de 4 noches	11,36%
No se hospeda	2,27%
Total general	100,00%

Como se observa en la Tabla 60, el mayor porcentaje de clientes que salen en este período permanecen hospedados 2 noches.

³³ Pregunta Nro. 6 Noches de hospedaje, Pregunta Nro. 18 Tipo de hospedaje, Pregunta Nro. 4 Período viajes

En este análisis de ventas se incluirán también los ingresos recibidos por el servicio de restaurante tanto en alimentación como en bebidas excluyendo los paquetes que tienen alimentación completa.

7.1.2.2 Alimentación y Bebidas

Con la distribución de la ocupación para los diferentes periodos, y en base a los precios de estos servicios (ver Tabla 28) se ha calculado el total de alimentos y bebidas. Para el periodo de fines de semana, se ha considerado el almuerzo y cena del día de hospedaje, en los paquetes disponibles para adultos y niños. El valor del almuerzo y de la cena se ha considerado en 5 USD que es valor mínimo establecido en la lista de precios para adultos y en el caso de niños el valor mínimo es de 3 USD. No se consideró el valor del desayuno ya que está incluido en valor de los paquetes.

En el caso de bebidas se analizarán las ventas de bebidas no alcohólicas que serán consumidas por los clientes, asumiendo que consumirán al menos una bebida adicional en cada comida. Al igual que en el caso de alimentos, se tomará el valor mínimo del listado de precios establecido que es de 0,60 USD. Se considerará además el consumo de una sola bebida por cada cliente. El consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas adicionales serán considerados como extras a los ingresos y no serán considerados en este análisis.

En el caso de los feriados y vacaciones, para alimentación y bebidas se han analizado también los feriados de 3 días, de 2 días y vacaciones. De igual manera, el análisis no contempla los paquetes que incluyen alimentación, en este caso: Alojamiento con alimentación 2 días, Alojamiento con alimentación 3 días y Alojamiento con Excursión Completa.

Con los análisis realizados en los puntos 7.1.2.1 y 7.1.2.2, se realizará la respectiva proyección de ingresos, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Para el cálculo anual en fines de semana se contará con: 29 semanas al año consideradas como fines de semana, 2 feriados de 4 días, 6 feriados de 2 días y para el caso de vacaciones se considerarán los 3 meses de vacaciones obtenidos en el estudio de mercado.
- Los precios en servicios de hospedaje se mantendrán iguales para temporadas altas y bajas solamente durante el primer año, como estrategia de penetración en el mercado.
- El porcentaje de preferencia por los paquetes ofrecidos se mantendrá constante para el tiempo en el que se van a realizar las proyecciones.
- Se considerará como tiempo de vida del proyecto un período de 10 años, tiempo en el que se considera se logrará mantener la infraestructura definida en la inversión inicial.
- A partir del segundo año y con una frecuencia anual, se tendrá un incremento en los precios de los servicios ofertados por la hostería. De acuerdo a lo consultado con la Ing. Diana Montalvo profesional del sector turístico, el incremento de precios fluctúa entre el 8% y el 10% anual. Para este estudio de tomará el porcentaje menor, es decir, el 8%.
- En el caso de temporadas altas, se considerará como incremento el 25% del precio de cada paquete, este porcentaje corresponde al promedio que refleja el análisis de precios en esta temporada de las hosterías de la competencia directa, como lo muestra la Tabla 61:

Tabla 61 - Análisis precios temporadas altas hosterías de la competencia³⁴

Hostería	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA	% INCREMENTO
Mindo Río	50	60,00	20%
Mindo Garden	39,04	50,75	30%
Mariposas de Mindo	29,28	35,72	22%
El Encanto	35	45,50	30%
Sachatamia	35,38	43,16	22%
LA ELEGIDA	35	43,75	25%

- La capacidad máxima de alojamiento de la hostería se mantendrá en 35 personas por noche durante los años proyectados.
- Debido a que la capacidad de alojamiento de la hostería no se modificará, como estrategia se buscará aumentar el número de clientes que harán uso de sus servicios entre semana, sin exceder la capacidad máxima de 35 personas por día. Para obtener el porcentaje de crecimiento de turismo en Mindo se ha obtenido el porcentaje promedio de incremento para los años 2000 -2010, para su cálculo se utilizó la ecuación lineal identificada en las proyecciones de la demanda (ver ítem 3.3.2.). El porcentaje resultante obtenido es del 27%, el cual será aplicado para las visitas de fines de semana.
- Como se ha definido un tiempo de vida del proyecto de 10 años, se realizará la proyección de ventas hasta el año 2019.

Con la aplicación de las consideraciones definidas anteriormente, los paquetes que tendrán el mayor número de clientes son: Alojamiento con SPA y los paquetes relacionados con excursiones (ver Figura 28 y Anexo O).

³⁴ Contacto telefónico con las hosterías Sachatamia Lodge, Mindo Garden, Mariposas de Mindo, Mindo Río y El Encanto.

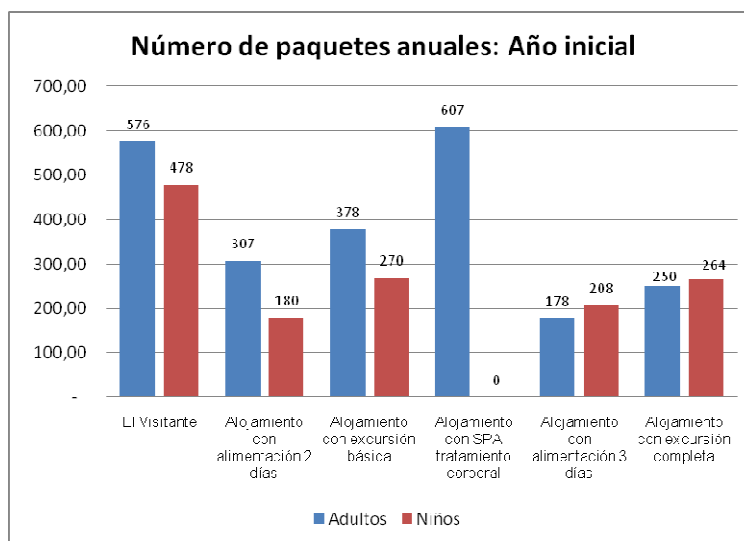


Figura 28 - Estimación número de paquetes año inicial por tipo de producto

Para el cálculo de las ventas de alojamiento y restaurante se consideró el flujo de clientes proyectado y se lo multiplicó por los respectivos precios, se aplicó el incremento de precios descrito anteriormente en cada año (ver Tabla 62 y Tabla 63).

Tabla 62 – Total anual proyectado en ventas alojamiento

TOTAL ANUAL ALOJAMIENTO										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Fines de semana	53.580	102.310	158.493	223.011	296.837	381.049	476.834	514.981	556.179	600.674
Feridos 4 días	10.674	14.613	15.783	17.045	18.409	19.881	21.472	23.190	25.045	27.049
Feridos 2 días	10.789	14.565	15.731	16.989	18.348	19.816	21.401	23.113	24.963	26.960
Vacaciones	67.020	93.011	100.452	108.488	117.167	126.540	136.663	147.596	159.404	172.156
	142.063	224.499	290.459	365.533	450.761	547.286	656.370	708.880	765.591	826.839

Tabla 63 – Total anual proyectado en ventas alimentos y bebidas

TOTAL ANUAL ALIMENTOS Y BEBIDAS										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Fines de semana	10.649	18.717	27.767	38.028	49.638	62.756	77.000	83.251	89.406	96.053
Feridos 4 días	2.294	3.068	3.285	3.519	3.771	4.044	4.338	4.656	5.000	5.371
Feridos 2 días	2.170	2.902	3.106	3.328	3.566	3.824	4.103	4.404	4.729	5.080
Vacaciones	12.211	16.330	17.480	18.723	20.066	21.515	23.081	24.772	26.598	28.571
	27.324	41.017	51.638	63.598	77.041	92.139	108.522	117.083	125.733	135.075

7.1.3 Proyección de egresos

Para la proyección de egresos del proyecto se han tomado en cuenta los siguientes componentes: sueldos, pago de servicios básicos, gastos para la limpieza general de la hostería, costos de insumos de restaurante y de alojamiento, hosting sitio web hostería, pago empresa de seguridad, pago de seguros, pago mantenimiento activos fijos operativos, gastos por compra de recuerdos hostería, gastos de insumos SPA, entre otros.

Los costos relacionados con restaurante incluyen los insumos utilizados en el servicio de alimentación y bebidas, estos han sido consultados con personas que trabajan en este sector y que tienen años de experiencia en este tipo de negocios: Sra. Martha Moncayo – Restaurante Hierba Buena y Sra. María Elena Ayala - Restaurante El Reencuentro, localizados en la ciudad de Quito, los costos son de 1,50 USD por almuerzo o cena en adultos y de 1,00 para los niños en cualquiera de las temporadas. Los costos por servicio de restaurante han sido calculados para aquellos paquetes que no incluyen servicio de alimentación de 3 comidas. Se ha excluido el valor del desayuno ya que está incluido en todos los paquetes.

Para la obtención de los costos y gastos de la operación de la hostería se ha consultado varios expertos en cada tema: Ing. Mauricio Aragón Empresa Outsourcing, Ing. Sandra Valencia Distribuidora productos de limpieza, Ing. Dennis Valverde Seitur e Ing. Juan Ugalde Location World, Srta. Verónica León Estética MyKy, Sr. Christian Muñoz, asesor de cuenta de Pacificard Banco del Pacífico, Srta. Gabriela Lema Location World y se obtuvieron cotizaciones de insumos y servicios de diferentes empresas, los egresos considerados se detallan en la Tabla 64, el cual refleja los costos para el primer año de operación:

Tabla 64 - Gastos administrativos, operativos y de ventas para el primer año.

EGRESO	Anual
Luz eléctrica, agua potable, servicio telefónico *	5.400
Costos de insumos limpieza hostería *	9.792
Costos insumos de alojamiento *	5.760
Hosting web site hostería	156
Pago empresa de seguridad	20.064
Pago seguro "Todo Riesgo"	7.222
Pago mantenimiento activos fijos	7.037
Compra de recuerdos para hostería *	1.020
Gastos insumos SPA *	2.340
Alquiler Datafast	168
Combustible camioneta *	1.200
Mantenimiento camioneta *	600
Matriculación vehicular camioneta	600
Licencia y mantenimiento software contable - financiero	400
Suministros de oficina	1.800
TOTAL	63.559

El capital de trabajo requerido para la puesta en marcha del proyecto incluirá los sueldos, gastos de restaurante y los gastos administrativos, operativos y de ventas, estos se resumen en la Tabla 65.

Tabla 65 - Total anual egresos hostería

Descripción	TOTAL
Gastos operativos, administrativos y de ventas	63.559
Sueldos	120.412
Gastos alimentos y bebidas	8.798
TOTAL	192.769

En base a las consultas realizadas en la entrevista con personal de la CFN, el capital de trabajo requerido para el giro de negocio del proyecto, corresponderá a los dos primeros meses de operación, en este caso será de **32.128 USD**.

Para la puesta en marcha del proyecto será necesaria la adquisición de un crédito, para estimar el valor de la cuota mensual se hizo la consulta con dos personas involucradas en el desarrollo de proyectos de este tipo a fin de conocer la entidad con la que se podría realizar el financiamiento, la entidad recomendada es la Corporación Financiera Nacional (CFN), debido a que es la institución financiera que apoya al desarrollo económico del país a través del otorgamiento de créditos para las iniciativas de negocio en el Ecuador. El crédito a solicitar tiene una tasa anual del 11,50% para un plazo de 10 años.

Finalmente, se realizará la respectiva proyección de estos gastos a 10 años, para lo cual se analizarán los rubros que guardan relación con el número de clientes de la hostería y en estos se incrementará el 27% de clientes definido (Ver Anexo P). Los rubros marcados con (*) son los que tienen relación con el número de clientes que recibirá la hostería.

7.1.4 Análisis de punto de equilibrio

Para el cálculo del margen de utilidad se ha tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- Para los costos totales, se ha seleccionado de todo el grupo de egresos, los valores anuales de aquellos rubros que forman parte directa de la prestación del servicio, ver Tabla 64 rubros marcados con *.
- Se considerarán también los sueldos anuales del personal que interactúa directamente en la prestación del servicio, ver Tabla 66.

Tabla 66 – Egresos personal involucrado en la generación del servicio

	PERSONAL	2010
ALOJAMIENTO	Jefe de Alojamiento	7.433,00
	Especialista en SPA	4.565,00
	Camarera	12.965,00
	Guía turístico	5.999,00
	Guía turístico tiempo parcial	3.132,00
	Recepcionista	4.322,00
	Recepcionista tiempo parcial	2.300,00
RESTAURANTE	Jefe de Restaurante	7.433,00
	Mesero	8.328,00
	Cocinero	8.729,00
	Posillero	4.164,00
	Barman	4.322,00
TOTAL		73.692,00

- Se utilizará el total del número de paquetes que se venderá para el primer año de operación.
- Se ha obtenido el precio promedio de todos los paquetes para utilizarlo en el cálculo del punto de equilibrio (ver Tabla 30).

Para calcular el **costo unitario promedio por paquete** se aplicará la fórmula detallada a continuación:

$$CT = Q_P * C_p \quad (4)$$

Donde,

CT= Costos totales

Q_p = Cantidad paquetes

C_p = Costo unitario paquete

Entonces,

$$C_p = \frac{CT}{Q_P} \quad (5)$$

Una vez obtenido el **costo unitario para cada paquete**, se lo comparó versus el precio promedio y se obtuvo el margen de utilidad (Tabla 67).

Tabla 67 - Costo unitario promedio y margen de utilidad – paquetes hostería “La Elegida”

Costos totales (CT) USD	99.804
Cantidad de paquetes (Qp) USD	2.296
Costo promedio por paquete USD	43
Precio promedio por paquete USD	53
Margen de utilidad promedio	22%

Como se puede ver en la tabla anterior, el margen de utilidad promedio obtenido en la venta de paquetes es del 22%.

Para el cálculo del punto de equilibrio se tienen las siguientes consideraciones:

- Para obtener la **cantidad de paquetes** que se deben vender para estar en el punto de equilibrio. Se utilizará la siguiente fórmula:

$$VT = Q_p * P_p \quad (6)$$

Donde,

VT= Ventas totales

Qp= Cantidad de paquetes

Pp = Precio paquete

Se conoce además que en el punto de equilibrio los costos totales son iguales a las ventas totales.

Entonces,

$$Q_p = \frac{CT}{P_p} \quad (7)$$

Una vez calculada la cantidad de paquetes que deben venderse para estar en el punto de equilibrio, se validará que el total en USD al que se debe llegar anualmente avanza para cubrir los egresos relacionados con la generación del servicio (ver Tabla 68).

Tabla 68 - Punto de equilibrio anual (en cantidad y en USD)

Cantidad de paquetes	1.877
Total ventas (USD)	99.804

7.1.5 Definición período pre-operativo

Para la puesta en marcha del proyecto es necesario contar con un período en el cual se realizará la construcción de la hostería, su adecuación y su correspondiente legalización, este período se lo conoce como período pre-operativo y en este caso se ha estimado que durará seis meses. Los gastos de este período corresponden a los activos diferidos mostrados en la Tabla 69.

Tabla 69 – Activos diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS	
Constitución de la hostería	1.500
Estudio de factibilidad	6.000
Intereses periodo preoperativo	21.075
Imprevistos (5% activos diferidos)	1.879
Administrador del proyecto	9.000
TOTAL	39.454

Los gastos de constitución y estudio de factibilidad fueron definidos en la inversión inicial, los intereses corresponden al pago de intereses del crédito a obtenerse el valor correspondiente a los seis meses de este periodo, el porcentaje del 5% de imprevistos ha sido colocado en base a las recomendaciones dadas por quienes están involucrados en este tipo de negocios y este ha sido aplicado a la suma de

los gastos definidos anteriormente, el total de activos diferidos identificados para el desarrollo del proyecto es de **39.454 USD**.

De acuerdo a lo especificado por la CFN la entidad concede un periodo de gracia de hasta 6 meses para el proyecto en el pago del capital, sin embargo debe realizarse el pago de los intereses que el crédito genere durante este período.

7.1.6 Plan de Inversiones

Una vez recopilada toda la información en cuanto a montos de activos y capital de trabajo necesarios para el desarrollo del proyecto, se ha procedido a elaborar el plan de inversiones, a través del cual se podrá determinar el monto total de la inversión necesaria para el proyecto. Este plan incluye los activos fijos operativos (involucrados en la prestación del servicio), activos fijos de administración y ventas, activos diferidos y capital de trabajo, ver Tabla 70.

Tabla 70 – Plan de inversiones hostería “La Elegida”

ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	
Terreno	140.000
Obras civiles	260.000
Mobiliario	29.600
Equipo de oficina	4.000
Maquinarias y equipos	12.500
Vehículo	22.000
TOTAL	468.100
Diseño web site de la hostería	500
Valla publicitaria	4.000
Base de datos clientes	2.000
Sistema contable - financiero	4.000
TOTAL	10.500
ACTIVOS DIFERIDOS	
Constitución de la hostería	1.500
Estudio de factibilidad	6.000
Intereses periodo preoperativo	21.075

continuación

Imprevistos (5% activos diferidos)	1.879
Administrador del proyecto	9.000
TOTAL	39.454

CAPITAL DE TRABAJO	
Capital de trabajo operativo	21.535
Capital de trabajo de administración y ventas	10.593
TOTAL	32.128

POR FINANCIAR	550.182
----------------------	----------------

El terreno es un aporte del socio mayoritario y es bajo su criterio que se quiere financiar el proyecto solo con 2 socios adicionales que son quienes desarrollaron el presente proyecto y lo restante mediante una entidad financiera, bajo esta perspectiva se estableció los socios del proyecto aporten con 39.454 USD, es decir, 19.727 USD por cada socio participante. El valor de financiamiento a través de una entidad financiera será de 370.728 USD.

La estructura de capital será la siguiente: 67% de financiamiento mediante crédito con la institución financiera y 33% mediante capital social de tres inversionistas, más adelante se realizará un pequeño análisis para corroborar que esta decisión sea la más acertada.

7.1.7 Estado de resultados proyectado

En base al análisis de ingresos, egresos y el periodo pre-operativo se detallará a continuación el estado de resultados obtenido para los años de análisis, el cual resume las pérdidas y ganancias que generará el proyecto (Tabla 71) y con ello se obtendrá también el resumen de costos y gastos del proyecto (Tabla 72). Los rubros involucrados contemplan: las ventas, el costo de ventas, gastos de ventas, gastos de administración, mantenimiento y seguros, depreciaciones (ver Anexo

Q), amortizaciones, gastos financieros, participación utilidades, impuesto a la renta, reserva legal³⁵, y reserva estatutaria³⁶.

Tabla 71 – Estado de resultados proyectado

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas		169.387	265.516	342.097	429.131	527.802	639.425	764.892	825.963	891.324	961.914
Costo de Ventas		108.602	122.614	133.685	147.173	163.731	184.190	209.513	209.600	209.600	209.600
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		60.785	142.902	208.412	281.958	364.071	455.235	555.379	616.363	681.724	752.314
Gastos de ventas		324	324	324	324	324	324	324	324	324	324
Gastos de administración		69.584	72.732	72.732	72.732	72.732	72.732	72.732	72.732	72.732	72.732
Mantenimiento y Seguros		14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259
Depreciaciones		25.116	23.116	23.116	20.476	20.476	16.178	16.178	16.178	16.178	16.178
Amortizaciones		3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL		-52.444	28.525	94.035	170.221	252.334	347.796	447.940	508.924	574.285	644.875
Gastos financieros		40.313	37.617	34.594	31.205	27.404	23.143	18.364	13.007	7.000	1.023
Otros egresos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION		-92.757	-9.092	59.441	139.017	224.930	324.654	429.576	495.918	567.286	643.853
Participación utilidades	15%	0	0	8.916	20.853	33.740	48.698	64.436	74.388	85.093	96.578
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP. RENTA		-92.757	-9.092	50.525	118.164	191.191	275.956	365.140	421.530	482.193	547.275
Impuesto a la renta	25%	0	0	12.631	29.541	47.798	68.989	91.285	105.383	120.548	136.819
UTILIDAD (PERDIDA) NETA		-92.757	-9.092	37.894	88.623	143.393	206.967	273.855	316.148	361.645	410.456
Reserva legal	10%	0	0	3.789	8.862	14.339	20.697	27.385	31.615	36.164	41.046
Reserva estatutaria	5%	0	0	1.895	4.431	7.170	10.348	13.693	15.807	18.082	20.523
UTILIDAD A REPARTIR SOCIOS		0	0	32.210	75.330	121.884	175.922	232.777	268.725	307.398	348.888
Depreciaciones		25.116	23.116	23.116	20.476	20.476	16.178	16.178	16.178	16.178	16.178
Amortizaciones		3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945
Aportes de capital		0	52.564	5.574	0	0	0	0	0	0	0
Pago a principal		20.997	23.543	26.398	29.599	33.189	37.213	41.725	46.785	52.458	58.819
FLUJO NETO DE EFECTIVO		-84.693	46.991	65.678	80.082	90.440	104.143	114.365	80.758	86.456	92.118

³⁵ Sección 10: De los Balances, Art. 297 Ley de Compañías

³⁶ Sección 3: Del Capital, Artículo 109 Ley de Compañías.

