



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:



Una app que innovará el servicio de su hotel

Autor:

Andrea Elizabeth Pérez Gallardo

Director:

MBA, Ing. Lenin Freire

Guayaquil – Ecuador

2016



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-333

APELLIDOS Y NOMBRES	PÉREZ GALLARDO ANDREA ELIZABETH
Nº DE CÉDULA	0704997329
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	iHospitality Una app que innovará el servicio de su hotel
FECHA DEL ACTA DE GRADO	12/10/2016
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los doce días del mes de octubre del año dos mil dieciséis a las 13:47:15 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LENIN EDUARDO FREIRE COBO, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación iHospitality Una app que innovará el servicio de su hotel, presentado por la estudiante PÉREZ GALLARDO ANDREA ELIZABETH.

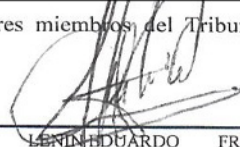
Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.



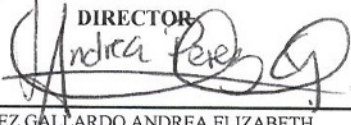
SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL



IRWIN JOSE FRANCO VERA
VOCAL



LENIN EDUARDO FREIRE COBO
DIRECTOR



PÉREZ GALLARDO ANDREA ELIZABETH
ESTUDIANTE

Agradecimiento

*Primero me gustaría agradecer a Dios,
por permitirme tener la oportunidad de
estudiar la maestría e iluminarme en
tiempos difíciles.*

*A mi esposo, Byron Olmedo, por
apoyarme durante toda la trayectoria de
la maestría, por darme aliento en
momentos arduos, por tenerme
paciencia, pero sobre todo por creer en
mí.*

*A mis padres, que me supieron inculcar
importantes valores y me han servido
para afrontar situaciones adversas
durante mi etapa universitaria y
profesional.*

*Me gustaría también agradecer a ESPAE
y a todos los docentes de la Maestría en
Administración de Empresas por
brindarme sus conocimientos,
definitivamente se han ganado mi
admiración y respeto.*

Andrea Pérez Gallardo

Dedicatoria

A Dios.

*A mi esposo, Byron Olmedo, por ser un
amigo incondicional y por inspirarme cada
día a ser mejor.*

A mis padres, por su apoyo y amor total.

Andrea Pérez Gallardo



**BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL**

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL NEGOCIO	2
1.1. INDUSTRIA HOTELERA	2
1.2. INDUSTRIA DE TELÉFONOS INTELIGENTES Y APLICACIONES	5
1.3. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA	7
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO	10
2.1. ORIGEN DE IDEA DE NEGOCIO	10
2.2. MISIÓN	13
2.3. VISIÓN	13
2.4. VALORES CORPORATIVOS	13
2.5. PROPUESTA DE VALOR.....	14
2.6. MODELO DE NEGOCIO.....	16
2.7. COMPONENTES CLAVES DEL MODELO DE NEGOCIO: CANVAS	18
3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y MERCADO	23
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	23
3.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	24
3.2.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	24
3.2.2. AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	26
3.2.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	27
3.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	28
3.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CONSUMIDORES	28
3.3. TAMAÑO DEL MERCADO	29
3.4. PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	29
3.4.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	29
3.4.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	29
3.4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	30
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.5.1. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	33
3.5.2. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META.....	34
3.5.3. DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL	35
3.5.4. SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO.....	35
3.5.5. DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	37
3.5.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	38
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	38
3.7. CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	41
4. PLAN DE MARKETING	43
4.1. OBJETIVOS DEL MARKETING.....	43
4.2. MERCADO OBJETIVO	43
4.2.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	44
4.2.2. POSICIONAMIENTO	46
4.3. ESTRATEGIAS Y PROGRAMA DE MARKETING	46
4.3.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	46
4.3.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS	48

4.3.3.	ESTRATEGIA DE VENTAS.....	52
4.3.4.	ESTRATEGIA PROMOCIONAL	55
4.3.4.1.	PROGRAMA DE MEDIOS	57
4.3.5.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	58
4.3.6.	POLÍTICA DE SERVICIOS	58
4.3.7.	TÁCTICA DE VENTAS	60
5.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	61
5.1.	ESPECIFICACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.....	62
5.2.	FASES DE DESARROLLO DEL PRODUCTO	71
5.3.	CRONOGRAMA DE DESARROLLO	72
5.4.	REQUERIMIENTOS TÉCNICOS DEL PRODUCTO.....	72
5.5.	PLAN DE PRODUCCIÓN	73
5.6.	DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA OFICINA	74
5.7.	ESQUEMA DE GARANTÍA.....	76
5.8.	PROCEDIMIENTO DE REQUERIMIENTOS NUEVOS	76
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	77
6.1.	GRUPO EMPRESARIAL	77
6.2.	PERSONAL EJECUTIVO	78
6.3.	MECANISMO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO	79
6.4.	POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	80
6.5.	ORGANIZACIÓN	81
6.5.1.	ORGANIGRAMA	81
6.6.	ORGANIZACIONES DE APOYO	82
7.	ANÁLISIS LEGAL.....	83
8.	ANÁLISIS SOCIAL	85
9.	ANÁLISIS ECONÓMICO	86
9.1.	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....	86
9.2.	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	87
9.3.	PRESUPUESTOS.....	87
9.3.1.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	87
9.3.2.	PRESUPUESTO DE PERSONAL	89
9.3.3.	PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS	90
10.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	92
10.1.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	92
10.2.	FLUJO DE CAJA	92
10.2.1.	TASAS DE DESCUENTO: CAPM.....	92
10.2.2.	FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA (FCA).....	93
10.3.	ESTADO DE RESULTADOS.....	94
10.4.	BALANCE GENERAL INICIAL	96
11.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	97
11.1.	RIESGOS DE MERCADO	97
11.2.	RIESGOS TÉCNICOS.....	98
11.3.	RIESGOS FINANCIEROS	98
12.	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO	99
12.1.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	99

12.2. ESTRUCTURA FINANCIERA.....	100
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS	103
APÉNDICE DE ANEXOS.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Volumen de ventas 2014 de empresas de software	8
Tabla 2. Gasto en Investigación y Desarrollo por país (% del PIB).....	23
Tabla 3. Competencia directa	24
Tabla 4. Competencia indirecta.....	25
Tabla 5. Establecimientos turísticos de alojamiento 2014.....	29
Tabla 6. Modelo de matriz Investigación de mercado	31
Tabla 7. Entrada de turistas al Ecuador 2014	35
Tabla 8. Establecimientos de alojamiento en Ecuador.....	44
Tabla 9. Servicio y actividades para hoteles	45
Tabla 10. Servicios y actividades para hosterías, haciendas turísticas y lodges ..	45
Tabla 11. Servicios y actividades para resorts	46
Tabla 12. Comparación de precios de la competencia	49
Tabla 13. Precios de paquetes de iHospitality	51
Tabla 14. Presupuesto de programa de medios publicitarios.....	57
Tabla 15. Funciones de Recepción en iHospitality.....	64
Tabla 16. Funciones de Conserjería en iHospitality	64
Tabla 17. Funciones de Información turística en iHospitality	64
Tabla 18. Funciones de Lavandería en iHospitality.....	65
Tabla 19. Funciones de Mantenimiento en iHospitality	65
Tabla 20. Funciones de Ama de llaves en iHospitality	65
Tabla 21. Funciones de Restaurantes en iHospitality	65
Tabla 22. Funciones de Room Service en iHospitality	66
Tabla 23. Funciones del Gift shop en iHospitality	66
Tabla 24. Funciones de Gimnasio en iHospitality	66
Tabla 25. Funciones de Piscina en iHospitality	66
Tabla 26. Funciones de Spa en iHospitality	66
Tabla 27. Costos de desarrollo de aplicación.....	71
Tabla 28. Nómina salarial de iHospitality	81
Tabla 29. Costos de afiliación a organizaciones de apoyo	83
Tabla 30. Inversión inicial: Desarrollo app y patente.....	86
Tabla 31. Inversión inicial: Muebles de oficina	86
Tabla 32. Inversión inicial: Equipos de oficina.....	87
Tabla 33. Inversión inicial: Equipos de computación.....	87
Tabla 34. Demanda de clientes potenciales	88
Tabla 35. Proyección de venta por número de clientes potenciales	88

Tabla 36. Costo de desarrollo y creación de subdominio de clientes potenciales.	88
Tabla 37. Proyección de ventas de paquete básico	89
Tabla 38. Proyección de venta de paquete Premium	89
Tabla 39. Presupuesto de personal de ventas	89
Tabla 40. Presupuesto de personal administrativo	90
Tabla 41. Gastos fijos de sueldos y salarios	90
Tabla 42. Gastos fijos administrativos	91
Tabla 43. Presupuesto de publicidad anual	91
Tabla 44. Punto de equilibrio en valores	92
Tabla 45. Datos para la obtención de tasa requerida por accionistas a través del CAPM	93
Tabla 46. Flujo de caja del accionista	94
Tabla 47. Estado de resultados proyectado	95
Tabla 48. Balance general inicial	96
Tabla 49. Índices de rentabilidad	99
Tabla 50. Índices ROE y ROA	100
Tabla 51. Estructura financiera	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entrada de turistas al Ecuador 2010-2014	3
Figura 2. Proyección de entrada de turistas al Ecuador 2015-2019	3
Figura 3. Comentarios de huéspedes sobre el servicio en un hotel de lujo	12
Figura 4. Porcentaje de turistas nacionales y extranjeros	36
Figura 5. Resultados de Raosoft para investigación cuantitativa de iHospitality	37
Figura 6. Logo y eslogan de iHospitality	47
Figura 7. Planes básicos de empresas competidoras	50
Figura 8. Planes Premium de empresas competidoras	50
Figura 9. Características de paquetes de iHospitality	52
Figura 10. Pantalla de inicio de iHospitality	63
Figura 11. Pantalla de menú de iHospitality	67
Figura 12. Pantalla de pedido room service de iHospitality	68
Figura 13. Tiempos estándar para notificaciones de	69
Figura 14. Esquema estructural de requerimientos de huéspedes	70
Figura 15. Esquema estructural de subdominios de clientes de iHospitality	74
Figura 16. Distribución física de la oficina	75
Figura 17. Organigrama de iHospitality	81

RESUMEN EJECUTIVO

iHospitality S.A. es una empresa que se constituirá en la ciudad de Guayaquil; y estará enfocada en satisfacer las necesidades que tiene la industria hotelera ecuatoriana con respecto a su servicio al cliente. El producto que ofrecerá se basa en la creación y diseño de *apps*, que integrarán el servicio al cliente que brindan los empleados de un hotel a los huéspedes, a través de una plataforma tecnológica, y funcionará con acceso virtual desde dispositivos móviles a todos los servicios de un hotel; por ejemplo, realizar reservas en el spa, requerimientos de *Room Service* o solicitar asistencia de limpieza a la ama de llaves.

Esta idea de negocio se originó al observar la necesidad que tienen los hoteles de incrementar la satisfacción del servicio que ofrecen a sus huéspedes; debido a las últimas tendencias de los turistas de comentar en portales web de viajes sobre las experiencias en sus estancias y en caso de comentarios negativos, puede llegar a ser muy perjudicial para los hoteles, porque otros viajeros tomarán decisiones de hospedaje de acuerdo a estas observaciones. En una investigación realizada en un hotel de lujo de Guayaquil, el 61% de comentarios negativos en diferentes portales, fueron experiencias que pudieron prevenirse con procesos eficientes de servicio al cliente. Esto fue lo que motivó a la creación de *iHospitality*.

La investigación de mercado realizada a potenciales usuarios y clientes de la empresa, confirmó la necesidad de este producto en el mercado hotelero. El 98% de los turistas encuestados dijeron sentirse motivados a utilizar una *app* durante la estancia en su hotel, y el 91% de los hoteles entrevistados dijeron estar dispuestos a comprar e implementar este servicio en su establecimiento.

A pesar de que existe una alta amenaza competitiva por las bajas barreras de entrada, esta idea de negocio es innovadora en el país y será complementada con el equipo gerencial que lidera el proyecto, el cual es clave por la experticia en procesos de administración hotelera y experiencia en servicio a huéspedes.

Una de las ventajas para la implementación de la presente idea será la poca inversión inicial que se necesitará, por el valor de \$24.434, el cual será cubierto por dos accionistas de la empresa.

De acuerdo a una proyección estimada de ventas en 46 hoteles de la ciudad de Guayaquil, en un periodo de cuatro años de operación, se puede demostrar que el proyecto resultaría viable para los accionistas, con una tasa interna de retorno del 61% y un valor actual neto de \$104.742, lo cual resultará en la recuperación inmediata de la inversión.

1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL NEGOCIO

La presente idea de negocio se enmarca en dos industrias. La primera es la industria hotelera, la cual corresponde a empresas que serán los clientes potenciales de esta idea; por lo que se analizará el crecimiento de este sector dentro del Ecuador y el potencial que tiene junto a las nuevas tendencias tecnológicas. Por esta razón también se analiza la segunda industria de esta idea de negocio, la industria de teléfonos inteligentes y las aplicaciones móviles, ya que el producto se presentará en forma de *App* en diferentes dispositivos móviles. En esta industria se indaga la evolución que han tenido y la forma como han influenciado y direccionado a los consumidores a mantenerse actualizados con la tecnología.

1.1. INDUSTRIA HOTELERA

En el 2010 según TransPort¹, la oferta hotelera del Ecuador contaba con 3.160 establecimientos de alojamiento; para el 2012, este número se había incrementado en 1.58%, es decir, a 3.210 establecimientos², de los cuales el 2.4% pertenecían a hoteles de lujo. Estas cifras denotan un lento crecimiento en la inversión de grandes proyectos hoteleros. Sin embargo, en el 2013 se vio la entrada de importantes cadenas internacionales al país como, Wyndham e Intercontinental, que llegaron a formar parte de las seis cadenas establecidas en el mercado ecuatoriano, entre las cuales se puede mencionar a las más importantes como Hilton, Swissotel, Marriott y Starwood. Para el 2017 se espera la entrada de la cadena francesa Accor (El Universo, 2014).

Si bien es lento el crecimiento de proyectos hoteleros, el número de turistas extranjeros que ingresaron al país entre el 2010 y 2014 se ha incrementado en cifras sostenidas, mostrando una tasa de crecimiento promedio anual de turistas extranjeros de 9.4%. Para el 2014 representaron 1.5 millones de extranjeros. Si se

¹ TransPort es una guía ecuatoriana de transporte y turismo usada por agencias de viajes, operadoras, hoteles y aerolíneas para organizar viajes.

² ProEcuador (2012) obtiene los resultados del análisis sectorial de turismo en Ecuador.

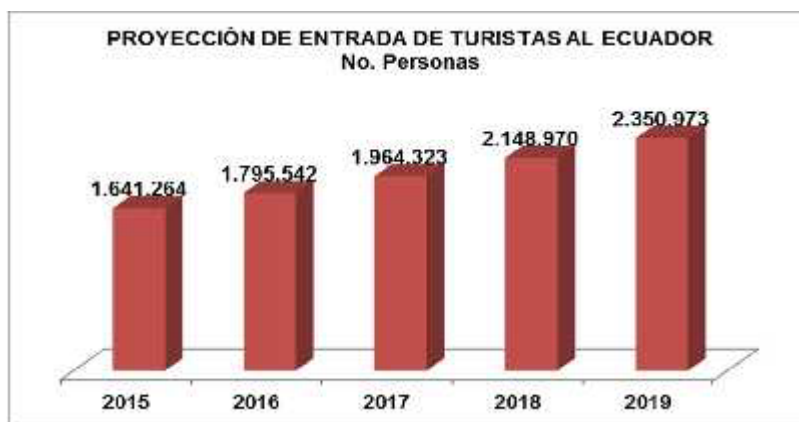
proyecta esta tasa de crecimiento promedio, la entrada de turistas para el año 2019 se incrementaría a más de 2.3 millones de personas; lo cual reflejaría la necesidad de mayor inversión hotelera y el potencial de crecimiento que podría tener este sector.

Figura 1. Entrada de turistas al Ecuador 2010-2014



Fuente: Ministerio de Turismo.

Figura 2. Proyección de entrada de turistas al Ecuador 2015-2019



Fuente: Elaboración propia proyectando una tasa de crecimiento promedio de 9.4%.

Es relevante destacar que en el transcurso de estos años, más del 50% de los turistas que han ingresado al Ecuador pertenecen al mismo continente americano, los cuales han sido de Colombia el 24%, seguido de Estados Unidos el 17% y Perú con 11% (El Universo, 2014). El repunte de afluencia de turistas desde

Estados Unidos es un factor importante para la expansión de la industria hotelera nacional, debido a que las nuevas tendencias tecnológicas sobre hotelería para las nuevas exigencias de viajeros son influenciadas por este país. A pesar de que se ha visto un decrecimiento en el número de turistas que arriban desde EE.UU., de acuerdo a datos de Optur³ en 2010 representaban el 23% del total de las llegadas extranjeras, es importante la adaptación de nuevas estrategias para aumentar la oferta turística y hacer más atractivo al país.

Los turistas internacionales que visitan el país, sea por viajes de placer o de negocios, tienen un perfil tecnológico, y el más importante es el acceso a internet gratuito. Según un estudio realizado por Hotel Internet Services⁴ al mercado estadounidense, el cual exploró el comportamiento de los turistas en cuanto a los servicios tecnológicos, indicaron que los huéspedes tienen necesidades tecnológicas, el 69% desea acceso a internet a través del televisor, y el 45% la posibilidad de navegar en la red para hallar información sobre puntos locales de interés (Tendencias 21, 2013).