Tabla 72 - Resumen de costos y gastos proyectado

PERIODO:	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION										
Mano de obra directa	73.692	78.537	78.537	78.537	78.537	78.537	78.537	78.537	78.537	78.537
Materiales directos	34.910	44.077	55.148	68.636	85.194	105.653	130.976	131.063	131.063	131.063
Subtotal	108.602	122.614	133.685	147.173	163.731	184.190	209.513	209.600	209.600	209.600
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION										
Costos que representan desembolso:										
Mantenimiento y seguros	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259
Parcial	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259	14.259
Costos que no representan desembolso:										
Depreciaciones	20.476	20.476	20.476	20.476	20.476	16.178	16.178	16.178	16.178	16.178
Amortizaciones	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188
Subtotal	34.923	34.923	34.923	34.923	34.923	30.625	30.625	30.625	30.625	30.625
GASTOS DE ADMINISTRACION										
Gastos que representan desembolso:										
Remuneraciones	46.720	49.868	49.868	49.868	49.868	49.868	49.868	49.868	49.868	49.868
Pago empresa de seguridad	20.064	20.064	20.064	20.064	20.064	20.064	20.064	20.064	20.064	20.064
Matriculación vehicular camioneta	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Licencia y mantenimiento software contable - financiero	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Suministros de oficina	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Parcial	69.584	72.732	72.732	72.732	72.732	72.732	72.732	72.732	72.732	72.732
Gastos que no representan desembolso:										
Depreciaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
Subtotal	71.234	74.382	74.382	74.382	74.382	74.382	74.382	74.382	74.382	74.382
GASTOS DE VENTAS										
Gastos que representan desembolso:										
Remuneraciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comisiones sobre ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hosting web site hostería	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156
Alquiler Datafast	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
Parcial	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324
Gastos que no representan desembolso:										
Depreciaciones	4.640	2.640	2.640	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal	4.964	2.964	2.964	324	324	324	324	324	324	324
GASTOS FINANCIEROS	40.313	37.617	34.594	31.205	27.404	23.143	18.364	13.007	7.000	1.023
TOTAL	260.036	272.500	280.548	288.007	300.764	312.664	333.208	327.938	321.931	315.954

7.1.8 Flujo de Caja

Para obtener el flujo de caja para el proyecto se han considerado todos los valores de ingresos y egresos que formarán parte del mismo y que se han detallado en el análisis de ventas (alojamiento y alimentación), análisis de egresos, activos fijos y activos diferidos (Tabla 69). Así mismo se ha considerado los pagos de participación a trabajadores, impuesto a la renta y reparto de dividendos. El flujo de caja obtenido para el proyecto se detalla en la Tabla 73.

En el flujo de caja se puede observar que para los dos primeros años es necesario el aporte de más capital por parte de los accionistas, en un total de 58.138 USD.

7.1.9 Balance General

Con los valores de inversión inicial, flujo de caja y estado de resultados, se construye el balance general proyectado, detallado en la Tabla 74.

Tabla 74 - Balance general proyectado

	SALDOS INICIALES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO CORRIENTE											
Caja y bancos	32.128	0	0	60.105	140.186	230.626	334.769	449.135	529.893	616.349	708.467
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	32.128	0	0	60.105	140.186	230.626	334.769	449.135	529.893	616.349	708.467
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS											
Terreno	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Obras civiles	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000
Mobiliario	29.600	29.600	29.600	29.600	29.600	29.600	29.600	29.600	29.600	29.600	29.600
Equipo de oficina	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Maquinarias y equipos	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Vehículo	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS											
Web Site	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Valla publicitaria	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Base de datos clientes	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Sistema contable financiero	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Subtotal activos fijos	478.600	478.600	478.600	478.600	478.600	478.600	478.600	478.600	478.600	478.600	478.600
(-) depreciaciones		25.116	48.232	71.349	91.825	112.301	128.479	144.657	160.836	177.014	193.192
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	478.600	453.484	430.368	407.251	386.775	366.299	350.121	333.943	317.764	301.586	285.408
ACTIVO DIFERIDO	39.454	39.454	39.454	39.454	39.454	39.454	39.454	39.454	39.454	39.454	39.454
Amortización acumulada		3.945	7.891	11.836	15.782	19.727	23.672	27.618	31.563	35.509	39.454
TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO	39.454	35.509	31.563	27.618	23.672	19.727	15.782	11.836	7.891	3.945	0
TOTAL DE ACTIVOS	550.182	488.992	461.931	494.974	550.634	616.652	700.672	794.914	855.548	921.881	993.875
PASIVO CORRIENTE											
Gastos acumulados por pagar	0	0	0	21.547	50.394	81.537	117.687	155.721	179.770	205.641	233.397
Cuentas por pagar		52.564	5.574	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	0	52.564	5.574	21.547	50.394	81.537	117.687	155.721	179.770	205.641	233.397
PASIVO LARGO PLAZO	370.728	349.731	326.187	299.789	270.190	237.001	199.788	158.062	111.277	58.819	0
TOTAL DE PASIVOS	370.728	402.295	331.761	321.336	320.583	318.538	317.475	313.784	291.048	264.460	233.397
PATRIMONIO											
Capital social pagado	179.454	179.454	232.018	237.592	237.592	237.592	237.592	237.592	237.592	237.592	237.592
Reserva legal	0	0	0	0	3.789	12.652	26.991	47.688	75.073	106.688	142.852
Reserva estatutaria	0	0	0	0	1.895	6.326	13.496	23.844	37.537	53.344	71.426
Utilidad (pérdida) retenida	0	0	-92.757	-101.849	-101.849	-101.849	-101.849	-101.849	-101.849	-101.849	-101.849
Utilidad (pérdida) neta	0	-92.757	-9.092	37.894	88.623	143.393	206.967	273.855	316.148	361.645	410.456
TOTAL PATRIMONIO	179.454	86.697	130.170	173.637	230.051	298.114	383.197	481.130	564.501	657.420	760.478
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	550.182	488.992	461.931	494.974	550.634	616.652	700.672	794.914	855.548	921.881	993.875

7.1.10 Evaluación Financiera Hostería “La Elegida”

Una vez obtenidos los estados financieros del proyecto para los años de análisis, se utilizarán los siguientes métodos de evaluación que permitirán validar el estatus del proyecto, estos métodos incluyen el cálculo de:

1. VAN
2. TIR y TIRI
3. Período de recuperación de la inversión
4. Relación costo beneficio
5. Razones financieras

Para el cálculo de los 4 primeros valores previamente se obtendrá el flujo de fondos del proyecto para el periodo de análisis. Este flujo de fondos está conformado por: el saldo final de caja y las inversiones en activos fijos operativos y diferidos y el capital de trabajo inicial. En el último periodo de análisis se ha incluido el valor de salvamento, este incluye el valor de los activos fijos menos su correspondiente depreciación obtenidos en el rubro “total de activos fijos netos” del balance general (ver Tabla 74). El flujo de fondos final obtenido para el proyecto se puede visualizar en la Tabla 75.

Tabla 75 - Flujo de fondos para análisis proyecto hostería “La Elegida”

FLUJO DE FONDOS	Inicial	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Saldo final de caja		-52.564	-5.574	60.105	140.186	230.626	334.769	449.135	529.893	616.349	708.467
Inversión activos fijos operativos	(478.600)										
Inversión activos fijos diferidos	(39.454)										
Capital de trabajo inicial	(32.128)										
Valor de salvamento											285.408
TOTAL FLUJO FINAL	(550.182)	-52.564	-5.574	60.105	140.186	230.626	334.769	449.135	529.893	616.349	993.875

VAN: Para el cálculo del VAN además del flujo de fondos obtenido en la tabla anterior es necesario definir la tasa de descuento, para obtener esta tasa se ha

utilizado la fórmula del promedio ponderado del costo de capital (WACC) (Friend & Zehle, 2008, págs. 233-235).

$$WACC = K_e * \left(\frac{CAA}{CAA+D} \right) + K_d * (1 - T) * \left(\frac{D}{CAA+D} \right) \quad (8)$$

Donde,

WACC: Promedio ponderado del costo de capital

K_e : Tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: Deuda financiera contraída

K_d : Costo de la deuda financiera

T: Tasa de impuesto a las ganancias

El costo de oportunidad K_e fue definido en base al promedio ponderado de los costos de oportunidad de los accionistas que aportan con capital y del accionista que aporta con el terreno. En el caso del accionista que aportó con el terreno su costo de oportunidad ha sido definido en base a la utilidad que se generaría de la venta del terreno, ver Tabla 76.

Tabla 76 – Costo de oportunidad accionista - terreno

	USD
Costo terreno	140.000,00
Venta terreno	160.000,00
Utilidad	20.000,00
Costo de oportunidad	14,29%

El costo de oportunidad para los accionistas que aportan con capital ha sido definido en base a la tasa activa reportada por el Banco Central al 31 de Julio del 2010 que es del 8,37%.

Tabla 77 - Costo de oportunidad accionistas hostería “La Elegida”

	APORTE SOCIO	% PARTICIPACIÓN	COSTO DE OPORTUNIDAD	TASA PONDERADA DE OPORTUNIDAD
Dr. Humberto Vallejo	140.000	78,01%	14,29%	11,14%
Ing. David Suárez	19.727	10,99%	8,37%	0,92%
Ing. Sandra Miño	19.727	10,99%	8,37%	0,92%
TOTAL	179.454	100,00%	Costo promedio de oportunidad	12,99%

$$K_e = 12,99\%$$

$$CAA = 179.454 \text{ USD}$$

$$D = 370.728 \text{ USD.}$$

$$K_d = 11,50\%.$$

$$T = 15\%$$

Reemplazando los valores anteriores en la fórmula (8) se ha obtenido un valor para la tasa de descuento de **10,82%**.

Con la tasa de descuento obtenida en el análisis anterior y con el total del flujo de fondos para cada periodo (ver Tabla 75) se calculó el VAN, mediante Microsoft Excel, cuyo resultado es el siguiente: **VAN = \$ 905.446 USD**, el cual es positivo para el proyecto.

TIR: La tasa interna de retorno del proyecto ha sido calculada utilizando los flujos de fondos totales de cada periodo usando la función de Microsoft Excel, la TIR del proyecto es de **26%**, como se puede validar la tasa de retorno obtenida para el proyecto supera a la tasa de descuento planteada para el mismo, lo cual es beneficioso para el proyecto.

TIRI: La tasa interna de retorno para el inversionista, ha sido calculada en cambio, considerando los siguientes elementos: el aporte de capital de los inversionistas, el flujo neto generado más los dividendos repartidos y el valor de salvamento, con lo cual se obtiene el siguiente flujo (Tabla 78):

Tabla 78 - Flujo de fondos para análisis de la TIRI hostería “La Elegida”

FLUJO DE FONDOS	Inicial	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aporte de los accionistas	(179.454)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo neto generado + dividendos repartidos	-	(52.564)	(5.574)	60.105	172.396	305.956	456.654	625.057	762.670	885.074	1.015.865
Valor de salvamento											285.408
TOTAL FLUJO FINAL	(179.454)	(52.564)	(5.574)	60.105	172.396	305.956	456.654	625.057	762.670	885.074	1.301.273

Con el total de flujos finales, se ha calculado la TIRI en Microsoft Excel, cuyo valor es del 53%.

Período de Recuperación de la inversión: Para calcular el período de recuperación de la inversión es necesario calcular el flujo acumulado en cada periodo, a fin de obtener el número de años y meses en los cuales se recuperará la inversión. En la Tabla 79 se muestra el cálculo de este período.

Tabla 79 - Cálculo del período de recuperación de la inversión

AÑO	FLUJO FINAL	FLUJO FINAL ACUM	PRI
0	(550.182,18)	(550.182,18)	0,00
1	-52.564,43	-602.746,61	0,00
2	-5.573,63	-608.320,24	0,00
3	60.104,51	-548.215,73	0,00
4	140.186,36	-408.029,37	0,00
5	230.626,43	-177.402,95	0,00
6	334.769,42	157.366,47	5,53
7	449.134,78	606.501,25	5,65
8	529.893,12	1.136.394,37	5,86
9	616.348,91	1.752.743,27	6,16
10	993.874,77	2.746.618,04	7,24

Para su cálculo se valida el primer período donde el flujo final acumulado se hace positivo, en este se obtiene la resta del periodo menos la razón entre el flujo final acumulado y el flujo final. En el caso del proyecto el período de recuperación es de **5,53 años**. Para obtener los meses respectivos, se transforma los decimales de la cifra anterior a meses, bajo la siguiente regla de tres:

1 año → 12 meses
0,20 años → X meses

De este modo se obtiene un total de meses igual a 6.

Por lo tanto el período de recuperación de la inversión es de **5 años, 6 meses**.

Relación costo/ beneficio

Para obtener la relación costo/beneficio es necesario obtener el VAN del flujo correspondiente al periodo final de análisis y este valor dividirlo para el flujo total inicial. El flujo total al final del periodo es de 993.875 USD (ver Tabla 75), su correspondiente VAN es 905.446 USD, este valor dividido para la inversión inicial de 550.182 USD genera una relación costo/beneficio de **1,65**; lo cual es beneficioso para el proyecto. Esto quiere decir, que al final del periodo de análisis el flujo obtenido superará la inversión inicial.

7.1.11 Razones financieras

En base al balance general (Tabla 74), estados de resultados (Tabla 71), flujo de caja (Tabla 73) y resumen de costos y gastos (Tabla 72), se pueden generar varias razones financieras a través de las cuales se podrá tener elementos adicionales para realizar la evaluación del presente proyecto. Estas razones se han dividido en diferentes grupos que permitirán analizar: la composición de activos, el apalancamiento, la composición de costos y gastos, la liquidez, la eficiencia y la rentabilidad.

Las razones financieras obtenidas para la hostería “La Elegida” se detallan en el Anexo R, cuyos aspectos más importantes se detallan a continuación:

Composición de activos: Como se puede visualizar hasta el sexto año la mayor concentración de activos se encuentra en los activos fijos que forman parte de la

hostería 93% aproximadamente al iniciar el proyecto, sin embargo conforme avanza el proyecto va disminuyendo su concentración llegando al 29%. La relación de los activos corrientes formados en el caso del proyecto, por el saldo final de caja versus el activo total, se inicia en el 0% pero conforme avanza el proyecto se va incrementando hasta llegar al 71% al final del periodo de análisis siendo en este año incluso mayor que el activo fijo, lo cual es positivo para el proyecto. Estos indicadores en la industria turística (hoteles y restaurantes) son del 32%³⁷ (activos corrientes/activos totales) y del 46% (activos fijos/activos totales) aproximadamente, como se puede validar en el caso de los activos corrientes la hostería casi duplica el valor de la industria en el primer caso, similar situación se tiene también para los activos fijos.

Endeudamiento: El endeudamiento neto (pasivos totales/activos totales) es elevado, llegando a superar el 50% en los diferentes periodos hasta el quinto año, a partir del cual va disminuyendo hasta llegar al 23% aproximadamente hasta el último año de análisis lo que significa que por cada dólar que la hostería tiene invertido 23 centavos es financiado por la fuente de financiamiento, cabe mencionar que en un inicio son 82 centavos aproximadamente porque el 82% del financiamiento es aporte del crédito que se va a solicitar. En cuanto al endeudamiento a corto plazo la tendencia es contraria ya que se inicia en un porcentaje del 11% aproximadamente y se va incrementando hasta el último año en donde llega a ser del 23%, ya que conforme pasa el tiempo se empiezan a generar utilidades a trabajadores y pago de impuestos. A nivel de la industria turística este indicador para el año 2009 es del 56%, esto indica también que el proyecto no está distorsionado de la realidad y que el endeudamiento es elevado en este tipo de negocios.

Apalancamiento: El total de las inversiones realizadas representa el 272% en promedio de la inversión realizada por los accionistas al iniciar el proyecto, es

³⁷ Anuario Global 2009 – Sector Societario , Superintendencia de Compañías Ecuador

decir, el apalancamiento de la empresa está básicamente concentrado en el crédito que se solicitará para el proyecto, este termina incrementándose en el último año con un valor de 418%. Este indicador para la industria turística es del 320% para el año 2009. En el caso del proyecto esto indica que el apalancamiento no está concentrado solo en el financiamiento externo, sino también en el aporte de capital.

El patrimonio total representa en un inicio el 18% de los activos totales pero se va incrementando hasta llegar al 77% en el último año de análisis, lo cual indica que por cada dólar de activos totales del proyecto; 77 centavos corresponden al patrimonio. En la industria el patrimonio representa el 44% de los activos totales, este valor se alcanza en el proyecto en el cuarto año, sin embargo al final el mismo este índice es casi duplicado.

Composición de costos y gastos: Los costos más elevados del proyecto corresponden a los costos directos y los costos de mano de obra directa que llegan al 66% y 25% respectivamente en el último año del proyecto. Cabe mencionar además que para el mismo los gastos del personal administrativo tienen también un porcentaje considerable 16%, es decir el 41% de los costos corresponden a remuneraciones, lo cual indica que el tema de remuneraciones deberá ser revisado a futuro o se deben buscar mecanismos que permitan optimizar su valor. En la industria turística la relación de costos directos sobre el total de costos es del 54% y los gastos administrativos y de ventas llegan alrededor del 44%, en este sentido se puede validar que los gastos directos del proyecto son en un inicio inferiores a los reportados por la industria turística, lo cual es positivo porque significa que no se está llegando a los niveles de gasto en costos directos fuera de lo normal, sin embargo hay que considerar que este valor sigue aumentando con relación a los años del proyecto llegando a superar en un 12% el índice de la industria. En cuanto a los gastos administrativos y de ventas, se puede ver que el índice de la industria es casi mayor a lo reflejado por el proyecto, el rubro más fuerte está involucrado con la publicidad y este rubro en el

caso del proyecto es mínimo, ya que la publicidad se la realizará a través de medios electrónicos.

Liquidez: El flujo operacional del proyecto es negativo para el primer año y requiere de la inversión de nuevo capital por parte de los accionistas para llegar a los niveles planteados. En el saldo final de caja, existe déficit en los dos primeros periodos. El índice de capital de trabajo también es negativo los 2 primeros años, comienza en 38.557 USD en el tercer año y se va incrementando hasta llegar a 475.000 USD en el último año de vida del proyecto, esto indica que si la hostería decidiera en ese momento cancelar su deuda a corto plazo le quedaría el valor indicado.

En cuanto al índice de liquidez se puede validar que tiene una tendencia constante igual a 3 durante el ciclo de vida del proyecto, al final del periodo se tiene que lo por cada dólar de deuda en el corto plazo la hostería tiene 3 USD para responder por ella. En la industria turística se registró un índice de liquidez de 1 y para el proyecto este índice es superior en la mayoría de años a excepción de los primeros donde el flujo es negativo.

Eficiencia: El costo de producción que corresponde en este caso a la prestación del servicio al cliente en relación a las ventas comienza siendo elevado: 85% y va disminuyendo conforme avanza el proyecto, llegando al 25%, lo que significa que por cada dólar de venta 25 centavos corresponden a costos de producción. Los gastos de administración con relación a las ventas también son elevados al inicio, ya que comienzan en el 42% y van descendiendo hasta llegar al 8%. El total de costos y gastos en relación a las ventas inicia en un alto porcentaje: 154% pero va disminuyendo conforme avanza el proyecto, esto se debe principalmente a que las ventas se van incrementando y el pago de intereses de la deuda del crédito va disminuyendo, en el último año de análisis vemos que este indicador es del 33% aproximadamente, lo que indica que por cada dólar de venta 33 centavos corresponden a costos y gastos. En la industria turística el total de costos y gastos

versus las ventas es del 96% aproximadamente casi tres veces lo que indica el proyecto.

Rentabilidad: Por cada dólar de aporte de los socios la hostería está retornando al finalizar el proyecto 1,73 USD, cabe mencionar que en un inicio este indicador es negativo durante sus dos primeros años y su tendencia es creciente conforme avanza el proyecto lo cual es beneficioso para los socios de la hostería, se inicia en el 16% apenas se genera utilidad y termina en el 173% en el último año de análisis. Así mismo por cada dólar de inversión en activos, la hostería está retornando 41 centavos y también este indicador se va incrementando para los años analizados, siendo igualmente negativo durante los 2 primeros años del proyecto. La relación entre el ROE y el ROA muestra que el ROE es mayor casi 2 veces que el ROA lo que indica que existe un apalancamiento positivo en el proyecto. Por cada dólar de venta, se tiene una utilidad neta promedio de 43 centavos, este indicador también va en aumento para los diferentes periodos de análisis, siendo de igual manera negativo en los dos primeros años en los que no se genera utilidad. En la industria turística el ROE para el año 2009 es del 13%, el ROA del 4% lo que indica que el ROE es 3 veces superior al ROA relación similar a que se tiene para el presente proyecto.

En base a los indicadores analizados se puede validar que el proyecto desarrollado en este estudio es aceptable de acuerdo a los siguientes criterios: presenta un VAN positivo, la TIR supera casi en 10% a la tasa de descuento definida para el proyecto, la relación costo beneficio es superior a 1, adicionalmente el ROE calculado para el proyecto es conveniente y en la mayoría de las razones financieras obtenidas con el proyecto hay similitud con las de la industria turística.

7.2 EVALUACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Tal como se vio en la sección egresos, para el establecimiento de la hostería “La Elegida” será necesario contar con un crédito por un valor de 370.729 USD, para lo cual se han analizado las siguientes fuentes de financiamiento:

- Crédito con instituciones bancarias/financieras: bancos, mutualistas, cooperativas y la CFN.
- Aporte de otros inversionistas.

Para decidir si se obtiene el crédito mediante deuda o mediante el aporte de socios se ha considerado la matriz referida por (Friend & Zehle, 2008, pág. 254), que se detalla a continuación en la Tabla 80:

Tabla 80 - Deuda versus capital propio

DEUDA	CAPITAL PROPIO
Menor costo del WACC	Negocio que recién comienza sin historial
Bajo nivel de endeudamiento	Los niveles de apalancamiento financiero existentes son elevados
Historial de desempeño	Proyección de pérdidas iniciales y de déficit de flujos de fondos
Sólidos flujos de fondos proyectados	Se espera que se eleven las tasas de interés
Expectativa de tasas de interés bajas o en descenso	La mayoría de activos son intangibles
Base de activos sólida para garantizar préstamos	Riesgo del negocio elevado
Niveles bajos de apalancamiento operativo	El negocio no paga impuesto a las ganancias
Niveles bajos de riesgo del negocio	Evadir los covenants (condiciones impuestas por los prestatarios)
Negocio en la etapa de crecimiento o madurez	Niveles altos de apalancamiento operativo
Pretende evitar la dilución de las ganancias por acción	Los mercados tienen fuerte apetito por emisión de acciones.
Potencial escudo impositivo por pago de intereses	
Deseo de retener el control del negocio	

(Friend & Zehle, 2008, pág. 254)

Como se puede ver en el cuadro anterior, es mucho mejor para el caso del proyecto realizar la inversión mediante deuda. Es importante además considerar, que el accionista mayoritario del proyecto Dr. Humberto Vallejo no considera la opción de tener más accionistas formando parte del mismo como se explicó anteriormente. Por las consideraciones expuestas, el financiamiento del proyecto se lo hará mediante deuda, para lo cual se analizarán las diferentes instituciones financieras y la opción de la CFN para elegir la mejor opción.

7.2.1 Crédito con instituciones financieras

Para seleccionar la entidad financiera se han analizado inicialmente las tasas de interés efectivas anuales a las cuales pueden ser obtenidos los créditos dentro del sistema financiero nacional, para esto utilizaron los boletines de Tasas de Interés del Banco Central del Ecuador de las operaciones crediticias entre el 03 de febrero al 03 de marzo del 2011 (Banco Central del Ecuador, 2011).

Se identificaron las entidades financieras que tienen las tasas efectivas anuales más bajas dentro de cada grupo (bancos, mutualistas, cooperativas, etc.), cabe mencionar que como a priori se tiene la referencia del 11,50% de la tasa de interés efectiva de la CFN, se elegirán las que tengan un valor aproximado, sean menores o no sean muy elevadas, dentro del segmento al que corresponde el financiamiento es el de las PYMES³⁸. Luego se analizarán aquellas que permitan plazos de financiamiento mayor a 361 días, finalmente con los datos referenciales de las entidades financieras obtenidas se consiguió el resto de información para completar el análisis (ver Tabla 81):

³⁸ De acuerdo a la definición de Crédito Comercial para Pymes del boletín del instructivo de tasas de interés emitido por el BCE.

Tabla 81 - Cuadro comparativo entidades financieras para obtener financiamiento

Entidad	Tasa Efectiva actual	Plazo máximo	Monto máximo	Conclusiones	Aceptar
Banco Bolivariano	11,83%	540 días	N/E	No tiene opción de obtener el crédito a 10 años, tasa efectiva mayor a tasa de la CFN.	NO
Banco Delbank	11,68%	N/E	N/E	Se hizo la consulta telefónicamente y no proporcionaron más información. Tasa efectiva superior a la de la CFN	NO
Banco del Pacífico	11,83%	36 meses	50.000,00	No tiene opción de obtener el crédito a 10 años, tasa efectiva mayor a tasa de la CFN y el monto es inferior al solicitado.	NO
Banco Sudamericano	11,83%	N/E	N/E	Se hizo la consulta telefónicamente y no proporcionaron más información. Tasa efectiva superior a la de la CFN	NO
Banco del Litoral	11,02%	N/E	200.000,00	No especifica plazo de crédito, tasa efectiva menor a tasa de la CFN, pero el monto máximo es inferior al solicitado.	NO
Produbanco	11,83%	N/E	N/E	Tasa efectiva superior a la CFN	NO
Banco Proamerica	11,83%	Capital de trabajo: hasta 24 meses Activos fijos: hasta 60 meses	200.000,00	No tiene opción de obtener el crédito a 10 años, tasa efectiva mayor a tasa de la CFN y el monto es inferior al solicitado.	NO
Banco del Austro	11,83%	N/E	N/E	Tasa efectiva superior a la CFN	NO
Cooperativa El Sagrario	10,80%	60 meses	N/E	Tasa efectiva inferior a la de la CFN, no tiene opción de obtener el crédito a 10 años, no especifica monto máximo	NO
Cooperativa Padre Julián Lorente	N/E	60 meses	30.000,00	No tiene opción de obtener el crédito a 10 años, tasa efectiva no especifica y el monto es inferior al solicitado y hay que poner un encaje de hasta 8 veces el monto del crédito	NO
Cooperativa Quince de abril	11,68%	36 meses	50.000,00	No tiene opción de obtener el crédito a 10 años, tasa efectiva superior a la de la CFN y el monto es inferior al solicitado y hay que poner un encaje de hasta 3 veces el monto del crédito.	NO

continúa

conclusión

Cooperativa 23 de julio	11,81%	60 meses	80.000,00	No tiene opción de obtener el crédito a 10 años, tasa efectiva superior a la de la CFN y el monto es inferior al solicitado y hay que poner un encaje de hasta 3 veces el monto del crédito.	NO
Cooperativa San Francisco	11,57%	180 meses	50.000,00	No tiene opción de obtener el crédito a 10 años, tasa efectiva superior a la de la CFN y el monto es inferior al solicitado y hay que poner un encaje de hasta 3 veces el monto del crédito.	NO
CFN	11,50%	10 años	No está especificado, depende de varios factores.	Es lo más aceptable para el proyecto, permite un rango de 10 años y la tasa no es demasiado elevada con respecto a otras entidades.	SI

Como se puede ver en el cuadro anterior algunas de las entidades financieras presentan en su mayoría tasas efectivas de interés superiores a la de la CFN, por lo que no son recomendables. Las que tienen tasas menores en cambio, presentan montos máximos que llegan hasta el 50% del crédito total, por lo que con estas instituciones financieras tampoco es posible realizar el crédito en las condiciones que necesita el proyecto.

La CFN en cambio permite obtener créditos de hasta 10 años de financiamiento y es aceptable el monto de 370.7288 USD, que es el total de endeudamiento que se necesita para poner en marcha el proyecto. Se puede corroborar que la elección de la CFN es la mejor opción para obtener el crédito para poner en marcha el proyecto que se está analizando.

Requisitos para la obtención de crédito CFN

En el caso del proyecto analizado, que supera los 300 mil dólares, se debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Completar el modelo de evaluación que la CFN proporciona en medio magnético y un Proyecto de Evaluación.
- Declaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal.

- Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen.
- Carta de pago de los impuestos.
- Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda.
- Planos aprobados de construcción, en el caso de obras civiles.
- Proformas de la maquinaria a adquirir.
- Proformas de materia prima e insumos a adquirir.

7.3 ANÁLISIS DE RIESGO, PLAN DE CONTINGENCIAS Y SALIDAS

La correcta gestión de los riesgos permitirá mitigar la probabilidad y el impacto de los eventos desfavorables para el proyecto. Para lo cual es necesario que el gerente general de la hostería “La Elegida” ejecute los procesos para la gestión de riesgos que incluyen (Project Management Institute, 2004, págs. 237 - 264):

1. Planificación de la Gestión de Riesgos.

El plan de gestión de riesgos incluye metodología, roles y responsabilidades, preparación del presupuesto, periodicidad y categorías de riesgo.

Entradas:

- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización
- Enunciado del alcance del proyecto
- Plan de gestión del proyecto

Herramientas y Técnicas:

- Reuniones y análisis de planificación

Salidas:

- Plan de gestión de riesgos

2. Identificación de Riesgos.

El registro de riesgos contempla la lista de riesgos identificados, la lista de posibles respuestas, las causas de los riesgos y las categorías de los riesgos actualizada.

Entradas:

- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización
- Enunciado del alcance del proyecto
- Plan de gestión de riesgos
- Plan de gestión del proyecto

Herramientas y Técnicas:

- Revisión de documentación
- Técnicas de recopilación de información
- Análisis de listas de control
- Análisis de asunciones
- Técnicas de diagramación

Salidas:

- Registro de riesgos

3. Análisis Cualitativo de Riesgos.

En el proceso de análisis cualitativo de riesgos se actualiza el registro de riesgos el cual contiene la lista de prioridades o clasificaciones relativas de los riesgos del proyecto, los riesgos agrupados por categorías, la lista de riesgos que requieren respuesta a corto plazo, la lista de riesgos que requiere análisis y respuestas adicionales, las listas de supervisión de riesgos de baja prioridad y finalmente las tendencias en los resultados del análisis cualitativo de riesgos.

Entradas:

- Activos de los procesos de la organización

- Enunciado del alcance del proyecto
- Plan de gestión de riesgos
- Registro de riesgos

Herramientas y Técnicas:

- Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos
- Matriz de probabilidad e impacto
- Evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos
- Categorización de riesgos
- Evaluación de la urgencia del riesgo

Salidas:

- Registro de riesgos (actualizaciones)

4. Análisis Cuantitativo de Riesgos.

El resultado del proceso de análisis cuantitativo de riesgos está compuesto por los componentes de análisis probabilístico del proyecto, probabilidad de lograr los objetivos de coste y tiempo, lista priorizada de riesgos cuantificados y tendencias en los resultados del análisis cuantitativo de riesgos.

Entradas:

- Activos de los procesos de la organización
- Enunciado del alcance del proyecto
- Plan de gestión de riesgos
- Registro de riesgos
- Plan de gestión del proyecto (cronograma y costes del proyecto)

Herramientas y Técnicas:

- Técnicas de recopilación y representación de datos
- Técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y de modelado

Salidas:

- Registro de riesgos (actualizaciones)

5. Planificación de la Respuesta a los Riesgos.

La finalidad del proceso de planificación de la respuesta a los riesgos es desarrollar alternativas y acciones que permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. La respuesta a los riesgos debe estar alineada a la importancia del riesgo, ser rentable con respecto a los objetivos del proyecto, realista dentro del contexto del proyecto y finalmente tener una persona responsable a cargo.

Entradas:

- Plan de gestión de riesgos
- Registro de riesgos

Herramientas y Técnicas:

- Estrategias para riesgos negativos o amenazas
- Estrategias para riesgos positivos u oportunidades
- Estrategia común ante amenazas y oportunidades
- Estrategia de respuesta para contingencias

Salidas:

- Registro de riesgos (actualizaciones)
- Plan de gestión del proyecto (actualizaciones)
- Acuerdos contractuales relacionados con el riesgo

6. Seguimiento y Control de Riesgos.

Este proceso determina si las asunciones del proyecto son válidas, si el riesgo evaluado ha cambiado de su estado anterior, si se están aplicando correctamente políticas y procedimientos de gestión de riesgos y finalmente si las reservas para contingencias de coste y cronograma deben modificarse para alinearlas con los riesgos del proyecto.

Entradas:

- Plan de gestión de riesgos
- Registro de riesgos
- Solicitudes de cambio aprobadas
- Información sobre el rendimiento del trabajo
- Informes de rendimiento

Herramientas y Técnicas:

- Reevaluación de los riesgos
- Auditorias de los riesgos
- Análisis de variación y de tendencias
- Medición del rendimiento técnico
- Análisis de reversa
- Reuniones sobre el estado de la situación

Salidas:

- Registro de riesgos (actualizaciones)
- Cambios solicitados
- Acciones correctivas recomendadas
- Acciones preventivas recomendadas
- Activos de los procesos de la organización (actualizaciones)
- Plan de gestión del proyecto (actualizaciones)

7.4 PLAN DE CONTINGENCIAS Y SALIDAS

Uno de los riesgos cuantitativos presentados en proyectos de inversión está relacionado con el punto de equilibrio (ver Anexo S). Si el indicador del punto de equilibrio no disminuye conforme avanza el proyecto hasta en el que se espera la recuperación de la inversión significa que las estrategias de comercialización no son las acertadas para el incremento del nivel de ventas o que los costos se están incrementando a mayor velocidad que las ventas, en este caso se plantean como alternativas las siguientes:

- a) Analizar la reducción de personal fijo y contratar por horas al personal de servicio al cliente, teniendo como fijo solo una persona, disminuyendo los horarios establecidos para los diferentes servicios con el objetivo de no requerir personal de backup.
- b) Optimizar costos en la contratación de la empresa de seguridad.
- c) Generar una alianza estratégica con una de las hosterías de la competencia para que bajo su plan de negocio pueda hacer uso de las instalaciones de la hostería, se cobrará un valor por cada paquete que represente un porcentaje sobre el costo real a fin de poder cubrir la deuda adquirida para el proyecto.
- d) Se podría dar mayor impulso al servicio de restaurante para las personas del lugar ofreciendo el mismo menú, lo cual sería beneficioso y a la par generaría expectativa de uso en el mercado de personas del cantón.

7.4.1 Acciones posteriores al ciclo de vida del proyecto

Una vez culminado el proyecto en el período planteado de diez años y suponiendo que se obtuvieron los niveles proyectados de ventas y ocupación las acciones que se definen posteriores al mismo son:

- Analizar la expectativa de los inversionistas con respecto al proyecto para su continuidad o su salida de la sociedad.
- Si se decide continuar con el proyecto, se deberá realizar en primera instancia una evaluación del presupuesto requerido para la expansión del proyecto, con el incremento de cabañas y de otros servicios, dependiendo de las necesidades de nuevos servicios y cambios en el comportamiento de los clientes que hayan sido identificados a lo largo del ciclo de vida. De hecho, si es que las expectativas planteadas se cumplen la decisión de continuar haría del proyecto una experiencia interesante de innovación.

- Si la decisión es no continuar en el proyecto se realizará la venta de la hostería a personas interesadas en invertir en el sector turístico, sin embargo previa su venta se deberá validar que las condiciones de obras civiles sean lo más adecuadas posibles para que la venta sea atractiva a sus potenciales compradores. En el caso de venta se realizará además la liquidación respectiva de los trabajadores que han prestado sus servicios para la misma.

8 GENERACION DEL MODELO

Con los elementos identificados en los capítulos anteriores se genera el siguiente modelo de negocio para la hostería “La Elegida”, este modelo se ha basado en el estudio de (BCG The Boston Consulting Group, 2009) para identificar los componentes principales (ver Figura 29):

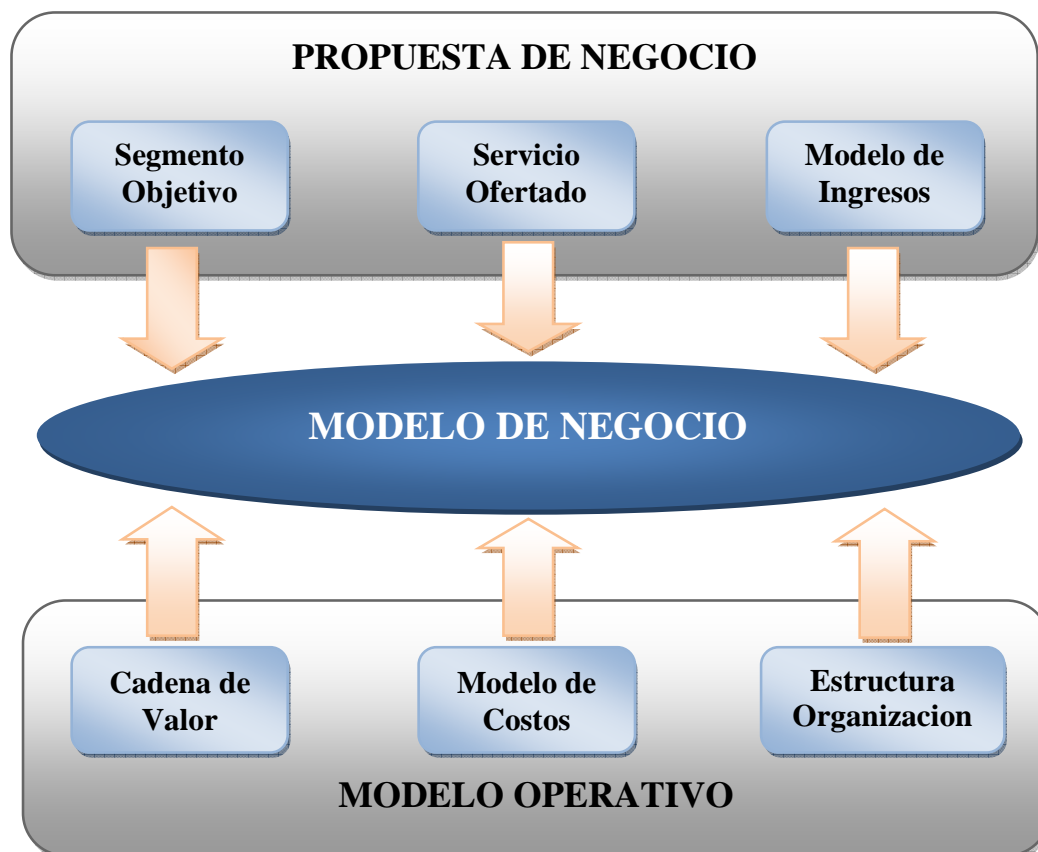


Figura 29 – Modelo de Negocios
(BCG The Boston Consulting Group, 2009)

Estos componentes son dos: la propuesta de negocio y el modelo operativo.

1. Propuesta de negocio: Esta conceptualiza lo que se pretende ofrecer a través del negocio y contiene los elementos: segmento objetivo, producto o servicio ofertado y modelo de ingresos.

2. Modelo operativo: Está relacionado con la forma en la que se proporciona este servicio y se enfoca en tres áreas críticas: la cadena de valor, el modelo de costos y la estructura organizacional.

8.1 PROPUESTA DE NEGOCIO

El negocio propuesto en este proyecto es la puesta en marcha de una hostería con servicios de alojamiento y restaurante ubicada en la parroquia de Mindo de la provincia de Pichicha. Los elementos de esta propuesta son:

Segmento Objetivo: El segmento objetivo para la hostería está comprendido por los habitantes de la ciudad de Quito quienes disfruten de lugares que ofrezcan contacto con la naturaleza y un alojamiento del tipo rústico y ecológico, con una edad superior a los 20 años, de cualquier estado civil con o sin hijos y de estrato social medio alto y alto.

Servicio Ofertado: La hostería “La Elegida” tiene a disposición de sus clientes dos tipos de servicio: servicio de alojamiento y servicio de restaurante, en lo relacionado con el alojamiento se cuenta con siete paquetes turísticos que combinan las diferentes opciones que el cliente puede disfrutar en la hostería, como excursiones, alimentación y SPA, ver Tabla 25.

Modelo de ingresos: Los ingresos de la hostería “La Elegida” dependen exclusivamente de la venta de los servicios de alojamiento y alimentación. La venta está dada por el número de personas que visitan la hostería y hacen uso de los diferentes paquetes de alojamiento así como del servicio de restaurante y servicios adicionales. Las preferencias por los diferentes paquetes han sido definidas en base a los datos obtenidos en la encuesta, así mismo si van acompañados por sus hijos y en qué porcentaje lo hacen tanto en feriados como en fines de semana, las ventas tendrán sus variaciones para los diferentes años

de proyección para lo cual se han establecido las variables: porcentaje de ocupación y el precio de los paquetes turísticos.

En cuanto a la ocupación se han tomado como premisas principales: que en las visitas de fin de semana los días sábados se estará al 100% de ocupación es decir todas las cabañas serán utilizadas, así mismo en los feriados de dos y cuatro días y en las vacaciones. Esto en base al análisis del capítulo cuatro en el que se puede ver que cada competidor de características similares a la hostería “La Elegida” logra captar apenas el 11,07% y 2.30% de la demanda total que encaja dentro del mercado objetivo respectivamente en cada temporada, de ahí que en estas etapas la ocupación estará en su máximo nivel.

El modelo incrementará el número de clientes de fines de semana, para el caso del proyecto se considerará un incremento del 27% anual para los paquetes que tienen hospedaje. Se iniciará con un porcentaje de ocupación de la hostería en el 26% de su capacidad total para el primer año de operación, llegando al 91% al año número siete del ciclo de vida del proyecto.

Referente a los precios, estos han sido definidos para cada paquete turístico así como para los servicios de restaurante. El modelo plantea incrementar el precio de los paquetes turísticos y también diferenciar los precios de temporada alta y de temporada baja a partir del segundo año de operación; por lo tanto se aplica el incremento del 8% al precio base, seguido de un incremento del 25% del valor resultante para temporadas altas. Con la aplicación de las variables descritas se generó el modelo en Microsoft Excel que se detalla en el escenario más adelante en este capítulo y cuya evaluación financiera arroja resultados positivos para la ejecución del proyecto.

Las estrategias de comercialización definidas para el proyecto son las siguientes:

- Estrategia de penetración: Mantener precios iguales en ambas temporadas durante el primer año de operación.
- Publicidad electrónica mediante sitio web y correos electrónicos masivos a base de datos de clientes potenciales.
- Colocación de una valla publicitaria en el ingreso a Mindo para dar a conocer a la hostería.
- Aplicación de planes de fidelidad mediante la tarjeta de socio para disfrutar de beneficios adicionales.
- Para incrementar las visitas entre semana se hará publicidad específica a escuelas, colegios, asociaciones de empleados y otras agrupaciones sociales.
- Se aceptarán pagos con las tarjetas de crédito más utilizadas, con pagos diferidos de hasta 9 meses y se recibirán transferencias bancarias para reservaciones.
- Programas de descuentos u otros beneficios en temporadas especiales.
- Se implementará también marketing digital a través de facebook y twitter.

8.2 MODELO OPERATIVO

Con la definición de la propuesta de negocio se detallarán a continuación los elementos del modelo operativo para la ejecución de este proyecto, a través de varios elementos que fueron definidos en capítulos anteriores:

Cadena de valor: La cadena de valor definida que permitirá poner en marcha el negocio fue definida en el capítulo cuatro (Ver

Figura 26) y está formada por cuatro eslabones principales:

1. El marketing y ventas donde se realizará la captación del mercado
2. La adecuada estructuración y coordinación del personal que tendrá el contacto directo con el cliente, cumplirá con perfiles de acuerdo a sus

funciones, horarios y backups claramente definidos para brindar un servicio de calidad.