Entre las tendencias más importantes que los expertos en hotelería indican, y que darán un giro al futuro de la industria hotelera, se pueden mencionar las reservas móviles, tablets en las habitaciones para diferentes actividades como navegar en internet, hacer reservas en restaurantes u ordenar desde la habitación; también están los cuartos inteligentes y sistemas biométricos como reemplazo de las llaves magnéticas, entre muchas de las cuales, diferentes cadenas hoteleras a nivel mundial las están incorporando para brindar experiencias diferentes a los nuevos turistas (Young Marketing, 2015).

³ Optur es el acrónimo para Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador.

⁴ Empresa estadounidense, líder en servicios de internet para hoteles, resorts, complejos turísticos, tiempos compartidos, casinos.

El segmento de viajeros que representan a los llamados *Millennials*, nacidos entre 1981 y 1995, personas entre 20 y 35 años que crecieron en la época de grandes cambios tecnológicos, y que a diferencia de generaciones anteriores se caracterizan por hacer lo que más les apasiona en todos los aspectos de sus vidas, son flexibles con los cambios de su entorno y se conectan con todo el mundo a través de las tecnologías (Lean Start, 2015). Estos nuevos viajeros serán los responsables de presionar el cambio tecnológico en la industria hotelera. Dentro de diez años, este segmento de mercado será el más numeroso, el cual actualmente representa 1.300 millones de personas a nivel mundial (Hosteltur, 2014), y la industria hotelera debería comenzar a desarrollar sus estrategias de marketing en torno a estos turistas, ya que el 95% de los *Millennials* se muestran como consumidores activos en marcas que se mantienen en redes sociales (TransPort, 2014).

A nivel nacional, el sector turístico ha comenzado a trabajar junto a los desarrolladores de software; es así que hasta el 2014 existían más de 300 aplicaciones móviles en desarrollo en Ecuador, que servirán y apoyarán a la industria hotelera y turística (Ministerio de Turismo, 2014).

Por lo tanto, es importante que los hoteles ecuatorianos adquieran conocimientos y actualizaciones sobre estas nuevas tendencias, para implementar perfiles tecnológicos a sus infraestructuras y puedan adaptarse a las exigencias y requerimientos de la nueva industria tecnológica a nivel mundial.

1.2. INDUSTRIA DE TELÉFONOS INTELIGENTES Y APLICACIONES

Según Indexamundi⁵, Ecuador actualmente posee 16'457.000 de teléfonos móviles; de los cuales los que pertenecen a la industria de teléfonos inteligentes ha visto un

⁵ Indexamundi contiene estadísticas detalladas por países, tablas y mapas compilados de diferentes fuentes.

auge dentro de los últimos 5 años, así en el 2011 el 8.4%⁶ de la población ya tenía un smartphone y para el 2013, la cantidad demandada se incrementó a 16.9% de los habitantes (INEC, 2014).

La tendencia de los teléfonos inteligentes se inició con el lanzamiento del primer iPhone, aproximadamente en el año 2007 (iPhone Digital, 2014). Junto al crecimiento de la industria tecnológica, la aparición de nuevos modelos de smartphone, y la aceptación a nivel mundial; se desarrollaron las aplicaciones móviles que se convertirían en herramientas indispensables en las actividades diarias de las personas. Esta industria representó en el 2014, el 9% del PIB mundial (Mundo Contact, 2014).

La tecnología móvil ha llevado principalmente al emprendimiento y desarrollo de aplicaciones móviles que dan soluciones rápidas a necesidades cotidianas como reservar hoteles y que van de la mano con el registro en redes sociales. Como se puede observar en un ranking de redes sociales en Ecuador, de los 8,5 millones de usuarios de Internet, Facebook es el líder absoluto captando a 8,1 millones de usuarios en el país, de los cuales el 69% ingresan desde dispositivos móviles. Y, Twitter enfocado al consumo intensivo de noticias, actualidad, comunicación y servicio al cliente cuenta con un promedio de 2 millones de usuarios en el país, de los cuales el 53% en promedio utiliza la red social desde teléfonos inteligentes (Formación Gerencial, 2015).

A nivel mundial se estima que se descargan 800 aplicaciones por minuto. Estas aplicaciones se pueden diseñar de tres formas: como *aplicaciones web*, *nativas* e *híbridas*. Las empresas que demandan *apps* hacen su elección de acuerdo al mercado al que se van a dirigir; por ejemplo, si la descarga debe realizarse a través de *Apple Store* o *Google Play*, deben diseñar una *app nativa* o *híbrida*, que

⁶ INEC (2014). Datos de la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

resulta costosa por todas sus características. Por el contrario, si la idea de negocio es que la aplicación sea utilizada solo por usuarios de una empresa, necesitaría una *web app* que resulta menos costosa y su formato se adapta a todos los dispositivos electrónicos existentes en el mercado. Las *startups* del mundo, hasta el 2014 registraron inversiones en aplicaciones nativas e híbridas en un 90% y las *web app* tan solo en un 10% (Applicants, 2014).

Por las características y facilidades que presentan las *web app*, se la ha catalogado como el tipo de aplicación idónea para la presente idea de negocio; la cual se encuentra dentro de la industria de software especializado en aplicaciones para hotelería. Actualmente, esta industria está conformada por cinco empresas nacionales y seis internacionales; de las cuales únicamente cuatro empresas extranjeras se dedican a la misma actividad que *iHospitality* y el resto se dedican al desarrollo de software para gestión hotelera, principalmente sobre sistemas de control de habitaciones, gestión de cobranzas y diseños de páginas web. Se ha considerado estas empresas como competencia directa e indirecta, por estar inmersas en programación hotelera y les resultaría fácil diseñar aplicaciones como la presente idea de negocio.

1.3. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA

Se han reconocido empresas nacionales e internacionales que conformarían la industria de software especializado en aplicaciones para hotelería y que compiten directa e indirectamente con la presente idea de negocio. Sin embargo, el desarrollo de software puede ser realizado por profesionales sin necesidad de tener conformada una empresa formal, por lo que el tamaño de la industria real podría ser mucho mayor.

Dentro de la competencia directa se encuentran cuatro empresas internacionales y como competencia indirecta a cinco empresas nacionales y a dos internacionales. A pesar de que la presencia internacional es muy relevante entre

la hotelería del país, no existe competencia directa de empresas ecuatorianas para la presente idea de negocio, ya que ellos están enfocados en sistemas que los hoteles necesitan para administrar y organizar sus negocios.

Sin embargo, para estimar el tamaño de la industria, se ha tomado en cuenta cuatro empresas nacionales, de las cuales se pudieron obtener sus volúmenes de ventas. En el año fiscal 2014, sus ventas fueron entre \$150.000 y \$300.000⁷ y el empleo que generaron es aproximado entre 10 a 20 personas, por lo cual su tamaño dentro de esta industria se pueden clasificar en la categoría de pequeñas empresas; según la variable de clasificación del INEC sobre el tamaño de las empresas.

A partir de esta información, se identifican dos empresas, *Practisis* e *ISYPLUS*, que compiten con un poco más del 30% de mercado cada una, seguida por el 20% de mercado de *Sofytecsa* y el 16% de *ICG Software*; lo cual confirma una alta rivalidad existente.

Tabla 1. Volumen de ventas 2014 de empresas de software especializadas en hotelería

Empresas	Ventas	Participación de Mercado
Practisis	316.171	33%
Serviestudios	293.873	31%
ICG Software	155.485	16%
Sofytecsa	188.360	20%
Total	\$953.889	100%

Fuente: Elaboración propia basándose en estados de resultados de Súper Intendencia de Compañías 2014.

La oferta de productos y servicios de estas empresas, como se indicó anteriormente, se basan en el desarrollo de software para dar soluciones de gestión y operación a establecimientos turísticos como hoteles, bares y restaurantes. Sin embargo, se han visto en la necesidad de ampliar su cartera de

⁷ Súper Intendencia de Compañías (2014). Estados de Resultados de empresas de software.

productos enfocados a sistemas de administración de negocios de comercio minoristas y facturación electrónica de acuerdo a los requerimientos del Servicio de Rentas Internas, con el fin de ganar competitividad e ingresar a nuevos tipos de mercados que no estaban siendo explotados.

Esta industria tiene potencial de crecimiento a largo plazo; en el año 2014 creció un 6% con respecto al 2013 (Revista Líderes, 2015). Aunque al finalizar el 2015 el sector de software ecuatoriano prevé un crecimiento similar, el gobierno propone la exportación de software como parte del emprendimiento en el cambio de la matriz productiva, considerándolo como exportaciones no tradicionales, pudiendo generar hasta \$1.500 millones dentro de nueve años (Andes, 2014). Ecuador se ha convertido en uno de los países más competitivos para el desarrollo de software. Según el MIPRO⁸ en el 2014, se exportó software ecuatoriano a quince países generando \$30 millones, los cuales representaron tan solo el 6% de la producción nacional de software, y que generó ingresos por \$500 millones (MIPRO, 2014).