3. El soporte físico que permitirá estructurar todas las tareas involucradas en la generación del servicio para que siempre esté en óptimas condiciones y,
4. Finalmente la prestación en sí del servicio a los clientes una vez que éstos lleguen a la hostería.

La cadena cuenta además con cuatro actividades de soporte que son el apoyo al conjunto de eslabones principales y están compuestos por:

1. El abastecimiento que garantizará la disponibilidad de los diferentes insumos involucrados en la entrega del servicio.
2. La infraestructura y ambiente debe conservarse en buen estado y en total disponibilidad para el uso de los clientes.
3. La organización interna con la definición y control de procesos involucrados en la prestación del servicio así como la implementación de tecnología que faciliten y mejoren la calidad del servicio.
4. Finalmente están las actividades de dirección general y de recursos humanos que se encargarán de la planificación general, del talento humano, gestiones administrativas y en si la administración de la calidad del servicio.

Modelo costos: Los costos y gastos involucrados en este proyecto están relacionados enteramente con la prestación de los servicios de alojamiento y restaurante. Estos incluyen los costos directos involucrados en el servicio: mano de obra directa, materiales directos; costos indirectos de prestación del servicio; gastos de administración; gastos de ventas relacionados con la publicidad vía web y finalmente los gastos financieros producto del pago de intereses del préstamo a obtenerse.

Al igual que los ingresos estos costos se ven afectados por la variable ocupación en aquellos rubros relacionados directamente con el número de ocupantes de la hostería.

En lo relacionado con costos sobre todo con proveedores de insumos ya sea para alojamiento, se buscará afianzar las relaciones, para que las adquisiciones se las puedan realizar sin tener incrementos mayores de precios y manejar políticas de pago que permitan tener mayor liquidez. En los insumos de alimentación se efectuarán compras locales para conseguir costos más bajos y evitar incrementos bruscos de precios que afecten el servicio, lo que está relacionado con las bebidas se trabajará con distribuidores mayoristas del sector. A fin de economizar costos, la camioneta servirá para el traslado de todos estos insumos hacia la hostería. Lo que corresponde a pago de servicios como guardianía, seguros y mantenimiento se ejecutará anualmente una revisión de costos y búsqueda de mejores opciones. No se realizarán adquisiciones que coincidan con cambios de temporada, pues seguramente se verá su afectación en precios, de ahí que preferiblemente se obtendrán los insumos con anticipación. Para la difusión de la hostería se utilizarán cada vez más medios electrónicos de última generación que son gratuitos y permiten la masificación de publicidad como por ejemplo el uso de facebook, twitter, etc.

Estructura organizacional: La hostería será creada con una figura legal de compañía anónima y durante el período pre-operativo se realizarán todos los trámites para la legalización de la hostería.

El orgánico funcional de la hostería fue definido en la Figura 27 y está estructurado por cuatro niveles jerárquicos: el directorio y la gerencia general, las jefaturas y el personal operativo. El horario de atención definido para el negocio es de 12 horas de 8:00 am a 8:00 pm, por tal motivo se debió planificar la contratación de personal a tiempo parcial.

El total de personas encargadas de la operación del negocio es de 22, las remuneraciones de todos ellos están dentro de los rangos establecidos para el

mercado. Se han incluido todos los beneficios establecidos en la ley, cabe mencionar además que todo el personal cuenta con un perfil y requisitos claramente definidos para que su labor garantice la prestación de un buen servicio.

Se ha analizado también la distribución del personal para las diferentes jornadas de trabajo, así mismo se ha definido el reemplazo respectivo para cubrir el turno, ver Tabla 53. La hostería contará con el servicio de guardianía las 24 horas del día y siempre ante alguna eventualidad estará el conserje en la vivienda destinada para él dentro de la hostería.

8.3 APLICACIÓN DEL MODELO

Finalmente se ha desarrollado un modelo para la evaluación financiera del negocio, que permitirá simular diferentes escenarios con los cuales se podrán visualizar los efectos cuantitativos sobre balances, indicadores y valores que servirán para la evaluación financiera del mismo.

8.3.1 Variables

Como paso inicial se han identificado algunas variables importantes que tienen su efecto en el desarrollo del proyecto y que se detallan a continuación:

1. **Ocupación:** Las ventas proyectadas para la hostería están en función de la ocupación anual que se está estimando para cada año de análisis. Esta estimación varía de acuerdo a un porcentaje de crecimiento definido tanto para los paquetes que incluyen hospedaje como para el paquete “El Visitante”. Estos 2 porcentajes son diferentes ya que los paquetes que incluyen hospedaje deben tener preferencia puesto que el número de “visitantes” debe ser máximo de 10 personas diarias.

2. **Precios:** Los precios son diferentes tanto para temporada alta como para temporada baja. Cabe mencionar que el primer año se definió que el precio de ambas temporadas es el mismo. Se han incluido como variables del modelo el porcentaje de incremento en el precio tanto del servicio de hospedaje como del servicio de restaurante para ambas temporadas.
3. **Costos:** Los costos de los insumos utilizados en la prestación del servicio de hospedaje y de restaurante también han sido considerados como variables del modelo, en vista de que estos tienen también su incremento en temporada alta. En este caso también se ha realizado la diferenciación de porcentajes para ambas temporadas.
4. **Aspectos Macroeconómicos:** Se han incluido además algunos elementos macroeconómicos que de cierto modo afectan en el desenvolvimiento del proyecto, estos incluyen: el incremento en sueldos que podría generarse a nivel nacional, algún cambio en el porcentaje de impuesto a la renta generado por la hostería, cambios en el porcentaje de participación trabajadores y cambios que se pudieran definir tanto para la reserva legal como para la reserva estatutaria.
5. **Tasa de interés Crédito:** Se ha considerado como variable de importancia la tasa de interés del crédito que es necesario obtener para la puesta en marcha del proyecto.
6. **Aspectos financieros:** Finalmente se ha considerado como variable la tasa de descuento que se quiere para el proyecto, esta está definida a través del costo de la deuda y del costo del capital.

Este escenario con el cual fue diseñado el negocio y cuyo análisis fue realizado en el capítulo anterior, considera un incremento moderado del porcentaje de ocupación de la hostería en fines de semana, lo que permite estar casi al 100% en el séptimo año de vida del proyecto, un incremento del precio en temporadas altas de acuerdo al análisis de competencia y un mínimo porcentaje para temporadas bajas, no se han considerado incremento en costos. Se ha tomado como factor de

incremento tanto en precios como en costos la inflación proyectada para los diferentes años de vida del proyecto.

Para generar el modelo de análisis se ha utilizado Microsoft Excel, se han definido varias hojas de cálculo relacionadas que contienen la información y los cálculos respectivos de los diferentes rubros que forman parte del modelo, de la siguiente manera:

- a) Se generaron las diferentes hojas con información clasificada: ocupación, ventas, costos, recursos humanos, costos, egresos, balances, indicadores, etc. Todas estas hojas están relacionadas con la hoja de variables, de donde toman la base para los cálculos a través de los diferentes años. Varias de estas hojas han sido ocultas porque de primera mano no serán necesarias para el primer análisis de quien esté utilizando el modelo, sin embargo estas pueden ser accedidas específicamente si así lo desea el usuario para validar algún tema en específico.
- b) Se generó una hoja de resumen con ciertos elementos que forman parte de la evaluación del proyecto, estos son: VAN, TIR, TIRI, índice costo/beneficio, periodo de recuperación y unos gráficos en Excel de los indicadores que se podrían considerar como las más importantes para realizar la evaluación del modelo de negocio planteado. Con estos insumos quienes estén utilizando el modelo podrán visualizar lo que sucederá con el proyecto bajo los supuestos que se consideren.

Este modelo está disponible en el archivo de Microsoft Excel que se adjunta a este documento.

8.3.2 Restricciones del modelo

El modelo presenta las siguientes restricciones:

- a) El ciclo de vida del proyecto es de 10 años.
- b) La ocupación para fines de semana y feriados se considera siempre del 100%.

Para poner en marcha el modelo bajo este escenario, se ejecutó lo siguiente:

1. Ingresar los parámetros definidos para el modelo.

Parámetros Generales Modelo de Negocio Hostería "La Elegida"											
OCUPACIÓN											
% de incremento anual paquetes hospedaje	27,00%										
% de incremento anual paquete El Visitante	0,00%										
PRECIOS											
Incremento precios hospedaje temporada baja	8,00%				Incremento precios hospedaje temporada alta	25,00%					
Incremento precios restaurante temporada baja	8,00%				Incremento precios restaurante temporada alta	25,00%					
COSTOS											
Incremento costos hospedaje temporada baja	0,00%				Incremento costos hospedaje temporada alta	0,00%					
Incremento costos restaurante temporada baja	0,00%				Incremento costos restaurante temporada alta	0,00%					
VARIABLES MACROECONOMICAS											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Incremento sueldos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
				Reserva legal	10,00%						
Impuesto renta	25,00%			Reserva Estatutaria	5,00%						
% Participación trabajadores	15,00%										
CREDITO											
Tasa	11,50%										
VARIABLES PROYECTO											
Tasa de costo de oportunidad de los accionistas	12,99%										
Capital aportado por accionistas	179.454										
Deuda financiera contraida	370.728										
Costo de la deuda financiera	11,50%										
Tasa de impuesto a las ganancias	15%										
TASA DESCUENTO	10,82%										

2. Una vez ingresadas las variables que van a ser utilizadas, el usuario debe ir a la hoja denominada "Evaluación", esta hoja contiene los principales puntos a ser

considerados por quien esté realizando la evaluación del proyecto y muestra los gráficos de tendencias de los principales indicadores (ver Figura 30).

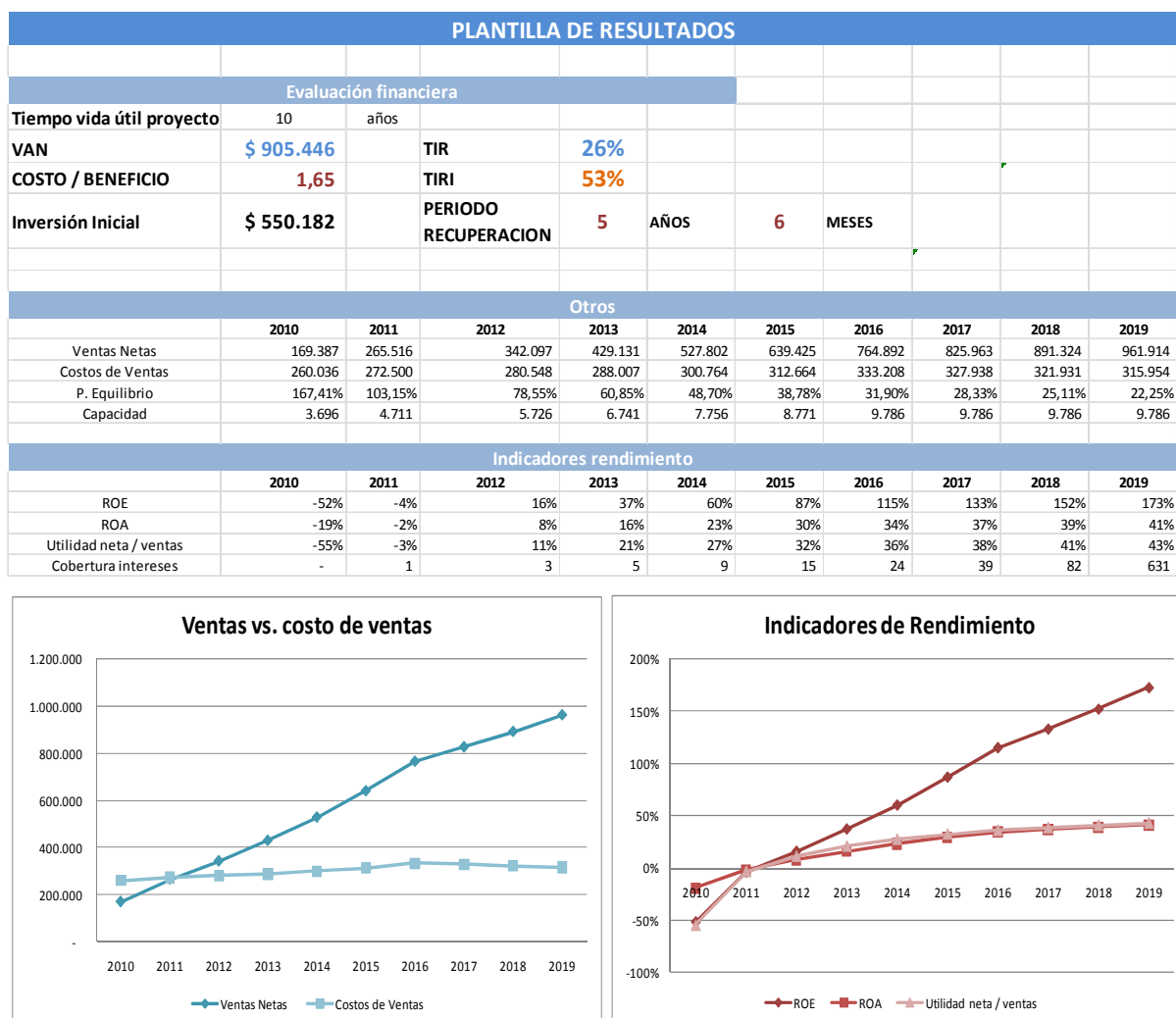


Figura 30 – Resultados modelo financiero hostería “La Elegida”

3. Se pueden analizar hojas adicionales como el flujo de caja, estado de resultados e indicadores financieros en el modelo financiero (Modelo Financiero La Elegida.xlsx) adjunto.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de este proyecto ha permitido establecer conclusiones y recomendaciones, que se detallan a continuación:

9.1 CONCLUSIONES

- La industria turística constituye una de las actividades económicas más importantes en el país, siendo la tercera luego del petróleo y del banano (Ministerio de Turismo del Ecuador, Tourism & Leisure Europraxis Consulting, 2007), su aportación al PIB cada vez es más representativa: 3.73% para el año 2007, el crecimiento anual promedio está alrededor del 5.08% y Pichincha es precisamente una de las provincias más representativas en esta actividad, principalmente por la ciudad de Quito que es la más visitada y la que cuenta con el mayor equipamiento.
- La actividad turística en el país cuenta con varios planes, programas y proyectos desarrollados por el Ministerio de Turismo en el “Plandetur 2020” (Ministerio de Turismo, 2008) y con el apoyo gubernamental para fomentar su crecimiento a nivel nacional, aprovechando al máximo el sinnúmero de riquezas naturales de las que dispone el país. El turismo interno en los últimos años ha comenzado a ser ampliamente difundido con la aplicación de “fechas puente” para los feriados, comunicación en medios televisivos, prensa, entre otros.
- Como se vio en el análisis de la oferta turística de Mindo, ésta parroquia constituye uno de los atractivos turísticos más importantes del país, calificada por el Ministerio de Turismo con una valoración del 27% (Consultores de Marketing Systems, SL, 2003, pág. 27) lo que la convierte en una zona con gran potencial para desarrollar un turismo responsable. Este sector ofrece un sinnúmero de escenarios para los visitantes, y cuenta

además con el compromiso de sus pobladores los cuales en su mayoría están involucrados en la actividad turística.

- El sector de Mindo es un atractivo natural con bastante potencial para ser explotado, como se vio en el análisis de la demanda, la preferencia por este sector se ha ido incrementando, aproximadamente en un 45% promedio anual. Actualmente, los datos para el último año indican alrededor de 33.500 visitantes mensuales provenientes de la ciudad de Quito. En el estudio de mercado además, se puede validar que Mindo es uno de los sectores elegidos por los visitantes para efectuar sus salidas, con el 22% de preferencia, un nivel similar al de las playas, todos estos elementos muestran que existe el flujo de turistas necesario para que el complejo turístico pueda ser establecido en este lugar.
- El análisis sectorial histórico indica que la ciudad con mayor número de personas que practican el turismo interno es la ciudad de Quito, y este es un segmento atractivo para la venta de servicios de alojamiento (ver “Turismo Interno”, en este capítulo). Adicionalmente, en los resultados de la encuesta aplicada en este estudio a la población de Quito, el 56% de los encuestados manifiesta que si ha visitado Mindo.
- Con relación a la oferta, Mindo es uno de los destinos turísticos con mayor valor potencial del país, lo que ha generado en los últimos años que las visitas se hayan incrementado, sobre todo en las actividades relacionadas con el turismo de contacto con la naturaleza. Existen varias hosterías que ofrecen una gama de productos turísticos. Se puede concluir que la demanda existente por desarrollar actividades turísticas en la parroquia de Mindo supera a la oferta de servicios turísticos actuales.
- El análisis de la factibilidad técnica muestra que en el sector donde se tiene el terreno es posible la construcción del complejo turístico y que con la infraestructura y capacidad definidas es viable tener un negocio rentable y sustentable en el tiempo ya que en lo relacionado con turismo interno los sitios de alojamiento rústico y ecológico tienen gran aceptación por parte de

los visitantes. Es más, con el tiempo este podría ser sujeto de ampliaciones o mejoras que incrementen sus servicios.

- Con los análisis realizados en este trabajo se puede concluir que el potenciar a Mindo no solo como un destino para los deportes de aventura es factible y que la demanda por servicios relacionados con turismo de contacto con la naturaleza es elevada.
- El estudio de mercado permite establecer que Mindo es considerada dentro de las 3 opciones más importantes para ser visitadas por los habitantes de la ciudad de Quito, luego de Ibarra y a la par con Atacames.
- Los análisis y cálculos realizados en la factibilidad financiera permiten concluir que Mindo es un mercado atractivo para negocios relacionados con el turismo, beneficiado en gran parte por su cercanía a la ciudad de Quito, que de acuerdo al estudio publicado en el 2005 constituye la mayor fuente generadora de turismo interno en el país.
- Para el mercado de la ciudad de Quito, se comprobó a través de las encuestas que la demanda en feriados y vacaciones supera a la de fines de semana, actualmente las salidas en feriados casi duplican a las salidas en fines de semana (82%), esto ha crecido en un 68% comparado con el estudio publicado en el año 2005, en donde las salidas de feriados superaban en un 14% a las de fines de semana para este mercado.
- De lo que se pudo ver en el análisis de mercado la planificación de visitas turísticas las realizan las personas de forma individual, de ahí que el uso de medios de publicidad digital como: emails, portales web, facebook y twitter son mejores alternativas para difundir el servicio.
- Con una captación aproximada de apenas el 11% en fines de semana y del 2% en feriados del total de la demanda turística hacia Mindo se ha encontrado que el proyecto genera rentabilidad y tiene una evaluación financiera favorable para su puesta en marcha.
- En el modelo financiero se ha identificado la sensibilidad del proyecto considerando las variables: sueldos, ventas y costos de ventas, y se ha

llegado a la conclusión de que el proyecto no es muy sensible a las tres variables mencionadas. Sin embargo en todos los casos, es necesario el aporte de capital adicional por parte de los accionistas. En cuanto a las ventas, el proyecto soporta hasta un incremento del 8% anual en la ocupación de la hostería, debajo de este porcentaje el proyecto ya no muestra viabilidad. En lo relacionado a costos de los insumos, el proyecto es viable hasta un incremento del 15% anual y finalmente en cuanto a las remuneraciones del recurso humano el proyecto soporta hasta un incremento del 17% anual para que sea viable.

9.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los inversionistas de este proyecto la puesta en marcha del mismo, basados en su factibilidad para la implantación y los beneficios que pueden obtenerse con el mismo.
- Previa a la implementación del proyecto, se debería ejecutar una nueva investigación de mercado a fin de actualizar la información y poder ratificar las tendencias aplicadas en estudio.
- Se deberá ejecutar una actualización de los precios referidos en la inversión inicial apenas se tome la decisión de la puesta en marcha del presente proyecto.

REFERENCIAS

- Abad, W. (2006). Material de clase - Gerencia de Marketing. Quito.
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review Nro. 2* .
- Baca Urbina, G. (2006). *Evaluación de Proyectos* (Quinta Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill-México.
- Banco Central del Ecuador. (Febrero - Marzo de 2011). Boletín Electrónico de Tasas de Interés. Quito, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2008). Índice de precios al consumidor y productor, salarios, empleo y mercado laboral. Boletín Correspondiente a Enero 2008. Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2009). *Información Estadística Mensual Marzo 31*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2005). *Una interpretación mesoeconómica del turismo en Ecuador*. Banco Central del Ecuador.
- Banco del Pichincha. (2006). *Análisis de Riesgo Estructural*. Quito.
- BCG The Boston Consulting Group. (Diciembre de 2009). *BCG The Boston Consulting Group*. Recuperado el Mayo de 2011, de <http://www.bcg.com/>
- Berenstein, M. (3 de Mayo de 2008). *Emprendedores News*. Recuperado el Octubre de 2009, de <http://www.emprendedoresnews.com/emprendedores/fortalezas-debilidades-oportunidades-y-amenazas-foda.html>
- Centro de información de Mindo y Ministerio de Turismo. (2008). Encuesta turismo interno visitas residentes en Quito según lugar de destino y fines de semana y feriados.
- Consultores de Marketing Systems, SL. (Septiembre de 2003). Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Consultores de Marketing Systems, SL. (Septiembre de 2003). Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Corporación de Conservación y Desarrollo Ecuador. (Febrero de 2006). Programa de certificación de turismo sostenible para operaciones de turismo en tierra. Ecuador.
- CYD Certified S.A. (2008). *Certified Conservación y Desarrollo*. Recuperado el Noviembre de 2008

- Dirección de Inteligencia de Mercados - MINTUR. (Marzo de 2011). Módulo de turismo interno, inserto en la encuesta INEC-ENEMDU 2010-2011. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Forum, W. E. (2011). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. Geneva: SRO-Kundig.
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Como Diseñar un Plan de Negocios*. Lima: The Economist.
- Gobierno de la Provincia de Pichincha . (2002). Plan de Desarrollo 2002 - 2022 - Diagnóstico Sectorial Turismo. Pichincha, Ecuador.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Instituto de Estadísticas y Censos. (Junio de 2003). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/canastaFamiliar.html#tpi=348>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2008). Estudios Demográficos en Profundidad Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador. Ecuador.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2009). *INEC*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (Noviembre de 2009). *INEC*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (Mayo de 2011). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/canastaFamiliar.html#tpi=348>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (Agosto de 2009). *INEN*. Obtenido de <http://www.inen.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2001). *INEC*. Recuperado el 2009, de <http://www.inec.gov.ec>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Agosto de 2004). *INEC*. Recuperado el 2010, de <http://www.inec.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec>, Archivo Proyección Cantonal 2001 - 2010.xls
- INTERACTIVE. (22 de Febrero de 2008). *Interactive*. Recuperado el 2010, de http://www.interactive.net.ec/travesia/mindo_y_el_turismo_ecologico_5.html
- Jany, J. N. (2001). *Investigación Integral de Mercados - Un enfoque para el siglo XXI*. Colombia: Mc Graw Hill.

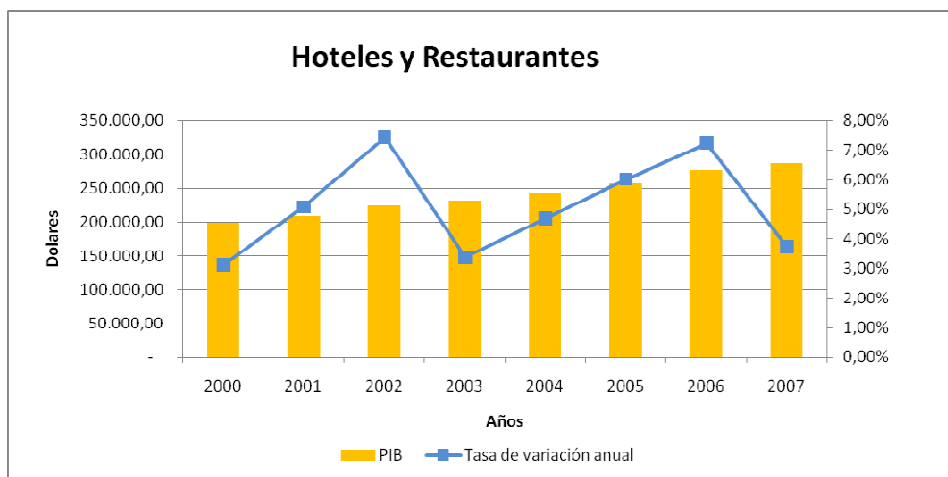
- Joyas, J. C. (2006). MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER. Cali, Colombia.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Lagares Barreiro, P., & Puerto Albandoz, J. (2001). *Management Mathematics for - MaMaEuSch*. Recuperado el Junio de 2009, de http://optimierung.mathematik.uni-kl.de/mamaesch/veroeffentlichungen/ver_texte/sampling_es.pdf
- Laudon, K. C. (15 de Abril de 2011). *Wikipedia*. Recuperado el Noviembre de 2008, de http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados, Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Martinez, A. (16 de Noviembre de 2009). *Eqaula*. Obtenido de http://eqaula.org/eva/file.php/1542/moddata/forum/617/5992/diamante_de_porter.doc
- Medina, S. P. (2007). Modelación de riesgo operativo mediante el uso de sistemas de inferencia difusos. Medellín, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Mindo, C. d. (Julio de 2011). Demanda turística. (D. S. Sandra Miño, Entrevistador)
- Mindo, H., Turismo, M. d., & Turismo, H. (s.f.). *Hosterías Mindo, Catastro Turístico Ecuador, Ecoruta del Quinde*. Obtenido de <http://www.hosteriasmind.com> , <http://www.turismo.gob.ec> - eRegitur, <http://www.ecorutadelquinde.org>
- Ministerio de Turismo. (2008). Boletín de Estadísticas Turísticas 2003 - 2007. Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador, Tourism & Leasure Europraxis Consulting. (26 de Septiembre de 2007). Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Ecuador al 2020 - Informe Final. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Turismo Ecuador. (Mayo de 2009). *e-Regitur*. Obtenido de <http://registro.turismo.gov.ec/index.php?tag=1>
- Ministerio de Turismo. (2010). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de <http://www.mintur.gob.ec>
- Ministerio de Turismo. (2008). Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador“PLANDETUR 2020”. Ecuador.
- PNUD, M. d.-O. (1999 - 2004). Plan de Competitividad Turística del Ecuador. Ecuador.
- Project Management Institute. (2004). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). (Tercera Edición). EE.UU.

- Rafael Luna, PROARCA/CAPAS. (1999). Manual para determinar la factibilidad económica de proyectos. Puerto Cabezas, Nicaragua.
- Ramírez Almaguer, D., Vidal Marrero, A. S., & Domínguez Rodríguez, Y. (Marzo de 2009). *Revista Académica de Economía*. Recuperado el Noviembre de 2009, de <http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>
- Ramírez T., G. (s.f.). *Eqaula*. Recuperado el Enero de 2009, de http://eqaula.org/eva/file.php/1542/moddata/forum/617/5992/diamante_de_porter.doc
- Robles, M. (Mayo de 2008). *Scribd*. Recuperado el Junio de 2008, de <http://es.scribd.com/doc/3223574/1Manual-Estudio-de-Factibilidad-001>
- Rojas Arquero, R. (Noviembre de 2002). *Universidad Arturo Prat del estado de Chile*. Recuperado el Noviembre de 2008, de <http://www.unap.cl/metadot/index.pl?iid=7640&isa=Category>
- Romero, C. B., Sánchez, C. C., & Tafoya, M. S. (Noviembre de 2003). *GestioPolis*. Recuperado el Junio de 2008, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/segmktpos.htm>
- Santos Santos, T. (Noviembre de 2008). *Eumed - Contribuciones a la Economía*. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2009). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de <http://www.superban.gob.ec/>
- Superintendencia de Compañías. (2002 - 2006). Anuarios Estadísticos. Ecuador.
- Superintendencia de Compañías. (2010). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de www.supercias.gob.ec
- Superintendencia de Compañías. (Octubre de 2010). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instrutivo_soc.pdf
- Vaca Urbina, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Villacís Molina, R. (Mayo de 2009). El doctor Edwin Cevallos y el BIRM. *Diners*, 30-36.
- Wikipedia. (6 de Mayo de 2011). *Portal Ecuador*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Portal:Ecuador>
- Wikipedia. (Mayo de 2011). *Wikipedia*. Recuperado el Mayo de 2011, de http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados

Wikipedia. (Mayo de 2011). *Wikipedia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Elementos_de_la_antig%C3%BCedad#Elementos_en_Grecia

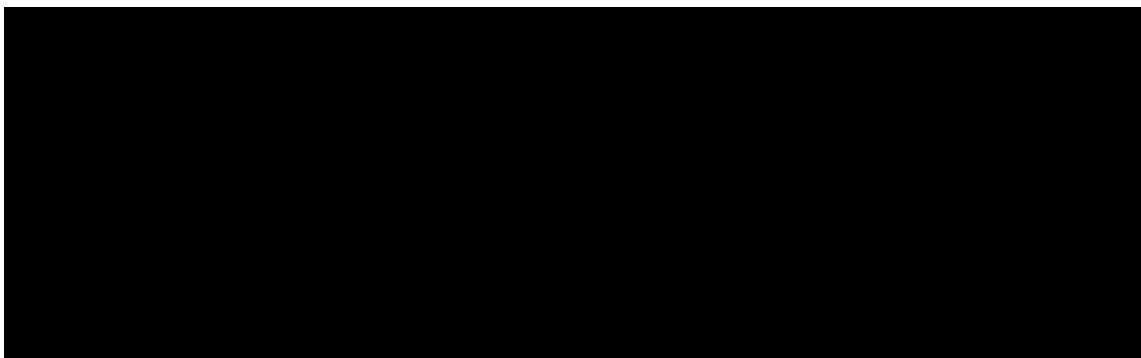
ANEXOS

Anexo A - PIB y Variación anual Hoteles y Restaurantes



(Banco Central del Ecuador, 2009)

Anexo B - Generación de divisas por sector



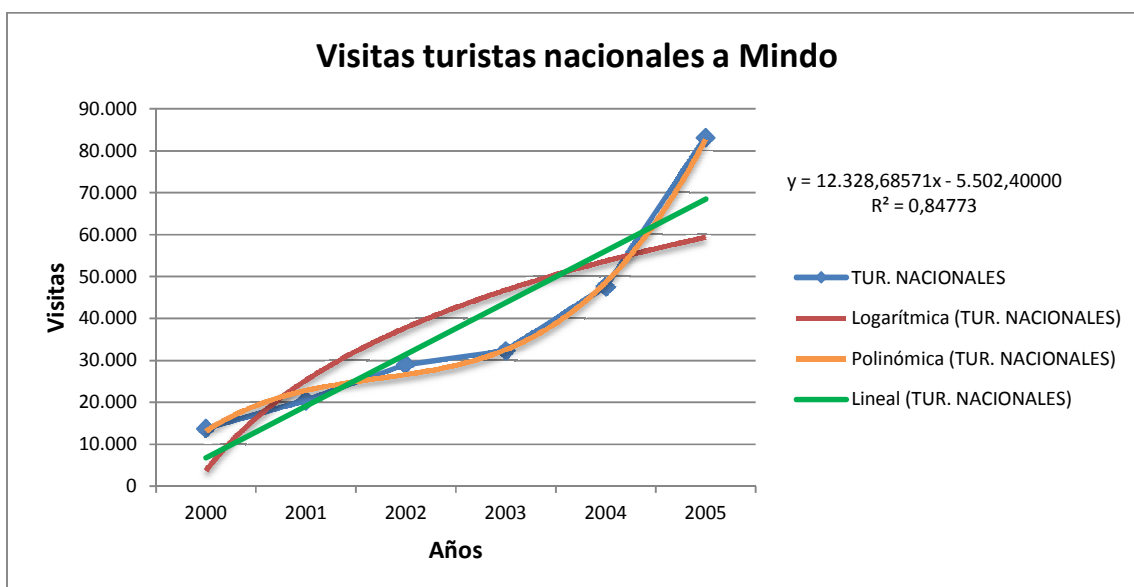
(Banco Central del Ecuador, 2009)

Anexo C. Consumo interno servicios de alojamiento y comidas/bebidas

Año	Alojamiento	Año	Comidas y bebidas
2000	208.322,00	2000	179.076,00
2001	211.281,00	2001	185.056,00
2002	210.969,00	2002	185.899,00
2003	214.624,00	2003	190.442,00

(Banco Central del Ecuador, 2005)

Anexo D - Proyección del número de visitas nacionales a Mindo.



Anexo E - Cuestionario elaborado para la investigación de mercado

ENCUESTA DEL TURISMO INTERNO HACIA MINDO

La presente encuesta constituye un instrumento de investigación para un proyecto de tesis de la Politécnica Nacional, agradecemos mucho por la colaboración y los minutos que invierta para llenar la presente encuesta.

Coloque una X en la opción que sea de su elección, respondiendo de la manera más exacta posible.

- 1.- ¿Género? 1. Femenino 2. Masculino
2. ¿En qué grupo de edad se encuentra?
1. De 20 a 29 2. De 30 a 39 3. De 40 a 49
4. De 50 a 59 5. Más de 60
- 3.- En feriados o fines de semana ¿Sale usted a visitar otras ciudades del Ecuador?
1. SI 2. NO
- 4.- Sus viajes a otros lugares dentro del país son realizados con mayor frecuencia en:
1. Feriados 2. Fines de semana 3. Vacaciones En que mes? _____
- 5.- Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Cuántas veces al año realiza esta actividad?
1. Entre 1 y 3 veces 2. Entre 4 y 6 veces
3. Entre 7 y 9 veces 4. Más de 9 veces
- 6.- Cuando sale a visitar otros lugares en nuestro país ¿Cuántas noches suele hospedarse?
1. 1 Noche 2. 2 Noches 3. 3 Noches
4. 4 Noches 5. Más de 4 noches 6. No se hospeda
- 7.- ¿Si requiere hospedaje, para cuántas personas lo solicita?
1. 1 persona 2. 2 personas 3. 3 personas
4. 4 personas 5. Más de 4
- 8.- ¿Qué lugares visita o le gustaría visitar en su tiempo libre?
1. Mindo 2. Papallacta 3. Baños
4. Ibarra 5. Sangolquí 6. Otros Especifique: _____
- 9.- ¿Qué factores son para usted importantes al momento de elegir un hospedaje?
1. Precio 2. Ubicación y zona 3. Formas de pago ofrecidas
4. Servicios ofrecidos 5. Atención ofrecida 6. Descuentos ofrecidos
7. Seguridad 8. Infraestructura de sus instalaciones
- 10.- ¿Qué servicios le gustaría recibir en la hostería?
1. Shows en vivo 2. Servicio a la habitación 3. Paseo a caballo
4. Excursiones a sitios ecológicos 5. Transporte 6. Masajes y relajación
7. Restaurante 8. Sauna e hidromasaje 9. Juegos infantiles
10. Piscina 11. Canchas deportivas

11.- Escoja el principal motivo por el cual realiza sus viajes.

- | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 1. Recreación y esparcimiento | <input type="checkbox"/> | 2. Visitas a familiares y amigos | <input type="checkbox"/> |
| 3. Motivos profesionales/científicos | <input type="checkbox"/> | 4. Motivos educacionales | <input type="checkbox"/> |
| 5. Tratamientos de salud/relajación | <input type="checkbox"/> | | |

12. ¿Para organizar sus viajes, en la mayoría de casos lo hace a través de?

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Agencia de Viajes | <input type="checkbox"/> | 2. Internet | <input type="checkbox"/> |
| 3. Referencias | <input type="checkbox"/> | 4. Solo | <input type="checkbox"/> |

13.- ¿Cómo paga sus gastos de hospedaje y alimentación?

- | | | | | | |
|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Tarjeta | <input type="checkbox"/> | 2. Cheque | <input type="checkbox"/> | 3. Efectivo | <input type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|

14. Qué referencias tiene de Mindo?

- | | | | | | | | |
|---------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelentes | <input type="checkbox"/> | 2. Buenas | <input type="checkbox"/> | 3. Malas | <input type="checkbox"/> | 4. Ninguna | <input type="checkbox"/> |
|---------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|

15.- ¿Qué comentario con relación a Mindo es el que más ha escuchado? (Escoja sólo una opción)

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Lugar Paradisiaco | <input type="checkbox"/> | 2. Excelente para el descanso | <input type="checkbox"/> |
| 3. Deporte Aventura | <input type="checkbox"/> | 4. Contacto con la naturaleza | <input type="checkbox"/> |

16.- ¿Ha visitado Mindo? 1. SI 2. NO

17.- ¿A través de qué medios ha escuchado hablar de Mindo?

- | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Televisión | <input type="checkbox"/> | 2. Prensa escrita | <input type="checkbox"/> | 3. Radio | <input type="checkbox"/> |
| 4. Estados de cuenta | <input type="checkbox"/> | 5. Internet | <input type="checkbox"/> | 6. Amigos o conocidos | <input type="checkbox"/> |

18.- Si su lugar de destino fuera Mindo, como preferiría que sea el lugar de hospedaje?

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Rústico y ecológico | <input type="checkbox"/> | 2. Cosmopolita y moderno | <input type="checkbox"/> |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

19.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por hospedarse una noche en una excelente hostería en Mindo con todas las comodidades baño privado, servicio de alimentación, piscina, excursiones etc.

- | | | | |
|------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1. Hasta 25 USD | <input type="checkbox"/> | 2. Entre 26 y 50 USD | <input type="checkbox"/> |
| 3. Entre 51 y 90 | <input type="checkbox"/> | 4. Más de 90 USD | <input type="checkbox"/> |

20.- ¿Cuál es su estado civil?

- | | | | | | |
|---------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| 1. Soltero | <input type="checkbox"/> | 2. Casado | <input type="checkbox"/> | 3. Viudo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Divorciado | <input type="checkbox"/> | 5. Unión libre | <input type="checkbox"/> | | |

21.- Tiene hijos?

- | | | | | |
|-------|--------------------------|----------------|-------|--------------------------|
| 1. SI | <input type="checkbox"/> | Cuántos? _____ | 2. NO | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|----------------|-------|--------------------------|

22.- Su total de ingresos anuales está en el rango de:

- | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1. Menos de \$6000 | <input type="checkbox"/> | 2. \$6001 a \$12000 | <input type="checkbox"/> | 3. \$12001 a \$18000 | <input type="checkbox"/> |
| 4. \$18001 a \$24000 | <input type="checkbox"/> | 5. \$24001 a \$30000 | <input type="checkbox"/> | 6. Más de \$30000 | <input type="checkbox"/> |

Anexo F - Distribución de encuestas a ser realizadas por cada encuestador

Encuestadora: Sandra							
Centro Comercial	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Quicentro	4	4	4	4	4	4	4
Jardín	4	4	4	4	4	4	4
CCI	4	4	4	4	4	4	4
El Recreo						10	10
Quicentro Sur						11	10
SUBTOTAL	12	12	12	12	12	33	32
Encuestador: David							
Centro Comercial	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Quicentro	4	4	4	4	4	4	4
Jardín	4	4	4	4	4	4	4
CCI	4	4	4	4	4	4	4
El Recreo						10	10
Quicentro Sur						11	10
SUBTOTAL	12	12	12	12	12	33	32
TOTAL	24	24	24	24	24	66	64

Anexo G - Plantilla de codificación para las variables de la encuesta

Número de variable	Nombre de la variable	Número de Pregunta	Instrucciones de codificación
1	Género	1	1= Femenino 2= Masculino
2	Edad	2	1= De 20 a 29 años 2= De 30 a 39 años 3= De 40 a 49 años 4= De 50 a 59 años 5= Más de 60 años -1 = No responde
3	Visita otras ciudades	3	1= Si 2= No -1 = No responde
4	Período viajes	4	1= Fines de semana 2 = Feriados 3= Vacaciones -1 = No responde

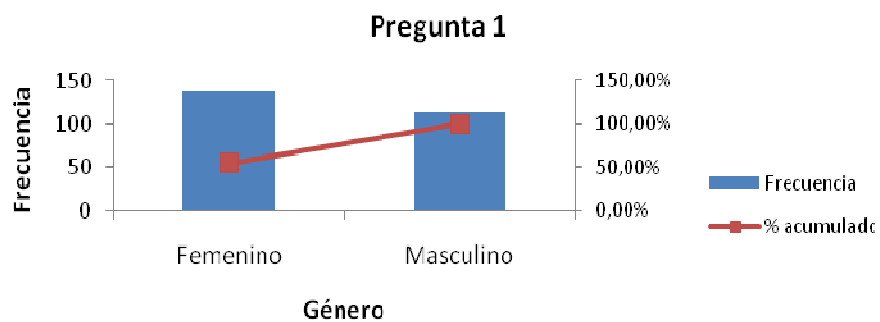
5	Mes vacaciones	4	41= Enero 42= Febrero 43= Marzo 44= Abril 45= Mayo 46= Junio 47= Julio 48= Agosto 49= Septiembre 410= Octubre 411= Noviembre 412= Diciembre -1= No responde
6	Frecuencia viajes	5	1= Entre 1 y 3 veces 2= Entre 4 y 6 veces 3= Entre 7 y 9 veces 4= Más de 9 veces 0= En blanco -1 = No responde
7	Noches hospedaje	6	1= 1 Noche 2= 2 Noches 3= 3 Noches 4= 4 Noches 5= Más de 4 noches 6= No se hospeda -1= No responde
8	Personas hospedaje	7	1= 1 Persona 2= 2 Personas 3= 3 Personas 4= 4 Personas 5= Más de 4 personas -1= No responde
9	Lugares que visita	8	1= Mindo 2= Papallacta 3= Baños 4= Ibarra 5= Sangolquí 6= Otros -1 = No responde
10	Otro lugar que visita	8	81= Ambato 82= Atacames 83= Echandia 84= El Angel 85= Esmeraldas 86= Galapagos 87= Machala 88= Manta 89= Tonsupa 810= Riobamba 811= Salinas 812= Guayaquil 813=Mompiche

11	Factores importantes hospedaje	9	<ul style="list-style-type: none"> 1= Precio 2= Ubicación y zona 3= Formas de pago ofrecidas 4= Servicios ofrecidos 5= Atención ofrecida 6= Descuentos ofrecidos 7= Seguridad 8= Infraestructura de sus instalaciones -1= No responde
12	Servicios hostería	10	<ul style="list-style-type: none"> 1= Shows en vivo 2= Servicio a la habitación 3= Paseo a caballo 4= Excursiones a sitios ecológicos 5= Transporte 6= Masajes y relajación 7= Restaurante 8= Sauna e hidromasaje 9= Juegos infantiles 10= Piscinas 11= Canchas deportivas -1= No responde
13	Motivo realización viajes	11	<ul style="list-style-type: none"> 1= Recreación y esparcimiento 2= Visitas a familiares y amigos 3= Motivos profesionales/científicos 4= Motivos educacionales 5= Tratamientos de salud/relajación -1= No responde
14	Organización de viajes	12	<ul style="list-style-type: none"> 1= Agencia de viajes 2= Internet 3= Referencias 4= Solo -1= No responde
15	Pago alojamiento	13	<ul style="list-style-type: none"> 1= Tarjeta 2= Cheque 3= Efectivo -1= No responde
16	Referencias de Mindo	14	<ul style="list-style-type: none"> 1= Excelentes 2= Buenas 3= Malas 4= Ninguna -1= No responde
17	Comentario de Mindo	15	<ul style="list-style-type: none"> 1= Lugar paradisíaco 2= Excelente para el descanso 3= Deporte aventura 4= Contacto con la naturaleza -1= No responde
18	Visita Mindo	16	<ul style="list-style-type: none"> 1= Si 2= No -1= No responde