⁸ Ministerio de Industrias y Productividad.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO

2.1. ORIGEN DE IDEA DE NEGOCIO

La idea de esta propuesta de negocio inició en el campo de acción de la profesión y trabajo, que es la hotelería. Con más de cinco años de experiencia en *Front Desk* o Recepción. Este departamento es la principal cara del hotel, el centro a donde llegan todas las solicitudes, requerimientos y diferentes tipos de quejas de los huéspedes. Se ha llegado a la conclusión de que los hoteles pueden implementar muchas capacitaciones sobre servicio al cliente, pero los empleados siempre perderán el camino si no existe un supervisor o jefe inmediato controlando y supervisando a cada minuto la implementación de lo aprendido.

Todos los hoteles tienen procedimientos estandarizados y enfocados a satisfacer las necesidades de sus clientes; sin embargo, estos procedimientos se convierten en una tarea difícil cuando no existe control. El reto diario que tienen los empleados de una recepción es brindar servicio al cliente en un hotel, de manera uniforme, eficiente y empática, lo cual es difícil si no existe un riguroso control de sus tareas, por lo tanto el servicio ofrecido nunca será 100% efectivo.

Este servicio ineficiente de los hoteles representa comentarios negativos y quejas de los huéspedes que resultan en potenciales pérdidas de clientes. La reputación del hotel se compromete frente a los nuevos turistas y viajeros que buscan hospedaje y se dejan guiar por los comentarios realizados en portales web de viaje reconocidas a nivel mundial, como TripAdvisor, Trivago, Expedia o Booking.com. Según un estudio realizado en 2013 por LeadSift⁹, el 92% de los viajeros americanos confían en las recomendaciones de sus amigos en las redes sociales, familia y/o seguidores antes de decidir dónde ir de vacaciones. Por lo

⁹ LeadSift es una empresa internacional de marketing, que identifica marcas y las conecta con consumidores en redes sociales.

cual es una necesidad para la industria hotelera preocuparse por satisfacer y hacer felices a quienes dan existencia a sus negocios: los huéspedes.

De acuerdo a un análisis realizado a las encuestas de satisfacción de un hotel de lujo de Guayaquil¹⁰, más del 61% de las quejas de los huéspedes corresponden a quejas de servicio y que pudieran prevenirse con procesos efectivos de servicio al cliente. Entre las causas más comunes de estas quejas se pueden mencionar cinco más repetitivas.

En primer lugar, todos los días existen incumplimientos en las entregas de los servicios solicitados por los huéspedes por “olvidos” de los empleados. Los incumplimientos más recurrentes se dan cuando un huésped llama desde su habitación a la recepción para realizar una solicitud, y debe esperar que el agente de recepción conteste, pero el mismo recepcionista se encuentra atendiendo directamente a huéspedes en el *counter*, y esto ocasiona una demora o que nadie conteste el teléfono. Cuando logran atender la solicitud, deben comunicarse con el departamento responsable para que se encarguen, por ejemplo, mantenimiento para arreglar el desperfecto de la televisión o ama de llaves con más toallas, etc. Una vez comunicado el mensaje al área correspondiente, los recepcionistas siguen atendiendo y no hay un control sobre el tiempo que cada departamento demora en cumplir la solicitud, y tampoco no existe un seguimiento si realmente se cumplió o no. A pesar de que los agentes de recepción deberían tener la obligación de llamar nuevamente al huésped para preguntar como estuvo el servicio recibido, tampoco existen llamadas de retroalimentación ya que se encuentran ocupados durante su turno y no logran satisfacer todas las necesidades de los huéspedes.

¹⁰ Investigación propia de fuente anónima, 2015.

Como segunda causa de las quejas, es que el servicio que reciben los clientes depende mucho de las actitudes y estados de ánimo de los empleados. En tercer lugar, no existe una promoción efectiva de los restaurantes, tiendas o áreas de los hoteles que estén destinadas a consumos de los huéspedes, ya que los empleados no informan a los clientes sobre las actividades que pueden realizar. En cuarto lugar, los empleados de un hotel en su mayoría no son bilingües y menos aún manejan diferentes idiomas, por lo que resultan en comunicaciones ineficientes con turistas extranjeros. Y la quinta causa es que no existe un registro histórico de gustos y preferencias de los huéspedes que visitan los hoteles, por lo tanto no pueden recibir servicio personalizado en futuras estadías.

Figura 3. Comentarios de huéspedes sobre el servicio en un hotel de lujo

Overall Comments
There is poor communication. The staff responds by sayin yes but they do not follow through. I will write to the hotel president when I return. I booked 3 room pre & post a trip & the hotel does not understand or get messages correctly

What could we have done to exceed your expectations?
Conocimiento que cuentan con una habitacion sin alfombra en vez de decir que no había, la fuga del baño nunca se resolvió y nunca pude llenar la tina, la llave se malograba por lo menos 3 veces al día y tenia que bajar a cada rato a que la cambien ojo no era el único a mis compañeros le pasaba lo mismo, cuando me cambiaron de habitación el aire acondicionado no era tan fuerte y nunca lo vinieron a ver, pedi desayuno a' cuarta y nunca me lo trajeron a pesar de llamar dos veces en el lapso de una hora para recordarles, tuve que bajar al restaurante, pedi una aguja con hilo y me dijeron que no había

Overall Comments
Me he alojado en varios hoteles de esa cadena y lamentablemente tuve una experiencia no grata en Guayaquil a diferencia de los demás.

Other problem text
llave de la puerta

Fuente: Propia basándose en investigación a un hotel de lujo en ciudad de Guayaquil, periodo octubre a noviembre, 2015.

Con la propuesta de negocio *iHospitality* se pretende resolver el problema de los hoteles al no poder controlar el mal servicio que sus empleados brindan a sus huéspedes y que generan quejas. Esta fue la razón principal para idear y plantear una solución definitiva a este problema y lograr prevenir un mal servicio de los hoteles.

2.2. MISIÓN

iHospitality es una empresa dedicada al desarrollo de software especializado en la industria de alojamiento, que tiene como propósito innovar su hotel a través de las herramientas tecnológicas más eficientes de servicio al cliente, asegurando la lealtad y fidelización de sus huéspedes.

2.3. VISIÓN

Convertir el servicio al cliente de la industria hotelera nacional en un referente de excelencia, calidad y hospitalidad en la hotelería mundial.

2.4. VALORES CORPORATIVOS

Para conseguir la misión y visión planteadas anteriormente, *iHospitality* plasma los siguientes valores corporativos que constituirán el eje central de la operación y gestión de la empresa:

Hospitalidad, brindando un servicio de excelencia a nuestros clientes y enfocados a satisfacer sus necesidades.

Integridad, transparencia y honestidad en nuestros procesos de desarrollo y gestión, brindando beneficios justos y confiables para nuestros clientes.

Responsabilidad y calidad para el cumplimiento de los proyectos de nuestros clientes.

Innovación y adaptación de las nuevas tendencias mundiales de tecnología hotelera para aplicarlas en el mercado ecuatoriano.

2.5. PROPUESTA DE VALOR

Beneficios para el cliente

La propuesta de valor de *iHospitality* presenta tres principales beneficios, que pretenden erradicar por completo la falta de control sobre el servicio que los empleados de los hoteles entregan a los huéspedes. Un estudio de mercado realizado por *Wantudu solutions*¹¹ respalda estos beneficios, en la cual a través de entrevistas a una muestra de 200 turistas escogidos al azar de acuerdo a su nacionalidad, midió los servicios de información entregados a estos huéspedes y el impacto de las recomendaciones ofrecidas por el software en términos de servicios visitados y comprados.

El primer beneficio que *iHospitality* brinda a los hoteles es disminuir el 61% de las quejas de servicio, de acuerdo a la investigación realizada en el campo de trabajo como se indicó anteriormente. En un estudio realizado en España, el 98% de los clientes consideraron el software un elemento para mejorar el servicio en un hotel, y el 95% entendió fácilmente su manejo y lo calificaron como un mejor servicio. Esta propuesta de valor se fundamenta en el hecho de que todas las solicitudes y requerimientos que hace un huésped de forma tradicional, ahora serán a través de *iHospitality*, el cual medirá tiempos de entrega que serán notificados automáticamente a los jefes inmediatos si no se cumplen, estableciendo un estricto control del servicio que se entrega para que sea logrado de manera inmediata y eficiente.

El segundo beneficio es asegurar el 25% de las ventas en las áreas del hotel. En el estudio de *wantudu*, el 37% de los encuestados visitaron el área del hotel recomendado por el software y el 25% realmente hicieron las compras recomendadas por el software. Entre las áreas de un hotel de las cuales obtienen ganancias adicionales se pueden mencionar los restaurantes, bares, tiendas de

¹¹ Wantudu es una empresa española de software que ofrece canales de comunicación interactivos a gerentes de hoteles y tiene presencia a nivel mundial.

regalo, spa, transporte, paquetes turísticos, entre otros. El hotel depende del interés del huésped por preguntar y de la forma como los empleados los promocionan. Sin embargo, con *iHospitality* existe una interacción online con el huésped el cual ofrece y promociona estas áreas de manera interactiva e inclusive con opción de compra desde la aplicación, de esta manera se enganchará la venta con el cliente.