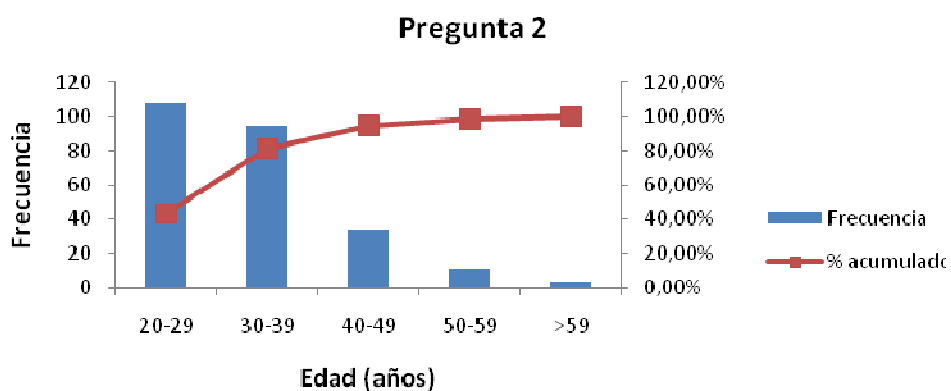
19	Medios de información	17	1= Televisión 2= Prensa escrita 3= Radio 4= Estados de cuenta 5= Internet 6= Amigos o conocidos -1= No responde
20	Tipo de hospedaje	18	1= Rústico y ecológico 2= Cosmopolita y moderno -1= No responde
21	Pago por hospedaje	19	1= Hasta 25 USD 2= Entre 26 y 50 USD 3= Entre 51 y 90 USD 4= Más de 90 USD -1= No responde
22	Estado civil	20	1= Soltero 2= Casado 3= Viudo 4= Divorciado 5= Unión libre -1= No responde
23	Hijos	21	1= Si 2= No -1= No responde
24	Número de hijos	21	211= Uno 212= Dos 213= Tres 214= Cuatro
25	Ingresos anuales	22	1= Menos de \$6000 2= \$6001 a \$12000 3= \$12001 a \$18000 4= \$18001 a \$24000 5= \$24001 a \$30000 6= Más de \$30000 -1= No responde

Anexo H - Procesamiento de la información

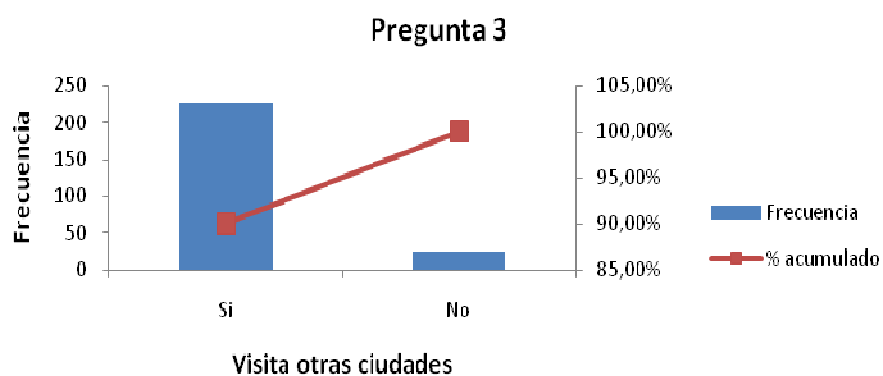
Pregunta 1: Género



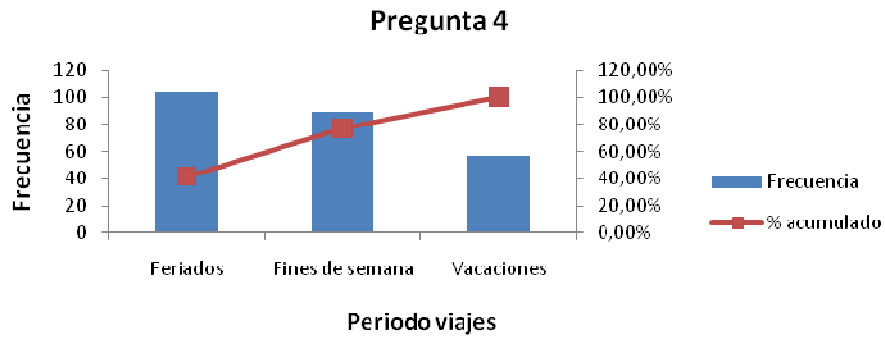
Pregunta 2: Edad



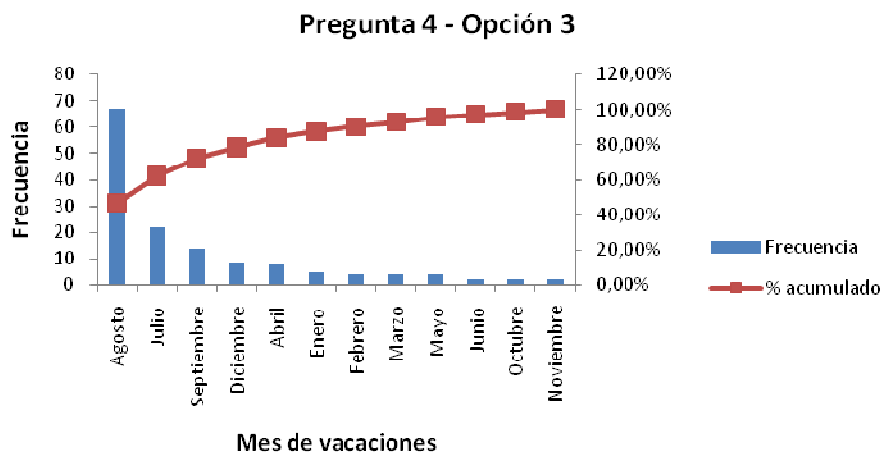
Pregunta 3: Visita otras ciudades



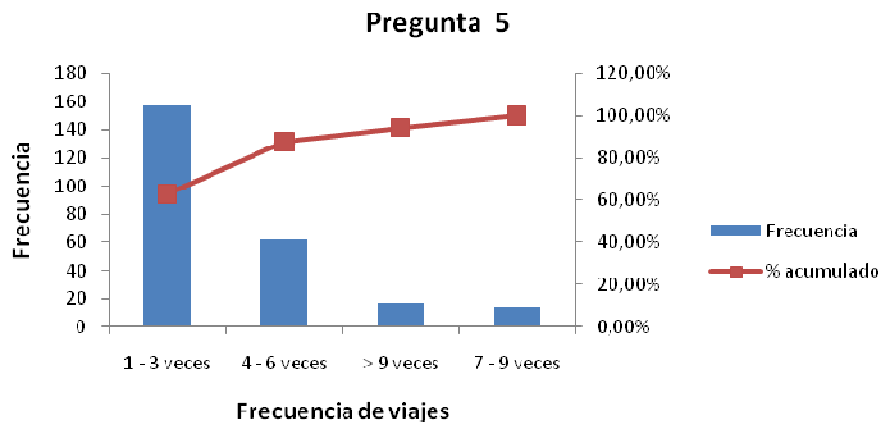
Pregunta 4: Período viajes



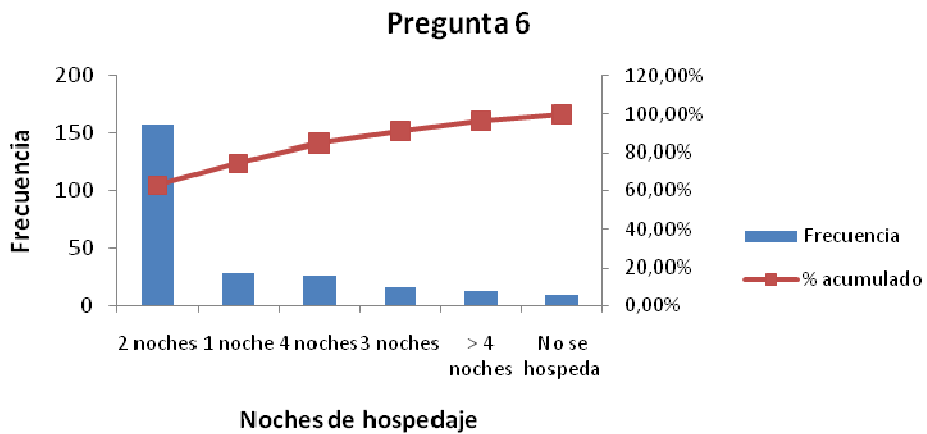
Mes vacaciones



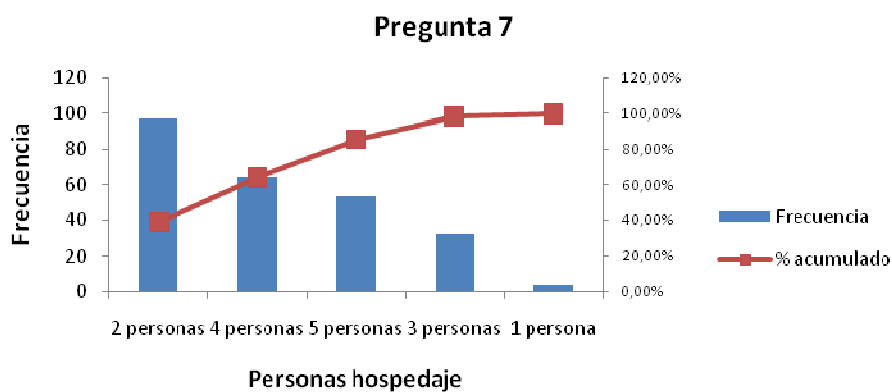
Pregunta 5: Frecuencia viajes



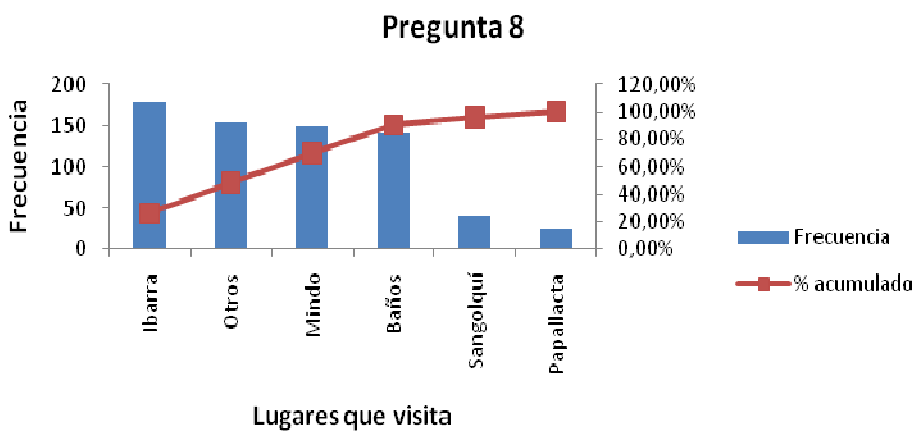
Pregunta 6: Noches hospedaje



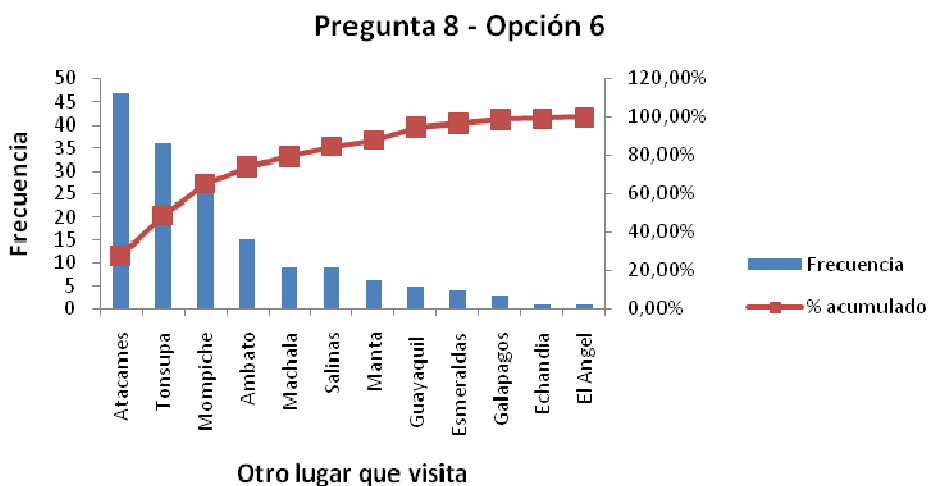
Pregunta 7: Personas hospedaje



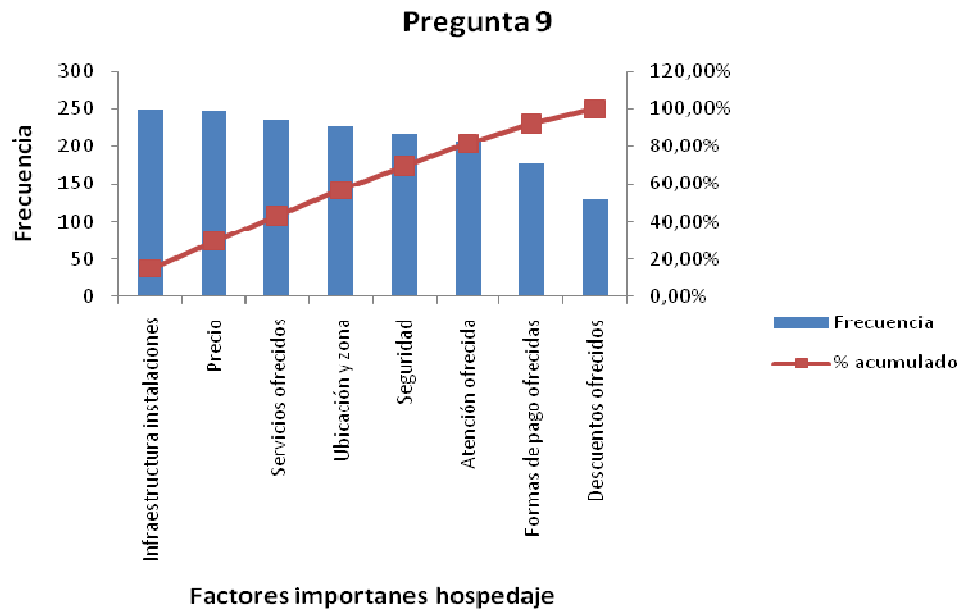
Pregunta 8: Lugares que visita



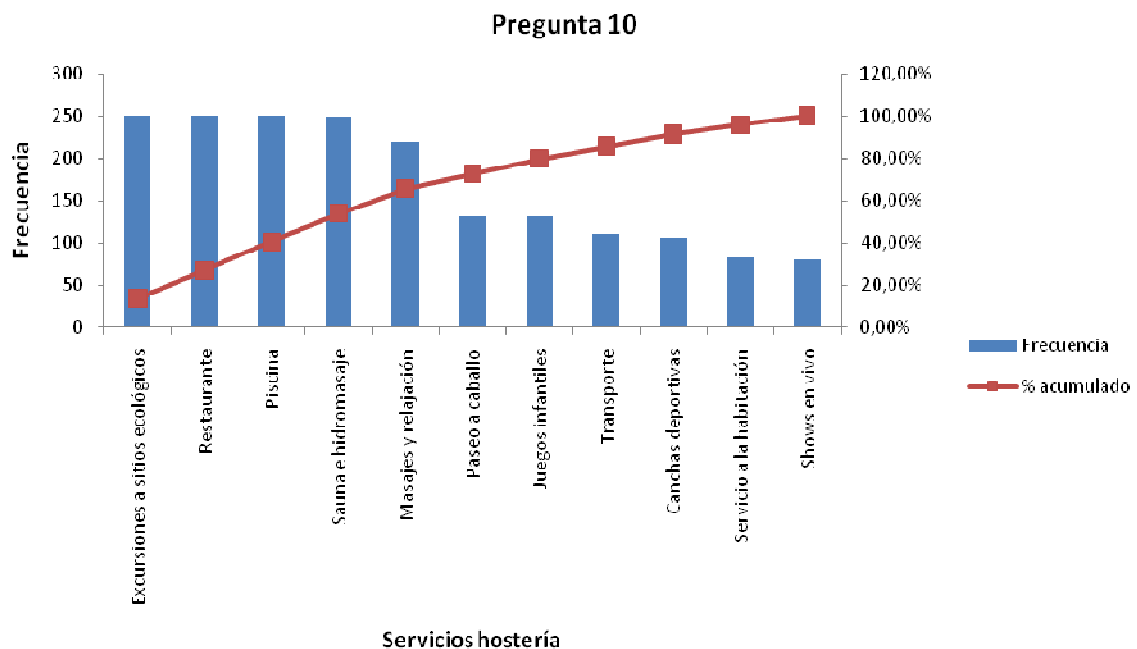
Pregunta 8: Otro lugar que visita



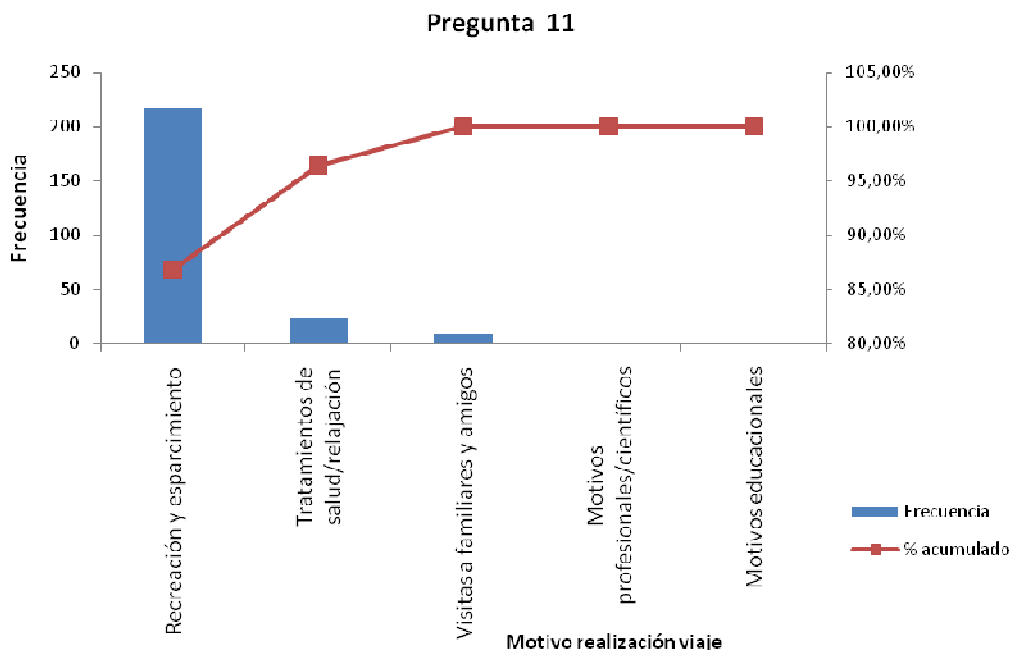
Pregunta 9: Factores importantes hospedaje



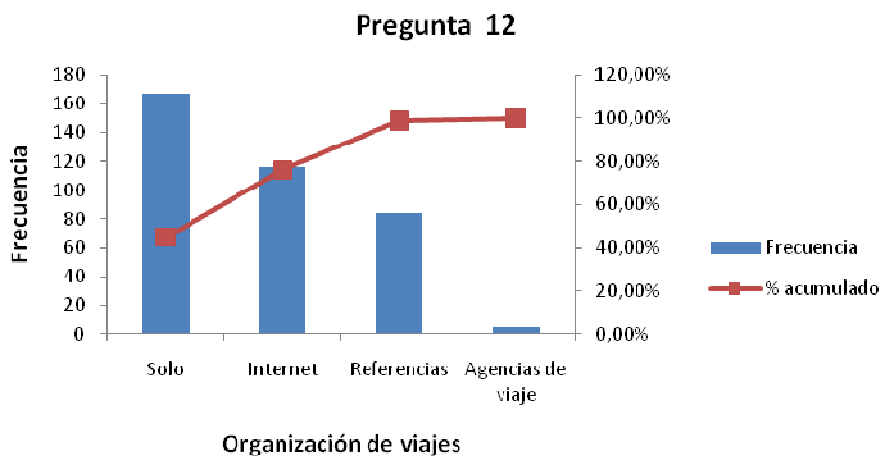
Pregunta 10: Servicios hostería



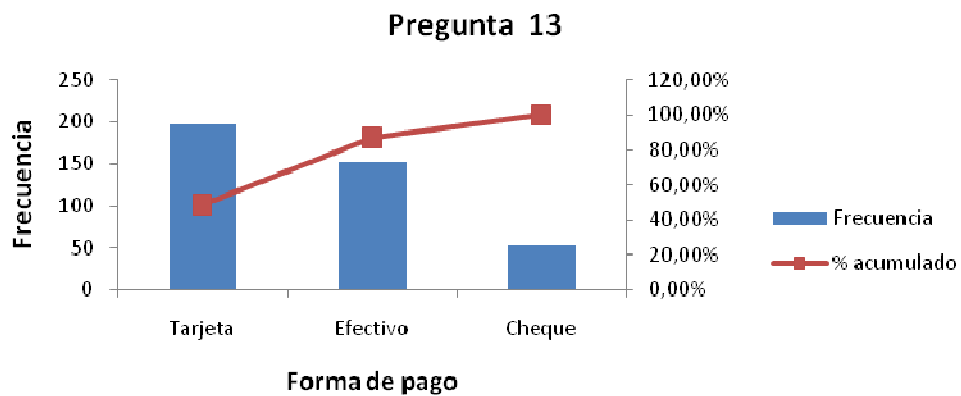
Pregunta 11: Motivo para realizar viajes



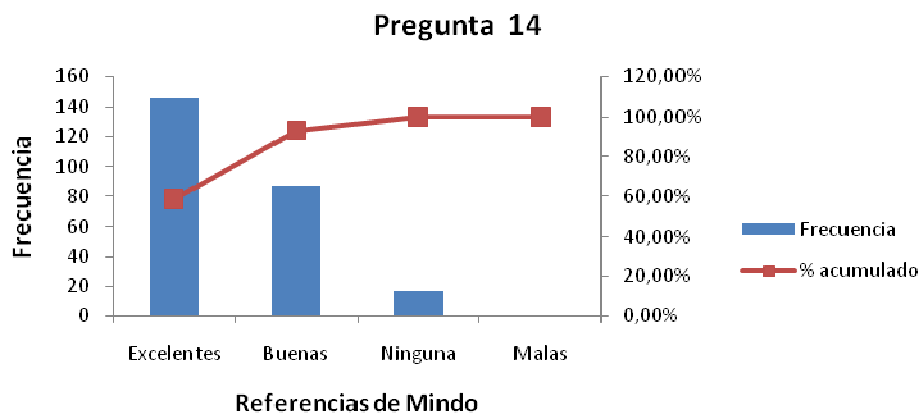
Pregunta 12: Medio para la organización de viajes



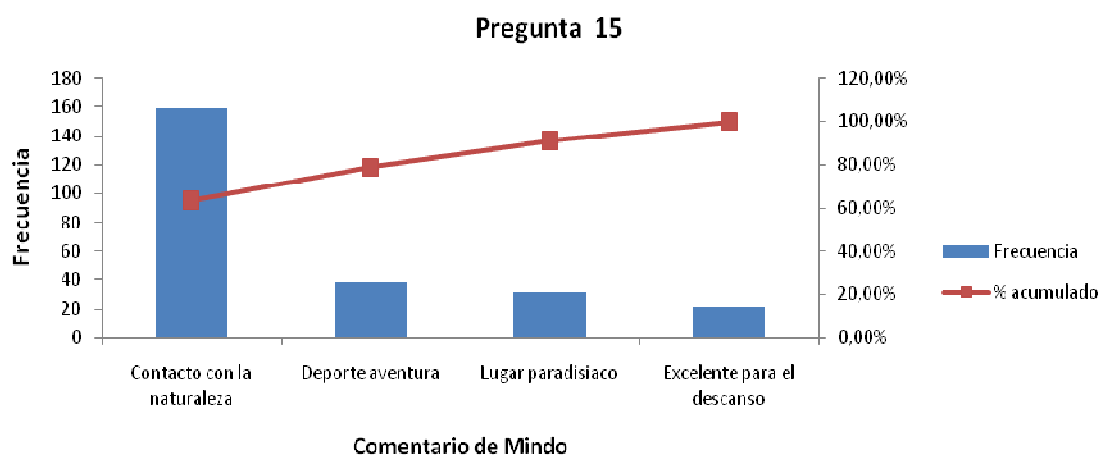
Pregunta 13: Forma de pago gastos



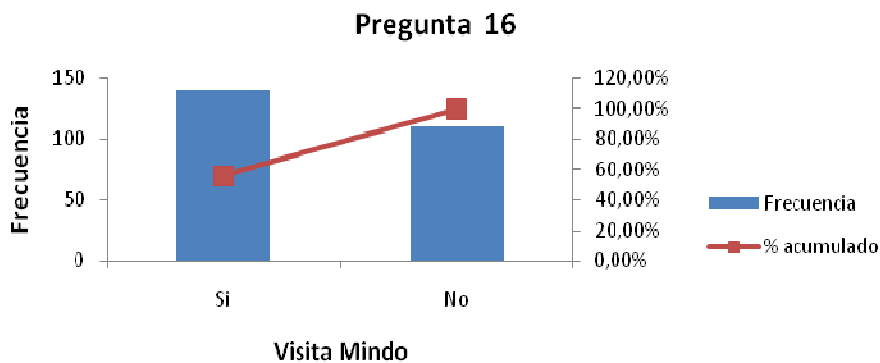
Pregunta 14: Referencias Mindo



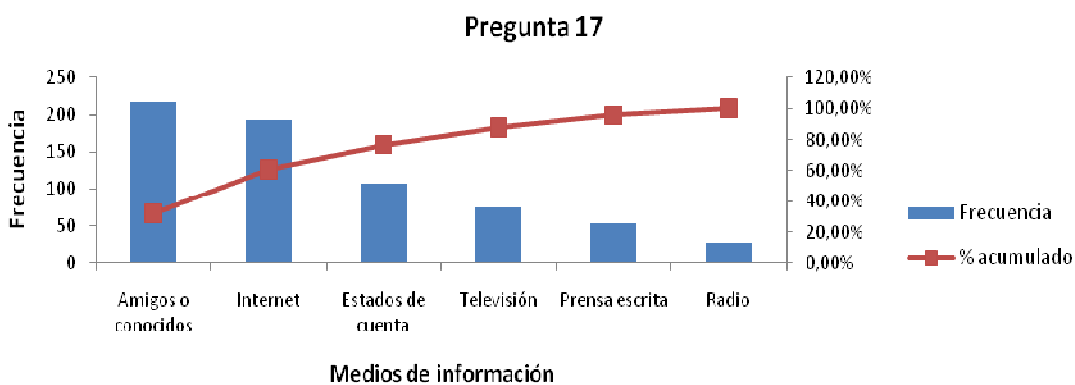
Pregunta 15: Comentario de Mindo



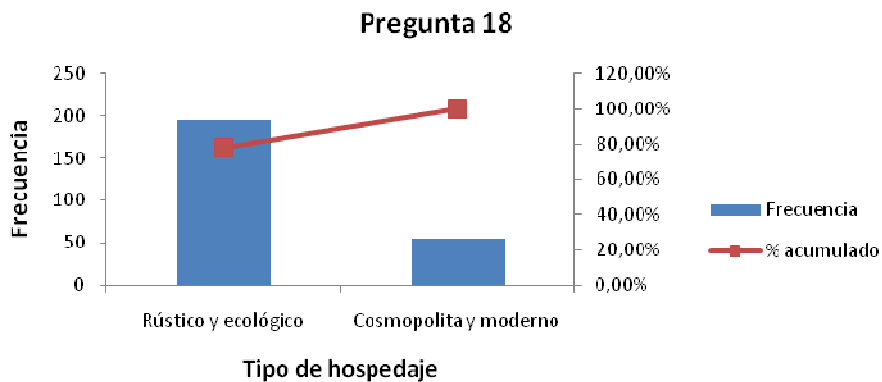
Pregunta 16: Visita Mindo



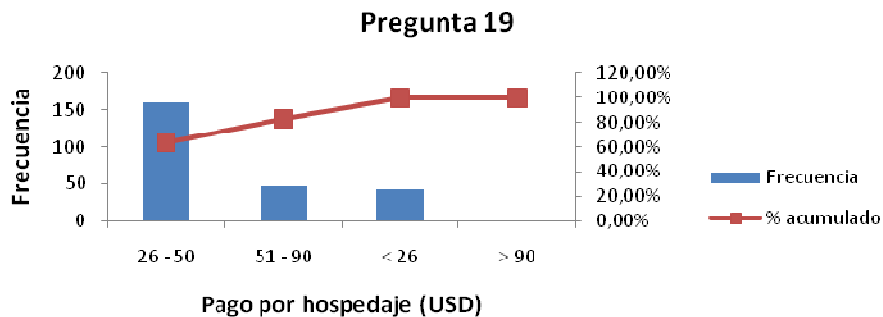
Pregunta 17: Medios de Información



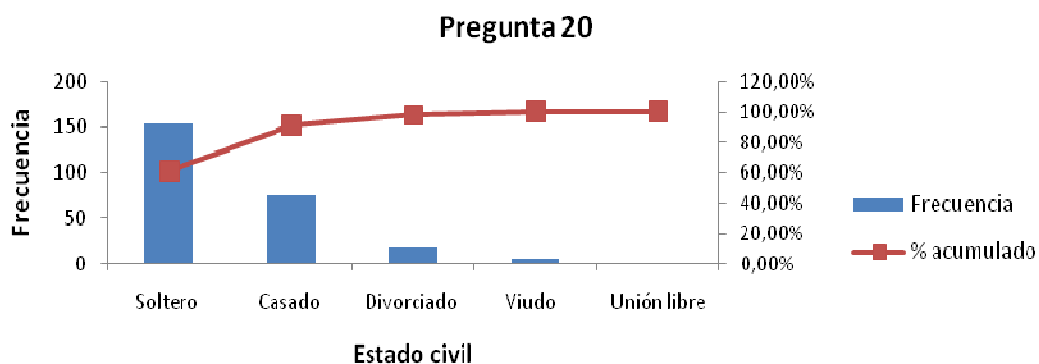
Pregunta 18: Tipo de Hospedaje



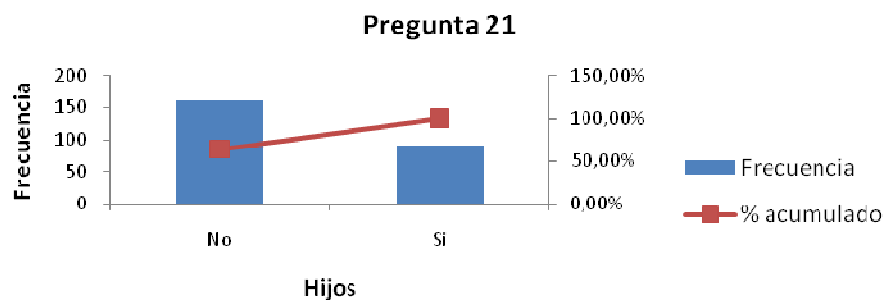
Pregunta 19: Pago por Hospedaje



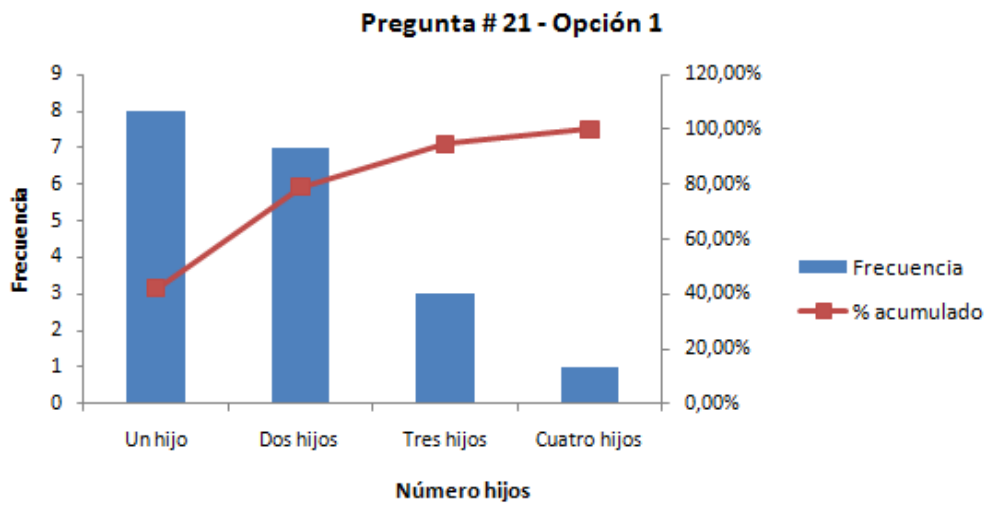
Pregunta 20: Estado Civil



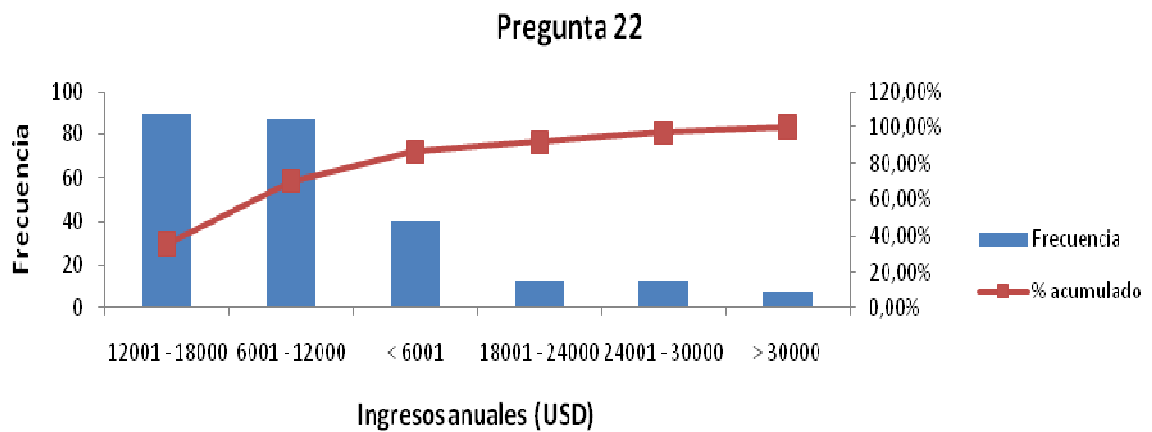
Pregunta 21: Hijos



Número de Hijos



Pregunta 22: Ingresos Anuales



Anexo I - Servicios de hosterías que son posibles competidores

HOSTERIA ³⁹	SERVICIOS
Bellavista Cloudforest Reserve	Alojamiento tipo rústico con acomodamiento simple, doble y triple los cuales incluyen baño privado. Servicio de alimentación que incluye desayuno, almuerzo y cena. Caminatas guiadas para el avistamiento de aves, exploración de bosques y visita a cascadas. Servicio de transporte. Alquiler de bicicletas, caballos y equipo para rafting ⁴⁰ . Estación científica, albergue y programas para voluntarios.
Séptimo Paraíso	Alojamiento tipo campestre con acomodamiento matrimonial, doble, triple, cuádruple y suite, los cuales incluyen baño privado y agua caliente. Restaurante y bar, piscina y hidromasaje, centro de conferencias, tienda de regalos, observación de aves, campamentos de verano, talleres de reciclaje, talleres de niños.
El Monte	Alojamiento en cabañas, servicio de alimentación con comidas típicas del lugar, caminatas guiadas, visita a cascadas, tarabitas para acceso al lugar, servicio de transporte, servicio de bar, juegos de mesa, deportes acuáticos como rafting y tubing ⁴¹ .
Sachatamia	Alojamiento en cabañas de tipo rústico con acomodamiento simple, doble y triple. Servicio de alimentación que incluye desayuno, almuerzo y cena, piscina cubierta temperada, juegos de mesa, hidromasaje, deportes como canopy ⁴² y tubing, avistamiento de aves bajo la guía de nativos especializados.
Mindo Garden	Alojamiento en cabañas tipo rústico con acomodamiento doble, triple y cuádruple, restaurante y bar, pizzería, juegos de mesa, servicio de lavandería, servicio de transporte, práctica de deportes: bicicleta, trekking ⁴³ , canopy, tubing.

³⁹ Sitios Web Hosterías: Bellavista Cloudforest Reserve, Séptimo Paraíso, El Monte, Sachatamia Lodge, Mindo Garden, Mariposas de Mindo, Sapos y Ranas, Kaoni Lodge, Mindo Río, El Encanto.

⁴⁰ El rafting es una actividad recreativa reto utilizando una balsa inflable para navegar por un río o de otros cuerpos de agua. Esto se hace generalmente en aguas bravas o diferentes grados de aguas turbulentas, con el fin de la emoción y excitan los pasajeros balsa.

⁴¹ Tubo (también conocido como tubo interior o incluso toobing) es una actividad recreativa de montar un neumático, ya sea en el agua, nieve, o por el aire.

⁴² El Canopy es una excursión de turismo y aventura que propone otra manera de descubrir y volar sobre el bosque brindando la increíble sensación de volar a través de él, contemplando asombrosos paisajes que serían imposibles de apreciar desde abajo.

⁴³ Modalidad deportiva que consiste en recorrer de forma autónoma, a pie y durante varios días o semanas parajes aislados generalmente con dificultad de tránsito tales como zonas montañosas o lugares remotos sin senderos.

Mariposas de Mindo	Alojamiento en habitaciones y cabañas independientes tipo rústico, restaurante, práctica de deportes: Canopy, tarabita, tubing, rappelling ⁴⁴ , visita a cascadas, caminatas, cabalgatas, tienda de recuerdos.
Sapos y Ranas	Alojamiento en habitaciones y cabañas con agua caliente y baño privado. Restaurante y bar, avistamiento de aves, caminatas, piscina adultos y niños, juegos infantiles, zona húmeda, área de SPA y terapias, canchas deportivas: básquet, voley, indor, sala de reuniones, elaboración artesanal de pan, agroturismo, extracción de jugo de caña, área de lavandería y planchado, bodega para equipaje, alquiler de vehículos con chofer para transfers o tours.
Kaony Lodge	Alojamiento en cabañas estándar y de lujo, desayuno, almuerzo y merienda, piscina, hamacas, hidromasaje natural y convencional, senderos rodeados de orquídeas, paseo en columpio gigante, elaboración rústica del chocolate nativo Kaony con sabor a leche o frutas tropicales, visita al bosque protegido "La Perla" ⁴⁵ , visitar al huerto de frutales, avistamiento de aves, visita a la cascada, sala de lectura, sala de video y karaoke, fogatas, caminatas alrededor del río Kaony, baño en el río y aventuras en kayak.
Mindo Río	Alojamiento en cabañas tipo rústico con acomodamiento matrimonial, doble y simple con baño privado y agua caliente, bar y restaurante, auditorio social, zona húmeda, piscina adultos y niños, juegos de mesa, Tv, karaoke, servicio de transporte, senderos ecológicos, visita a cascadas, paseos a caballo, tubing por el Río Mindo, fogatas.
El Encanto	Alojamiento en habitaciones con baño privado y agua caliente, restaurante y bar, piscinas, zona húmeda, sala de estar y de lectura, sala de conferencias, visita a cascadas, caminatas, deportes como: rafting, tubing, rapel, cañoning ⁴⁶ , rapeling y deportes de montaña.
El Carmelo de Mindo	Alojamiento en habitaciones y cabañas con baño privado y agua caliente. Restaurante y bar, piscinas, sala de conferencias, camping, deportes como: Canopy y tubing.

⁴⁴ El rápel (del francés rappel) es un sistema de descenso por cuerda utilizado en superficies verticales.

⁴⁵ Uno de los últimos bosques tropicales húmedos del oeste de Ecuador, considerado como "punto caliente" de la mega diversidad biológica.

⁴⁶ Deporte acuático que consiste en descender o ascender por un cañón o quebrada atravesando diferentes obstáculos como rocas, cascadas, toboganes y piscinas naturales, donde se puede disfrutar de la naturaleza practicando al mismo tiempo el excursionismo.

Anexo J ⁴⁷ - Precios servicios adicionales hosterías de la competencia

EXCURSIÓN	
HOSTERIA	PRECIO
Sachatamia	No dispone servicio
Mindo Garden	No dispone servicio
Mariposas de Mindo	4,00
El Encanto	5,00
Promedio	4,50

TRATAMIENTO CORPORAL		
CENTROS DE SPA	TIPO TRATAMIENTO	PRECIO
Shambala	Masaje integral con aromaterapia	19,50
Shambala	Masaje relajante despues del gym	19,50
Shambala	Masaje shambala piedras calientes	19,50
Shambala	Masaje tailandes sabai	19,50
Arasha	Masaje corporal con aromaterapia	27,00
Arasha	Envoltura aromática desintoxicante	27,00
Arasha	Masaje de pies con técnicas de reflexología	23,00
AmatSPA	PODER OTOÑAL, DULCE VERANO	20,00
AmatSPA	MAGIA CÓSMICA, ECLIPSE SOLAR	25,00
Termas Papallacta	Corporal relajación	21,00
Termas Papallacta	Corporal profundo	27,50
Promedio		22,59

HOSTERIA	PLATOS A LA CARTA		BEBIDAS ALCOHÓLICAS		BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	
	PRECIO DESDE	PRECIO HASTA	PRECIO DESDE	PRECIO HASTA	PRECIO DESDE	PRECIO HASTA
Sachatamia	5,00	12,00	1,50	100,00	0,60	4,50
Mindo Garden	6,00	13,00	2,00	115,00	0,70	5,50
Mariposas de Mindo	4,00	10,00	1,00	85,00	0,40	3,50
El Encanto	5,00	12,00	1,50	100,00	0,60	4,00
Promedio	5,00	11,75	1,50	100,00	0,58	4,38

⁴⁷ Sitios Web, cotizaciones y entrevistas informales vía telefónica a las hosterías: Sachatamia Lodge, Mindo Garden, Mariposas de Mindo y El Encanto, centros de SPA: Shambala , Arashá, AmatSPA, Termas Papallacta

Anexo K - Denominación e imagen cabañas hostería

NOMBRE CABAÑA	LOGOTIPO	NOMBRE CABAÑA	LOGOTIPO
Agua	水	Metal	金
Fuego	火	Luz	光
Tierra	土	Hielo	冰
Aire	風	Cristal	晶
Madera	木	Electricidad	雷
Roca	石	Vapor	蒸

(Wikipedia, 2011)


Anexo L - Descripción de roles y responsabilidades

ROLES	RESPONSABILIDADES
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los elementos de ingresos y costos de la hostería. • Velar por todas las funciones de mercadeo y ventas de la empresa, así como las operaciones del día a día. • Liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico. • Dirigir y evaluar la gestión de los jefes y contador general bajo su dependencia. • Mantenimiento de vínculos con organismos gubernamentales y medios. • Analizar el presupuesto, proyecciones de venta y flujo de efectivo de la hostería. • Analizar las necesidades estándar de insumos, recursos humanos y económicos por cada una de las áreas de negocio a fin de garantizar el mantenimiento operativo de las mismas. • Realización de análisis de la competencia, nuevas metodologías de prestación de servicios y atención de clientes.
Especialistas en SPA	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los servicios de cosmetología y masoterapia para los visitantes que requieran dichos servicios. • Innovar mensualmente las sesiones de SPA ofrecidas en el área.
Conserje	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza dentro de la hostería a excepción de las cabañas y el restaurante. • Ejecutar el transporte de visitantes de la hostería hacia el orquideario y mariposario cuando existan excursiones. • Puntual apertura y cierre de los portales y accesos a la hostería en coordinación con los guardias. • Recepción y entrega de correspondencia y documentos que lleguen para la hostería. • Apoyo y coordinación de sus actividades con las demás áreas de la hostería.
Especialista en mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar funciones de plomería, carpintería, albañilería y electricidad para el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones de la hostería. • Realizar instalaciones provisionales que sean necesarias. • Manejar y controlar existencias de materiales del área de mantenimiento. • Operar y conocer el funcionamiento de los equipos utilizados en la operación de la hostería.
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Estibar y planificar el inventario de alimentos, bebidas y productos de limpieza. • Manejar y controlar existencias de alimentos, bebidas y productos de limpieza.