El tercer beneficio es lograr altos indicadores de gestión y desempeño. Los hoteles tienen procedimientos estandarizados, los cuales son difíciles de cumplir en su totalidad debido a la carga de trabajo y afluencia de huéspedes y clientes que se acercan a la recepción de un hotel a preguntar, solicitar requerimientos, registrarse, pagar cuentas, quejarse, etc. Con *iHospitality* esta carga se reduce significativamente, mejora el desenvolvimiento de la operación diaria, permite a los agentes de recepción ejecutar completamente los procesos y concentrarse en cumplirlos de manera eficiente. De acuerdo al mismo estudio, con la implementación de un software de comunicación se reduce hasta el 80% de las preguntas más frecuentes que se realizan en un *counter* de recepción.

Adicional, con esta aplicación el hotel puede conseguir indicadores en base a información proporcionada por parte de los huéspedes a través de un registro histórico de sus requerimientos, solicitudes y compras realizadas mediante la aplicación. Estos indicadores le permitirán al hotel brindar servicio personalizado en futuras estadías, y obtener estadísticas como tiempos de espera en dar solución a un requerimiento, nivel de satisfacción del huésped, reservas solicitadas y preferencias de consumo; que le darán al hotel la oportunidad de diseñar estrategias alineadas a incrementar sus ingresos.

Costos para el cliente

Las empresas turísticas ecuatorianas son muy sensibles a los costos y si les ofrecen un producto que no les proporciona valor agregado e incremento de sus

ingresos será muy difícil que lo implementen, así lo confirmó un 82% de empresas que asistieron al *Encuentro TIC y Turismo 2014*. Sin embargo, también dijeron estar conscientes de la importancia del uso de nuevas tendencias tecnológicas en sus negocios. Si perciben los beneficios y la propuesta de valor de *iHospitality*, estarían dispuestos a invertir entre el 5 y 30% de sus ingresos en tecnologías.

A pesar de esto, se puede nombrar dos desventajas que esta idea de negocio debe aprender a mitigar. Primero, la curva de aprendizaje de las empresas de software establecidas en el mercado reduce la confianza de *iHospitality*. Segundo, la sociedad ecuatoriana es muy resistente al cambio, sobre todo si son cambios tecnológicos. Se observa que tan solo el 35% de la población ecuatoriana actual usa teléfonos inteligentes para ingresar a redes sociales como Facebook, a pesar que los *smartphones* ingresaron al país desde 2007.

Sin embargo, la presente idea de negocio reducirá el impacto de estas desventajas con la propuesta de valor definida anteriormente. Los hoteles podrán orientarse únicamente en desarrollar estrategias para ganar mayor mercado, mientras que *iHospitality* se encargará de mantener a sus clientes felices, leales en el largo plazo y consumiendo más servicios en las diferentes áreas. Los huéspedes que serán los usuarios de *iHospitality*, no encontrarán desventajas del producto. Ellos serán quienes disfruten de las características y funcionalidades de la aplicación.

2.6. MODELO DE NEGOCIO

La propuesta de negocio *iHospitality* utilizará el siguiente modelo de ingresos:

1. Tarifa mensual por el servicio de iHospitality:

Se realizará un contrato de servicio anual y las tarifas variarán de acuerdo al paquete de servicios que contrate cada hotel. Por lo tanto, los hoteles de lujo que tienen mayores servicios y actividades que los hoteles de tres y

cuatro estrellas, el precio será mayor debido que contratará más opciones en la *app*.

El contrato incluiría:

- * Análisis completo de los procesos y procedimientos de todos los departamentos del hotel para implementarlos en la plataforma virtual.
- * Instalación de la plataforma tecnológica e interfaz con el sistema operativo del hotel.
- * Capacitación a los empleados del hotel para correcto manejo de la plataforma tecnológica.
- * Sitio web para el administrador que le permitirá ingresar, modificar, actualizar y eliminar productos, servicios y precios.
- * Mantenimiento de la plataforma tecnológica y asistencia técnica 24/7 vía telefónica, chat en vivo y Skype.

Modificaciones y actualizaciones *no están contempladas en la tarifa mensual, se cobrarán tarifas adicionales de acuerdo a los cambios que el hotel desee hacer en la aplicación durante la vigencia del contrato.*

2. Tarifa por transacción electrónica:

Publicidad: de empresas turísticas que deseen ofrecer sus servicios a los huéspedes de los hoteles, como agencias de viajes, operadoras turísticas, alquiler de vehículos. Algunos dueños de hoteles también poseen otros negocios relacionados a la industria turística y podrían promocionarlos en la aplicación, como tiendas en galerías comerciales o servicios de hospedaje en otras ciudades.

Comisiones de venta: los huéspedes podrán armar sus paquetes turísticos personalizados a través de *iHospitality* o comprar directamente aquellos que estén pre organizados en la misma aplicación, y se cobrará una comisión fija por la venta de estos paquetes y también por servicios adicionales que los huéspedes elijan, como alquiler de vehículos.

2.7. COMPONENTES CLAVES DEL MODELO DE NEGOCIO: CANVAS

El modelo de negocio CANVAS permite a la presente idea de negocio analizar detalladamente sus nueve elementos para explicar si la propuesta de valor de *iHospitality* tiene viabilidad. Es importante reconocer que existen dos segmentos de clientes, el primero serán los hoteles que son los clientes directos de *iHospitality* y segundo serán los huéspedes que serán los usuarios de la aplicación. De esta manera se analizan dos diferentes modelos de negocio.

Segmento de clientes: Hoteles (Ver Anexo 1)

Los clientes de *iHospitality* serán los establecimientos de hospedaje, como son los hoteles, resorts, hosterías, lodges y haciendas turísticas. Su segmentación irá de acuerdo a la categoría de hospedaje, que pueden ser de tres, cuatro y cinco estrellas. Los beneficios presentados anteriormente en la propuesta de valor, entregamos a los hoteles la oportunidad de reducir sus quejas de servicio, la visibilidad y promoción de las áreas de su hotel, controlando los tiempos de respuestas a los requerimientos para lograr una comunicación eficiente e incrementar la satisfacción de los huéspedes.

Se establecerá una importante relación con el hotel desde el inicio del contrato, haciendo prevalecer los valores de la empresa integridad y responsabilidad. *iHospitality* proporcionará instalación, conexiones con los sistemas que el hotel tenga implementado, capacitación a los empleados sobre servicio al cliente y manejo de la aplicación. Para ganar la confianza y mantener una relación estable, la empresa brindará un servicio post venta, el cual incluye asistencia tecnológica telefónica o presencial 24/7.

Los canales de comunicación que la presente idea de negocio utilizará primero para darse a conocer se realizarán visitas personalizadas para realizar una demostración piloto de *iHospitality*, para que puedan observar la funcionalidad de

la aplicación y reconocer los beneficios que tendrá en su hotel. Estas pruebas se realizarán en los tres dispositivos electrónicos, *tablet*, *smartphone* y *laptop*, a través de los cuales los huéspedes tendrán acceso a la aplicación mediante un link URL como se explicó anteriormente. Después de la venta, los canales de comunicación serán mediante teléfono, página web corporativa o visitas personalizadas.

El aliado clave de *iHospitality* será el proveedor o desarrollador del software que debe contar con recursos que permitan desenvolvimiento y flexibilidad ante cambios de las tendencias tecnológicas hoteleras mundiales para adaptarlas a nuestro medio. El principal requisito es que sea creativo, innovador y esté alineado con la misión de la presente idea de negocio para desarrollar la aplicación ideal para cada tipo de hotel.

Entre las actividades claves que requiere esta propuesta de valor se pueden identificar dos. Primero es el desarrollo del software, como se mencionó, el proveedor es clave para la creación dinámica, creativa y personalizada de las aplicaciones para cada hotel. La segunda actividad importante será la capacitación a los empleados sobre el uso correcto de la aplicación y manejo de servicio al cliente, como complemento a los beneficios de *iHospitality*. Para que estas actividades se lleven a cabo, los recursos claves con los cuales debe contar serán, primero el personal idóneo para el correcto desarrollo, en este caso el desarrollador del software; segundo, la relación que mantengamos con el hotel y sus empleados permitirán que se conviertan en recurso clave para hacer de *iHospitality* una herramienta de comunicación eficiente. Un tercer recurso serán los dispositivos electrónicos, a través de los cuales se visualizará la *app*. Y un cuarto recurso estratégico, será el registro de los derechos de autor de la aplicación y la patente de la marca *iHospitality*.

La estructura de costos estará conformada por dos costos que se identifican como los más relevantes y estarán focalizados en la creación de valor para los clientes. El primero será el sueldo fijo del programador que la empresa contrate para el desarrollo de las *app* personalizadas de cada hotel, el mantenimiento de la plataforma tecnológica para mantenerla operativa y la creación de la página web corporativa. El segundo costo relevante será registrar los derechos de autor de la aplicación y patentar la marca *iHospitality*, estos recursos serán los más costosos de la presente idea de negocio.

Los flujos de ingresos estarán conformados por tres valores. El primero y principal será el contrato anual del software que incluirá instalación y capacitación a los empleados del hotel. El segundo flujo de ingreso estará condicionado si los hoteles desean realizar modificaciones durante el periodo en curso o si desean implementar nuevos tipos de reportes, ya que previo al contrato de la licencia se establecerán todos los detalles y características que cada hotel solicita en la aplicación, por lo que una modificación tendrá un costo adicional. El tercer ingreso será a través de publicidad de marcas o empresas como agencias de viajes, operadores turísticos, alquiler de vehículos; así también como de servicios externos que los hoteles posean como tiendas en galerías comerciales o servicios de hospedaje en otras ciudades.

Los precios se fijarán de acuerdo al segmento de hotel y la categoría de tres, cuatro o cinco estrellas; ya que mientras más grande la infraestructura tendrá más características y por lo tanto sus precios serán más elevados. Por el contrario, si su tamaño es menor la aplicación tendrá un menor costo. Este mecanismo de fijación de precios se basa en que el desarrollo de la aplicación será personalizado a cada establecimiento de hospedaje.

Segmento de clientes: Huéspedes (Ver Anexo 2)

Como se mencionó anteriormente, los huéspedes de los hoteles, resorts, hosterías, lodges y haciendas turísticas serán los usuarios de *iHospitality*. Sin embargo, se los ha considerado en la presente idea de negocio, como un segundo segmento de clientes porque la empresa puede generar ganancias adicionales a partir de sus consumos realizados desde la aplicación.

La propuesta de valor para los huéspedes está enfocada en facilitarles la información a través de *iHospitality* para que puedan buscar *city tours* o guías turísticas personalizadas de acuerdo a sus gustos y preferencias. Para lo cual se reduce la necesidad de los huéspedes de preguntar a los recepcionistas “¿Qué podemos hacer en la ciudad?”, lo cual implica para ellos salir de su habitación, bajar a recepción, preguntar por información y escuchar recomendaciones.

La relación que se mantendrá con los huéspedes será únicamente online, a través de las promociones y paquetes que podrán personalizar de acuerdo a sus gustos; es decir, que la interacción será entre el huésped y la aplicación. Por esta razón los canales serán los mismos que para los hoteles, *tablets*, *smartphone* o *laptops*, dependiendo del dispositivo electrónico que posea el huésped. Así mismo habrá un servicio post venta que se encargará de hacer preguntas sobre la experiencia de la guía turística con el fin de mejorar la satisfacción de los mismos.

Los aliados claves serían en primera instancia los hoteles ya que ellos son quienes darán la apertura para implementar de manera eficiente todas las actividades que se pueden promocionar en la aplicación. Luego están los proveedores que ofrecerán las actividades, como las agencias de viajes, operadores turísticos y empresas de alquiler de vehículos.

Las actividades claves que se debe realizar para esta propuesta de valor sería integrar todas las opciones de actividades turísticas de la ciudad en *iHospitality*, de esta manera le resulte fácil al huésped buscar y armar su *city tour* personalizado, sin la necesidad de preguntar en la recepción por más opciones. Para esto se debería tomar en cuenta los recursos claves que serán los paquetes de las operadoras turísticas y los mapas de la ciudad con puntos de visita claves como guía para los huéspedes. Adicional otro recurso clave será el dispositivo electrónico de uso del huésped.

Para este segundo modelo de negocio no habría una estructura de costos significativa ya que la información de las opciones turísticas será provista por las agencias de viajes hacia nuestra base de datos y el dispositivo electrónico le pertenece al huésped. Por otro lado los flujos de ingresos estarán conformados principalmente por las comisiones fijas de la venta de paquetes turísticos a los huéspedes a través de *iHospitality*, y adicional se cobrará comisiones de venta por servicios adicionales que los huéspedes elijan, como alquiler de vehículos.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y MERCADO

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

Como se indicó en el análisis de la industria tecnológica, muchos hoteles a nivel internacional han adoptado diferentes tipos de software relacionados con el turismo para lograr la fidelización de sus huéspedes y llevar su servicio a otro nivel. La presente idea de negocio plantea que esta aplicación permita a los hoteles integrar todos sus servicios a través de un solo link, en el cual los huéspedes tendrán experiencias digitales personalizadas desde cualquier lugar del hotel, recibiendo un servicio rápido y eficiente. Lo que hace atractiva esta aplicación, es que permitirá a los hoteles controlar el 100% del servicio llevando un registro exacto de tiempos de entrega, lo cual implica directamente un incremento de satisfacción de los huéspedes.

La solución que presenta *iHospitality* es una idea innovadora en el mercado hotelero ecuatoriano. Una razón que se podría mencionar por la que aún no se ha encontrado estas soluciones en el país, sería la poca innovación tecnológica local que va de la mano con la inversión en Investigación y Desarrollo. En países desarrollados como Estados Unidos y España destinaron un porcentaje significativo de su PIB únicamente a I+D, el 2.79% y 1.30% respectivamente, durante el periodo 2011-2015. Comparado con Ecuador, que en el mismo periodo se invirtió tan solo el 0.35% de su PIB.

Tabla 2. Gasto en Investigación y Desarrollo por país (% del PIB)

Países	2006-2010	2011-2015
Estados Unidos	2,76	2,79
España	1,36	1,30
Ecuador	<i>No registra gasto en I+D.</i>	0,35

Fuente: Datos del Banco Mundial.

A pesar de estas bajas cifras, el gobierno ecuatoriano tiene la meta de ascender el gasto en I+D a 1.5% en los próximos años (Telégrafo, 2014). Esto podría representar una oportunidad para la presente idea de negocio, al tener más apertura del gobierno en innovaciones tecnológicas que ayuden a desarrollar una cartera de servicios más amplia y más competitiva a nivel mundial.

Este proyecto considera lo sorprendente que sería para el mercado hotelero ecuatoriano generar un *software* de este tipo, sobre todo en la época actual, en la que los turistas se encuentran actualizados con las nuevas tendencias tecnológicas y cada vez se convierten en clientes más exigentes a nivel global. Si los hoteles no prestan atención a cada una de estas causas, los efectos de los problemas podrían llegar a ser muy perjudiciales para su competitividad en el mercado.

3.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

3.2.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre competidores existentes es *alta*. Como se indicó en el tamaño de la industria, se identifican empresas nacionales y extranjeras que actúan como competidores directos e indirectos.

Dentro de la competencia directa se identifican a cuatro empresas internacionales que desarrollan un producto similar que *iHospitality* porque están enfocados en el servicio que brindan los hoteles y pueden ser instalados en cualquier lugar del mundo, entre las cuales están las siguientes empresas:

Tabla 3. Competencia directa

Empresas competidoras directas

Alice¹²

Nuvola¹³

Winhotel Solution¹⁴

Wantudu Touch Solution¹⁵

¹² Empresa estadounidense.

¹³ Empresa estadounidense.

¹⁴ Empresa española.

Dentro de la competencia indirecta se pueden mencionar a cinco empresas nacionales y dos empresas extranjeras, ya que se dedican al desarrollo de programas tecnológicos para hoteles enfocados en la administración y marketing, más no en el servicio al cliente. Sin embargo, al estar satisfaciendo al mismo mercado, sería fácil para ellos crear un producto similar que *iHospitality*. Las empresas que son competencia indirecta son:

Tabla 4. Competencia indirecta

Empresas competidoras indirectas	
<u>Extranjera</u>	<u>Nacional</u>
Little Hotelier ¹⁶	Practisis ¹⁷
Clock Hotel ¹⁸	Serviestudios ¹⁹
	ICG Software ²⁰
	Sofytecsa ²¹
	Innova tu hotel ²²

Aunque estas empresas no ofrezcan el mismo servicio que ofrecerá *iHospitality*, existen dos riesgos principales que significan una importante amenaza. El primero es debido a que se encuentran en la industria de la tecnología y software hotelero, pueden realizar de manera fácil el desarrollo de un sistema que permita a los huéspedes interactuar con los servicios de sus clientes. El segundo riesgo, es que adicional a estas cuatro empresas, existen las de origen internacional que pueden ser fácilmente implementadas en hoteles del país.

Sin embargo, esta idea de negocio puede sobrellevar a la alta rivalidad entre las empresas existentes, ya que la competencia debe basarse en la innovación, la calidad del programa que desarrollen y las estrategias de publicidad para llegar a

¹⁵ Empresa española.

¹⁶ Empresa estadounidense.

¹⁷ Empresa de software de operación para los sectores de la hospitalidad, alimentos & bebidas.