	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir a las demás áreas (alojamiento y restaurante) los elementos necesarios para su trabajo. • Guardar y custodiar los elementos encargados en las bodegas.
Camarera	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza y el arreglo de las cabañas para recibir a los visitantes. • Inspeccionar el estado de las cabañas y reportar si existen daños para su corrección. • Verificar el funcionamiento y el confort de las cabañas vacías u ocupadas. • Encargarse del lavado, secado y planchado de los implementos de las cabañas. • Velar por la seguridad y privacidad del visitante hospedado.
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información a los clientes ya sea por vía telefónica correo electrónico o de forma personal. • Gestionar las reservaciones, recepción y facturación a los clientes. • Apoyar al visitante con el soporte necesario con respecto a las inquietudes que estos tengan con relación a la hostería y sus servicios. • Gestionar el cobro por el uso de las instalaciones a los visitantes. • Realizar el proceso de ingreso (check-in) y salida (check-out) de los visitantes. • Controlar el acceso a las cabañas. • Realizar la apertura y cierre diario de caja. • Actuar como nexo entre el visitante y los demás departamentos de la hostería. • Velar por la seguridad y privacidad del visitante dentro de la hostería.
Guía turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los clientes que optan por realizar excursiones, sobre las características del ecosistema que posee Mindo. • Guiar a los visitantes a los lugares donde se establezca contacto con la naturaleza. • Elaborar itinerarios de excursiones diferentes para los visitantes dependiendo de la temporada. • Orientar al conductor del transporte turístico para llegar a los lugares de visita. • Asegurar el bienestar del visitante mientras se realizan las excursiones. • Mantener el control del grupo que forme parte de la excursión.
Mesero	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la puesta a punto: montaje de mueblería, vajilla, cristalería, cubertería y menaje menor. • Recibir y acomodar al visitante en la mesa. • Receptar las ordenes de alimentación y bebidas de los visitantes. • Llevar a los visitantes los alimentos de su elección. • Realizar la limpieza de las mesas del restaurante y mantenerlo completamente nítido y ordenado.

Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el menú de opciones de comida diaria y platos a la carta disponibles para los visitantes. • Realizar el corte y preparación de comestibles variados. • Preparación de platos del día y a la carta. • Administrar las existencias de elementos utilizados en la preparación de los alimentos. • Cuidar la higiene y seguridad alimentaria en la preparación de los alimentos. • Operar equipos y maquinaria disponible para la preparación de alimentos. • Elaborar programación semanal de la cocina y coordinar compra de materiales necesarios.
Posillero	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpia el área de la cocina. • Ayudar en la preparación de alimentos al cocinero. • Realizar el lavado, secado y organización de los utensillos utilizados en la preparación de los alimentos y luego de ser usados por los visitantes. • Soportar al cocinero en el lavado y desinfección de vegetales así como la preparación de ciertos alimentos como las ensaladas, para hacer más eficiente el servicio.
Barman	<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse de la atención del bar. • Recibir a los visitantes que hagan uso del bar. • Elaborar toda clase de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, en casos de mucha demanda en el restaurante también colabora realizando funciones de mesero. • Cuidar de la seguridad en la preparación de las bebidas. • Controlar las existencias (stock) de materiales utilizados. • Operar equipos destinados para el trabajo del área del bar.
Jefe de Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir y asignar funciones al personal a su cargo, teniendo en cuenta los pronósticos de ocupación y paquetes turísticos elegidos por los visitantes. • Articular su trabajo con el de los demás departamentos considerando los requerimientos de atención continua al visitante. • Capacitar al personal a su cargo en aspectos operativos de atención al cliente y normas de seguridad, según los procedimientos del establecimiento. • Supervisar el desempeño del personal a su cargo, administrar horarios y permisos. • Autorizar bloqueos, prolongación de estadías, salidas tardías y cortesías a los visitantes. • Controlar que se efectúen los créditos y débitos en las cuentas de los

<p>Jefe de Restaurante</p>	<p>huéspedes, basándose en lo dispuesto por la administración y/o gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocuparse por la permanente capacitación del personal. • Dirigir, supervisar y evaluar el trabajo de todo el personal de cocina bajo su mando. • Planificar y organizar las actividades del área acuerdo a las reservaciones existentes por temporada. • Evitar deterioros y desperdicios de los alimentos; buscando la calidad adecuada. • Mantener bajos costos en el servicio de alimentación, sin desmejorar la calidad de lo que se está proveyendo. • Administrar horarios y permisos. • Preocuparse por la permanente capacitación del personal. • Cuidar de la seguridad alimentaria en los procesos utilizados en la preparación de alimentos y bebidas.
<p>Contador General</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. • Supervisar, evaluar y controlar la emisión de órdenes de compra. • Llevar la contabilidad general de la hostería. • Realizar reportes y estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión. • Realizar conciliaciones bancarias y declaraciones de impuestos. • Diseñar e implantar reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera. • Firmar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y estados financieros para presentar a organismos de control.
<p>Jefe de Logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y dirigir los planes de mantenimiento de las instalaciones, compra y almacenamiento de insumos y materiales. • Supervisar el desempeño del personal a su cargo, administrar horarios y permisos. • Identificar las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones. • Controlar el proceso de adquisición oportuna de los insumos para el funcionamiento de la hostería. • Controlar el consumo de materiales en las diferentes áreas de la hostería. • Coordinar actividades con el resto de áreas de la hostería para identificar necesidades.

-
- 
- Buscar fuentes de insumos alternativas y localizar nuevos productos y materiales.
 - Preocuparse por la permanente capacitación del personal.
-

(Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2009)

Anexo M - Perfiles definidos para personal del complejo turístico “La Elegida”

Cargo	Formación Académica	Experiencia y conocimientos
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> • Máster en administración de empresas (MBA) • Ingeniero(a) en administración de empresas o carreras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 5 años como Gerente General de empresas del sector turístico. • Conocimientos en la gestión financiera, gestión de marketing y sistemas de información gerencial. • Conocimiento en técnicas de negociación y administración de contratos. • Métodos de evaluación del desempeño del personal. • Conocimiento de procesos de mejora continua e innovación de empresas turísticas.
Contador general	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado(a) en administración empresas o carreras afines. • CPA (Contador Público Autorizado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año en el manejo de datos de pequeñas y medianas empresas, elaboración de balances, análisis de cuentas del balance y declaraciones tributarias de la empresa. • Experiencia de al menos 1 año en el manejo de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, seguimiento y control de los ingresos y egresos de la empresa. • Conocimientos de programas contables y herramientas de Microsoft Office: Excel, Word y PowerPoint.
Jefe de alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero(a) en administración hotelera o carreras afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año en la administración de sitios de alojamiento. • Conocimiento operativo del departamento de alojamiento como generadores de las ventas de la empresa. • Técnicas de organización y planificación de cronogramas de trabajo para días normales y feriados. • Conocimiento de reglas de etiqueta y protocolo. • Manejo de transacciones monetarias y manejo de tarjetas de crédito. • Conocimientos en herramientas de Microsoft Office: Project, Excel, Word y PowerPoint.

		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planes, presupuestos y estadísticas para análisis y control. • Técnicas de venta y servicio al cliente. • Técnicas de liderazgo, jefatura, coordinación y supervisión de personas.
Especialista en SPA	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en ciencias. • Especialista en estética natural y técnicas de Spa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año en prestación de servicios de cosmetología. • Experiencia de al menos 1 año en prestación de servicios de masoterapia. • Conocimientos en técnicas para realizar masajes estéticos y terapéuticos. • Conocimientos en tipos de piel, cuidados faciales, limpieza facial y exfoliación.
Camarera	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en ciencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año en prestación de servicios como camarera en sitios de alojamiento. • Técnicas de limpieza, ordenamiento y aseo aplicables a instalaciones y equipos de uso común en habitaciones y áreas sociales. • Operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones. • Rutinas de lavandería y mantenimiento preventivo. • Conocimientos en atención y servicios de hotelería. • Técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje y otros elementos.
Guía Turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado(a) en guía de turismo o carreras afines. • Licencia en guía de turismo otorgado por el Ministerio de Turismo del Ecuador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año como guía de turismo nacional. • Conocimiento de aspectos históricos, geográficos, naturales y culturales de los lugares turísticos de Mindo. • Conocimientos avanzados en expresión oral y escrita del idioma inglés. • Conocimientos en herramientas de Microsoft Office: Project, Excel, Word y PowerPoint. • Técnicas de entretenimiento y recreación, conducción de grupos, integración y estrategias para solucionar conflictos. • Procedimientos de primeros auxilios básicos. • Ley de turismo y reglamento general de actividades turísticas.

Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en ciencias. • Especialista en atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocabulario técnico de hotelería y turismo. • Experiencia de al menos 1 año como recepcionista en sitios de alojamiento. • Conocimientos en sistemas para facturación de servicios, procesos de check in y check out de visitantes. • Procedimientos de seguridad relacionados con el control de acceso a las cabañas y demás áreas de circulación social. • Manejo de pagos en efectivo y tarjetas de crédito. • Conocimientos en atención y servicio al cliente, relaciones humanas y técnicas de manejo de conflictos. • Conocimientos avanzados en expresión oral y escrita del idioma inglés. • Conocimientos en herramientas de Microsoft Office: Excel y Word. • Información de servicios y atractivos turísticos de la parroquia de Mindo.
Jefe de logística	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado(a) en administración hotelera o carreras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año en la administración de logística. • Conocimiento general y técnico aplicado a procesos de compras, de almacenamiento y análisis de costos generales. • Conocimientos en herramientas de Microsoft Office: Project, Excel, Word y PowerPoint. • Elaboración de planes y presupuestos de adquisiciones. • Técnicas de liderazgo, jefatura, coordinación y supervisión de personas. • Conocimientos básicos en mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y establecimientos turísticos.
Especialista en mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en ciencias. • Especialista en plomería, electricidad, carpintería, pintura o albañilería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año en mantenimiento de instalaciones de hosterías u hoteles. • Conocimientos de plomería, electricidad, carpintería, pintura y albañilería. • Técnicas de diagnóstico y reparación de aparatos electrónicos, eléctricos, mecánicos e hidráulicos.

Conserje		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas y suministros de uso común en electricidad, albañilería y mecánica básica. • Medidas de seguridad y precauciones necesarias para el desarrollo de su trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en ciencias. • Especialista en jardinería. • Licencia de conducir tipo B. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año como conserje de hosterías u hoteles. • Conocimientos de jardinería, limpieza de piscinas y limpieza en general de los exteriores de una hostería. • Conducción de vehículos para transporte de pasajeros. • Relaciones humanas y buen trato a los clientes.
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en ciencias. • Especialista en el manejo de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año como bodeguero en hosterías u hoteles. • Técnicas en gestión y manejo de inventarios. • Conocimientos en herramientas de Microsoft Office: Excel y Word. • Análisis de compras y adquisiciones. • Técnicas y procedimientos para la estibación de materiales y productos utilizados en establecimientos turísticos. • Técnicas de custodia y seguridad en el manejo de los materiales bajo su cargo.
Jefe de restaurante	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado(a) en administración gastronómica o carreras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año en la administración de restaurantes. • Conocimiento operativo del departamento de alimentos y bebidas como generadores de las ventas de la empresa. • Conocimientos en herramientas de Microsoft Office: Project, Excel, Word y PowerPoint. • Técnicas de liderazgo, jefatura, coordinación y supervisión de personas. • Elaboración de planes, presupuestos y estadísticas para análisis y control. • Indicadores económicos para toma de decisiones. • Principios de almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas. • Leyes y regulaciones especiales que aplican al sector de comidas/bebidas.

Mesero	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en ciencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de etiqueta en la mesa y en el salón. • Herramientas de gestión especializadas para el manejo de alimentos y bebidas. • Experiencia de al menos 1 año como mesero de restaurantes. • Conocimientos en atención y servicio al cliente. • Normas de etiqueta en la mesa y en el salón. • Técnicas para servir alimentos y bebidas. • Montaje de mesas. • Preparación y finalización de platos y salsas. • Técnicas de primeros auxilios básicos. • Tipos y técnicas de preparación de bebidas alcohólicas y no alcohólicas ecuatorianas e internacionales.
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en ciencias. • Especialista en cocina ecuatoriana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año como cocinero en restaurantes. • Conocimientos de preparación de alimentos de la región sierra, costa y amazónica del Ecuador. • Técnicas de preparación, cocción, disposición, montaje y preparación de platos. • Técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes. • Técnicas de combinación de alimentos. • Aspectos básicos de nutrición y dietas alimentarias. • Uso de maquinaria, materiales y utensilios de cocina.
Posillero	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en ciencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de al menos 1 año como posillero en restaurantes. • Técnicas básicas de limpieza e higienización de ambientes, utensilios y equipos. • Prácticas de arreglo y localización de menaje, utensilios y equipo. • Operación de equipos utilizados en la preparación de alimentos. • Manipulación y transportación de objetos, instrumentos y equipos de tamaño mediano y

Barman	<p>pequeño.</p> <ul style="list-style-type: none">• Bachiller en ciencias.• Especialista en preparación de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.• Experiencia de al menos 1 año como barman en bares o restaurantes.• Tipos y técnicas de preparación de bebidas alcohólicas y no alcohólicas ecuatorianas e internacionales.• Conocimientos en atención y servicio al cliente.• Técnicas y normas de etiqueta para servir bebidas, licores y vinos.• Normas de seguridad y manipulación de bebidas.• Uso de utensilios y operación de los equipos de bar.
---------------	---

Anexo N - Jornadas definidas para feriados: personal nivel 2 y 3

	1 de enero	Carnaval	Viernes santo	1 de mayo	24 de mayo	10 de agosto	9 de octubre	2 y 3 noviembre	6 de diciembre	24 de diciembre
Jefe de alojamiento	✗	✓	✓	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	⚠
Recepcionista	✓	✓	✓	⚠	⚠	✓	✓	✓	✓	✗
Recepcionista tiempo parcial	✗	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	✗
Especialista SPA 1	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	⚠	✓	✓	✗
Camarera 1	✗	✓	✓	✓	⚠	⚠	✓	✓	✓	✓
Camarera 2	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	⚠	✓	✓	✗
Camarera 3	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	⚠	✗
Guía Turístico	✗	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	✓	⚠	✓
Guía Turístico tiempo parcial	✗	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	✗
Jefe de logística	✗	✓	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	⚠	✓
Bodeguero	✓	✓	✓	✓	⚠	⚠	✓	✓	✓	✗
Especialista en mantenimiento	✗	✓	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	⚠	✓
Conserje	✓	✓	✓	⚠	✓	⚠	✓	✓	✓	✗
Jefe de restaurante	✗	✓	✓	✓	✓	⚠	✓	✓	⚠	✓
Cocinero 1	✗	✓	✓	✓	✓	⚠	✓	✓	⚠	✓
Cocinero 2	✓	✓	⚠	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Posillero	✗	✓	✓	⚠	✓	⚠	✓	✓	✓	✓
Mesero 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⚠	⚠	✗
Mesero 2	✗	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⚠
Barman	✓	✓	✓	⚠	✓	⚠	✓	✓	✓	✗

Anexo O - Ocupación por paquete

	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños	Adultos	Niños
El Visitante	576	478	576	478	576	478	576	478	576	478	576	478	576	478	576	478	576	478	576	478
Alojamiento con alimentación 2 días	307	180	568	296	829	412	1.090	528	1.351	644	1.612	760	1.873	876	1.873	876	1.873	876	1.873	876
Alojamiento con excursión básica	378	270	639	386	900	502	1.161	618	1.422	734	1.683	850	1.944	966	1.944	966	1.944	966	1.944	966
Alojamiento con SPA tratamiento corporal	607	-	868	-	1.129	-	1.390	-	1.651	-	1.912	-	2.173	-	2.173	-	2.173	-	2.173	-
Alojamiento con alimentación 3 días	178	208	178	208	178	208	178	208	178	208	178	208	178	208	178	208	178	208	178	208
Alojamiento con excursión completa	250	264	250	264	250	264	250	264	250	264	250	264	250	264	250	264	250	264	250	264
TOTAL	2.296	1.400	3.079	1.632	3.862	1.864	4.645	2.096	5.428	2.328	6.211	2.560	6.994	2.792	6.994	2.792	6.994	2.792	6.994	2.792
TOTAL ADULTOS Y NIÑOS	3.696		4.711		5.726		6.741		7.756		8.771		9.786		9.786		9.786		9.786	

Anexo R - Razones financieras proyectadas hostería "La Elegida"

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Composición de activos										
Activo corriente/activos totales	0%	0%	12%	25%	37%	48%	57%	62%	67%	71%
Activo fijo/activos totales	93%	93%	82%	70%	59%	50%	42%	37%	33%	29%
Activo diferido/activos totales	7%	7%	6%	4%	3%	2%	1%	1%	0%	0%
Endeudamiento										
Pasivos totales/activos totales	82%	72%	65%	58%	52%	45%	39%	34%	29%	23%
Pasivos corrientes/activos totales	11%	1%	4%	9%	13%	17%	20%	21%	22%	23%
Apalancamiento										
Activos totales/capital pagado	272%	199%	208%	232%	260%	295%	335%	360%	388%	418%
Patrimonio/activos totales	18%	28%	35%	42%	48%	55%	61%	66%	71%	77%
Composición de costos y gastos										
Costos directos/costos y gastos totales	42%	45%	48%	51%	54%	59%	63%	64%	65%	66%
Costos indirectos/costos y gastos totales	13%	13%	12%	12%	12%	10%	9%	9%	10%	10%
Gastos administrativos/costos y gastos totales	27%	27%	27%	26%	25%	24%	22%	23%	23%	24%
Gastos de ventas/costos y gastos totales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos financieros/costos y gastos totales	16%	14%	12%	11%	9%	7%	6%	4%	2%	0%
Costo mano obra directa/costos y gastos totales	28%	29%	28%	27%	26%	25%	24%	24%	24%	25%
Gastos personal administ./costos y gastos totales	18%	18%	18%	17%	17%	16%	15%	15%	15%	16%
Total remuneraciones/costos y gastos totales	46%	47%	46%	45%	43%	41%	39%	39%	40%	41%
Liquidez										
Flujo operacional	(23.382)	55.587	121.097	194.643	276.756	367.920	468.064	529.048	594.409	664.999
Flujo no operacional	(61.311)	(8.596)	(55.419)	(114.561)	(186.316)	(263.777)	(353.699)	(448.290)	(507.953)	(572.881)
Flujo neto generado	(84.693)	46.991	65.678	80.082	90.440	104.143	114.365	80.758	86.456	92.118
Saldo final de caja	(52.564)	(5.574)	60.105	140.186	230.626	334.769	449.135	529.893	616.349	708.467
Capital de trabajo (AC - PC)	(52.564)	(5.574)	38.557	89.793	149.089	217.082	293.413	350.123	410.708	475.070
Indice de liquidez	-	-	3	3	3	3	3	3	3	3
Prueba ácida	-	-	3	3	3	3	3	3	3	3
Eficiencia										
Costo Producción / Ventas	85%	59%	49%	42%	38%	34%	31%	29%	27%	25%
Gasto Administración / Ventas	42%	28%	22%	17%	14%	12%	10%	9%	8%	8%
Gasto de Ventas / Ventas	3%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gasto Financiero / Ventas	24%	14%	10%	7%	5%	4%	2%	2%	1%	0%
(Impuestos + PT) / Ventas	0%	0%	6%	12%	15%	18%	20%	22%	23%	24%
Total Costos y Gastos / Ventas	154%	103%	82%	67%	57%	49%	44%	40%	36%	33%
Rentabilidad										
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	-52%	-4%	16%	37%	60%	87%	115%	133%	152%	173%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	-19%	-2%	8%	16%	23%	30%	34%	37%	39%	41%
Utilidad neta/ventas	-55%	-3%	11%	21%	27%	32%	36%	38%	41%	43%
Cobertura de intereses	-	0,76	2,72	5,46	9,21	15,03	24,39	39,13	82,05	630,54

Anexo S - Punto de equilibrio en porcentaje proyectado hostería “La Elegida”

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
COSTOS FIJOS	225.126	228.423	225.400	219.371	215.570	207.011	202.232	196.875	190.868	184.891
COSTOS VARIABLES	34.910	44.077	55.148	68.636	85.194	105.653	130.976	131.063	131.063	131.063
TOTAL COSTOS	260.036	272.500	280.548	288.007	300.764	312.664	333.208	327.938	321.931	315.954
VENTAS	169.387	265.516	342.097	429.131	527.802	639.425	764.892	825.963	891.324	961.914
PUNTO DE EQUILIBRIO	167%	103%	79%	61%	49%	39%	32%	28%	25%	22%