¹⁸ Empresa británica.

¹⁹ Empresa de procesos operativos de gestión hotelera y de contabilidad.

²⁰ Empresa de gestión hotelera, de eventos, congresos y banquetes.

²¹ Empresa de gestión para hoteles, soporte operativo y estratégico.

²² Empresa de marketing digital para hoteles.

sus clientes, junto a la experiencia en el manejo del servicio al cliente en una industria hotelera.

3.2.2. AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de entrada de nuevas empresas de software es *alta*, ya que puede ser conformada desde una sola persona que tenga conocimientos informáticos y tecnológicos, y sobre todo porque no existen barreras de entrada que sean significativas.

Los *requisitos de capital* para iniciar una empresa de software se limita a la instalación de los programas informáticos sobre los que trabajan los desarrolladores de software para crear un nuevo programa. Sin embargo, para la comercialización de un producto se necesitaría una fuerza de ventas en las que deban invertir, que de igual manera no son significativos comparadas con otro tipo de industrias.

La *curva de experiencia* juega un rol importante al momento de la entrada de nuevas empresas, ya que los desarrolladores de software actuales mantienen una ventaja de conocimiento por el tiempo que se han mantenido en el mercado, conocen la gestión y su mercado para el desarrollo de los productos tecnológicos. A esto se adiciona, la *ventaja absoluta en costos* de estas empresas, al haber desarrollado economías de aprendizaje, obtienen la ventaja de reducir sus costos por su experiencia y aprovechamiento de tiempo en actividades que a las nuevas empresas les resultaría en desperdicio por los defectos que se presenten en el transcurso del desarrollo de los programas.

Existen también *barreras gubernamentales* relacionadas con las marcas, patentes y derechos de autor para los programas informáticos, ya que están consideradas como obras literarias por el IEPI²³ y se protegen como tales. Los costos para el

²³ Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.

registro de estas invenciones son elevados, y representan una barrera importante para las nuevas empresas al momento de considerarlo en su inversión. Sin embargo, empresas pequeñas no se arriesgan a obtener la propiedad intelectual de sus programas, ya que a pesar que el productor tiene el derecho de prohibir la realización de modificaciones o versiones sucesivas del programa, en Ecuador existen falencias en la protección de los derechos de autor, ya que en el *Código Orgánico Integral Penal* del país, la piratería no es considerada como un delito y el IEPI no recibe el apoyo necesario por parte de las entidades gubernamentales (El Comercio, 2015).

Aunque las barreras de entrada mencionadas puedan resultar en una baja amenaza de entrada, no se las considera significativas porque la creación de empresas de software requiere de mucha creatividad e innovación por parte de los nuevos jugadores que puede superar las expectativas de las opciones de programas informáticos actuales, y con inversión en campañas de mercadeo y ventas pueden ingresar fácilmente a competir en la industria de software.

3.2.3.AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se podría considerar una *alta* amenaza de productos sustitutos; si se reemplaza la funcionalidad de una aplicación web que integra el servicio al cliente de un hotel, por procesos tradicionales de servicio al cliente que maneja un hotel. Estos procesos pueden realizarlos manualmente, llevando un registro en hojas de Excel y guardando esta información en sus bases de datos.

Esta opción sustituta supone la responsabilidad de una persona colaboradora del hotel, que se encargue de realizar estas funciones. Se considera una amenaza alta ya que los hoteles cuidan bastante sus costos, y con la opción de llevar a cabo sus propios procedimientos, el hotel no tendrá que invertir algo adicional.

3.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

El poder de los proveedores se considera *bajo*, ya que en el mercado ecuatoriano de acuerdo a datos de la Aesoft²⁴ existen aproximadamente cincuenta empresas desarrolladoras de software relacionadas al turismo, y adicional están las personas que se dedican a esta actividad de forma independiente.

Por lo tanto, al existir mayor cantidad de desarrolladores de software, menor es su capacidad de negociación ya que sus clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor con menores precios, es decir, que tienen un bajo *costo de cambio*.

3.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CONSUMIDORES

El poder de negociación de los dueños de hoteles es *alto*, sobre todo porque son muy *sensibles a los costos*, y ellos administran su hotel sin la necesidad de incorporar nuevos programas informáticos o aplicaciones que gestionen su servicio al cliente, es decir, que su *volumen de compras* es nulo. Por esta razón, las empresas de software deben buscar modelos de negocio innovadores que establezcan una diferenciación y que sus clientes reconozcan el valor agregado de sus productos, de esta manera lograr ser persuasivos y conseguir que los hoteles se vean atraídos a la instalación de programas tecnológicos.

En un informe presentado por la Aesoft, realizado durante el *Encuentro TIC²⁵ y Turismo 2014*; se pudo concluir que las empresas turísticas están conscientes sobre la importancia del uso de aplicaciones en sus empresas y estarían dispuestas a destinar entre el 5 y 30% de sus ingresos en tecnologías. Sin embargo, un 82% de las empresas indicó que no implementaría TICs por sus elevados costos (Aesoft, 2014).

²⁴ Asociación Ecuatoriana de Software.

²⁵ Acrónimo para Tecnologías de la Información y la Comunicación.

3.3. TAMAÑO DEL MERCADO

El tamaño del mercado que la presente idea de negocio pretende alcanzar será el total de los establecimientos de alojamientos en el país, enfocándose principalmente en las tres primeras categorías; de lujo, primera y segunda. De acuerdo al último catastro realizado por el Ministerio de Turismo en 2014, en Ecuador existe un total de 4.653 hoteles de diferentes categorías. Sin embargo, el nicho de mercado al que se dirigiría este proyecto estaría compuesto por un aproximado de 2.201 hoteles.

Tabla 5. Establecimientos turísticos de alojamiento 2014

Establecimientos turísticos de alojamiento	
Categoría	Número
Lujo	34
Primera	679
Segunda	1.488
Tercera	2.414
Cuarta	38
Total	4.653

Fuente: Ministerio de Turismo, 2014.

3.4. PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.4.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

¿Debo proceder con la implementación de iHospitality en el mercado hotelero ecuatoriano?

3.4.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Conocer la aceptación que tendría iHospitality dentro de la industria hotelera ecuatoriana.

3.4.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Objetivos generales:

1. Averiguar métodos y procedimientos actuales que utilizan los hoteles para atender y medir el servicio al cliente.
2. Determinar la intención de compra de los dueños y/o gerentes generales para el servicio de iHospitality.
3. Evaluar percepciones y actitudes de los usuarios sobre el uso de aplicaciones móviles para conocer la aceptación de la idea de negocio iHospitality.

Los objetivos específicos que se obtendrán con la investigación de mercado se detallan en el siguiente modelo de matriz de iHospitality:

Tabla 6. Modelo de matriz Investigación de mercado

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM		Paso 3 del proceso de IM			
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes Objetivos Generales	Preguntas de Investigación Objetivos específicos	Hipótesis	Diseño de Investigación	Diseño Exploratorio : Técnica	Diseño Concluyente : Técnica
¿Debo proceder con la implementación de iHospitality en el mercado hotelero ecuatoriano?	Conocer la aceptación que tendría iHospitality dentro de la industria hotelera ecuatoriana.	1. Averiguar métodos y procedimientos actuales que utilizan los hoteles para atender y medir el servicio al cliente	1. ¿Qué métodos utilizan para medir la satisfacción del servicio de sus clientes (durante o después de la estadía)?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			2. ¿Qué procedimiento realizan con la queja de un huésped durante y después de su estadía?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			3. ¿Cuáles son los recursos (herramientas, personas, utilería) que invierte en la medición de satisfacción de sus clientes?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			4. ¿Considera que los recursos invertidos están siendo usados de una manera eficaz y eficiente?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			5. ¿Qué valor agregado usted brinda a sus huéspedes con el método actual?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			6. ¿Qué elementos mejoraría en el método actual?	ND		Entrevista en profundidad	
			7. ¿Qué elementos no cambiaría en el método actual?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			8. ¿Qué elementos le gustaría adicionar al método actual pero le ha sido difícil implementarlo?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
		2. Determinar la intención de compra de los dueños y/o gerentes generales para el servicio de iHospitality.	9. ¿Qué ha escuchado sobre hoteles que hayan implementado este tipo de aplicaciones tecnológicas?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			10. ¿Qué expectativas tendría si se implementa esta aplicación en su hotel?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			11. ¿Qué problemas piensa usted que podría encontrar en esta aplicación?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			12. ¿Sentiría confianza en dejar que una aplicación tecnológica maneje los requerimientos de sus huéspedes?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			13. ¿Estaría dispuesto a invertir dinero en una aplicación tecnológica para su hotel?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			14. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar y en qué forma (mensual o anual)?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	
			15. ¿Considera que una aplicación tecnológica implementada en su hotel, le conllevaría ahorro de costos?	ND	Exploratoria	Entrevista en profundidad	

¿Debo proceder con la implementación de iHospitality en el mercado hotelero ecuatoriano?	Conocer la aceptación que tendría iHospitality dentro de la industria hotelera ecuatoriana.	3. Evaluar percepciones de huéspedes sobre el servicio de un hotel para implementarlo en la creación y desarrollo de iHospitality.	1. Al momento de decidir un hotel, ¿Qué atributos considera más relevantes? (Precio, Servicio al cliente, comodidad en habitación, gastronomía, facilidades del hotel, internet/tecnología).	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			2. ¿Qué canal utiliza para realizar reservas en un hotel?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			3. Cuando usted viaja y se hospeda en un hotel ¿Cuánto tiempo dedica al uso de aplicaciones móviles en sus dispositivos electrónicos?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			4. ¿Para qué ha utilizado las aplicaciones móviles durante su viaje?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			5. ¿Ha realizado compras electrónicas a través de aplicaciones móviles durante su viaje?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			6. ¿Le gustaría poder tener acceso virtual a los servicios del hotel donde se hospeda desde una aplicación móvil?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			7. Si existiera esta aplicación con acceso virtual desde su dispositivo móvil a los servicios de un hotel, para realizar reservas de restaurantes, requerimientos, solicitar asistencia, etc. ¿Usted la usaría?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			8. ¿Le gustaría encontrar en esta aplicación los siguientes servicios del hotel donde se hospeda?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			9. ¿Qué opciones o servicios le aumentaría usted a esta aplicación?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			10. Si tuviera la opción de realizar compras a través de esta aplicación durante su estadía en el hotel ¿Qué compras le gustaría realizar?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			11. ¿Qué forma de pago le gustaría encontrar en esta aplicación?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			12. ¿Qué forma de pago le gustaría encontrar en esta aplicación?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas
			13. ¿Qué forma de pago le gustaría encontrar en esta aplicación?	ND	Concluyente (Descriptiva transversal múltiple)		Encuestas

Fuente: Elaboración propia basándose en diseño de entrevistas y encuestas a clientes y usuarios.

El componente 1 incluye las características de los clientes potenciales y la investigación sobre los métodos, procedimientos y recursos que utilizan actualmente para medir el servicio al cliente en sus hoteles. Así como también las percepciones positivas y negativas que tienen sobre sus propios métodos.

El componente 2 busca analizar las intenciones de compra y actitudes de los dueños y/o gerentes generales de los hoteles sobre la confianza y expectativas de las aplicaciones tecnológicas implementadas en sus hoteles. También

descubrir aspectos que los beneficiaría para estar dispuestos a invertir en la presente idea de negocio.

El componente 3 investigará las percepciones positivas y negativas, actitudes y preferencias de los usuarios/huéspedes sobre el uso de aplicaciones móviles que utilizan cuando viajan para conocer la aceptación que tendría la idea de negocio iHospitality. Estos resultados también ayudarán al diseño de la aplicación.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Se aplicará el modelo prueba de concepto, para plantear las preguntas de investigación, que serán respaldadas con entrevistas y fuentes secundarias sobre los clientes potenciales, y con encuestas realizada a los usuarios de la aplicación. A partir de esta información se elige el diseño de la investigación:

Investigación exploratoria cualitativa

La fase cualitativa de la investigación de mercado se dirigirá a los clientes de iHospitality, por lo cual se seleccionará un enfoque directo con entrevistas en profundidad y técnica de escalonamiento. Este enfoque se utilizará debido que los dueños o gerentes de hoteles son personas que no tienen todo el tiempo disponible y necesitan confidencialidad para un intercambio libre de información.

En las entrevistas se utilizará la técnica de escalonamiento, debido a que se debe de indagar en las respuestas de los clientes potenciales, para conocer sus razones psicológicas y emocionales sobre los métodos que utilizan actualmente para medir el servicio a sus huéspedes. Esta es una guía de apoyo por lo que las preguntas no necesariamente seguirán un estricto orden, el entrevistador debe tener conocimientos y experiencia sobre servicio al

cliente y hotelería, para manejar las preguntas de acuerdo a las respuestas del entrevistado, y sondear las mismas hasta conseguir respuestas más profundas que las iniciales.

Investigación concluyente descriptiva

En la fase cuantitativa de la investigación de mercado, se realizará un cuestionario dirigido a turistas que se han hospedado en un hotel de cinco, cuatro y/o tres estrellas, con el fin de evaluar las percepciones de acuerdo a experiencias obtenidas en estadías pasadas. Al ser los usuarios finales de la aplicación y quienes la manipularán, ayudará a la creación y desarrollo de iHospitality.

3.5.2. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META

Entrevistas (fase cualitativa): En la investigación cualitativa que se realizará a los clientes potenciales, a través de entrevistas a profundidad, se definió de la siguiente manera a la población meta:

Elementos: Dueños o gerentes generales de hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas que toman la decisión de compra e implementación de sistemas tecnológicos en sus hoteles.

Unidades de muestreo: Hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas.

Extensión: Ecuador.

Tiempo: 2016.

Encuestas (fase cuantitativa): En la investigación cuantitativa que se realizará a usuarios potenciales de la aplicación, a través de encuestas, se definió de la siguiente manera a la población meta:

Elementos y unidades de muestreo: Personas mayores de 18 años que se han hospedado en hoteles cinco, cuatro y tres estrellas, mínimo en una ocasión.

Extensión: Principales ciudades de Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta. Incluido turistas extranjeros que se encuentren alojados en un hotel de cinco, cuatro o tres estrellas.

Tiempo: 2016.

3.5.3.DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL

Entrevistas (fase cualitativa)

El marco muestral para las entrevistas a profundidad de los clientes potenciales de iHospitality, serán 2,201 hoteles que pertenecen a la categoría de cinco, cuatro y tres estrellas de todo el Ecuador, de acuerdo al último catastro realizado por el Ministerio de Turismo en el 2014.

Encuestas (fase cuantitativa)

El marco muestral para las encuestas de los usuarios potenciales de iHospitality, serán 1'548.580 turistas nacionales y extranjeros que han viajado a diferentes ciudades del Ecuador por turismo y/o negocios, y se han hospedado en un hotel.

Tabla 7. Entrada de turistas al Ecuador 2014

Entrada de turistas	Número
Extranjeros	1'500.241
Ecuatorianos	48.339
Total	1'548.580

Fuente: Ministerio de Turismo, 2014.

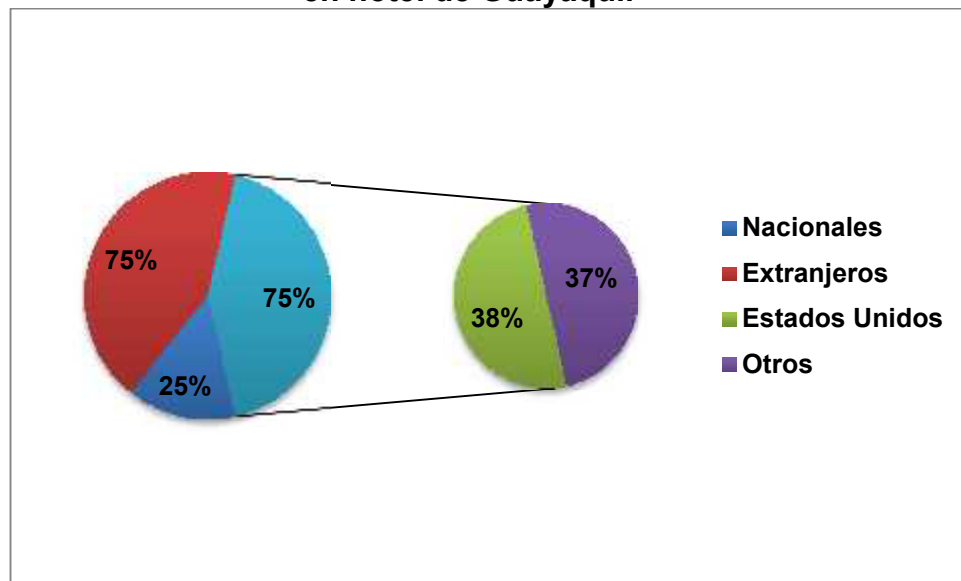
3.5.4.SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO

La técnica de muestreo que se utilizará en las entrevistas a profundidad será muestreo no probabilístico por juicio, debido a que los elementos de la población se seleccionará con base en los clientes potenciales (dueños y gerentes de hoteles) que cuenten con la infraestructura en su hotel para instalar este tipo de software.

En lo que respecta a las encuestas, que se realizará a los usuarios potenciales de la aplicación, se utilizará muestreo probabilístico estratificado por generación (edad) y sexo, a turistas nacionales y extranjeros que se han hospedado en un hotel de cinco, cuatro y/o tres estrellas en la ciudad de Guayaquil.

Debido a que el mercado de turistas que reciben los diferentes hoteles de Guayaquil es muy similar, se ha realizado una investigación primaria al número de personas por país que se han hospedado en un hotel de lujo de la ciudad para representar la verdadera demanda de turistas nacionales versus los extranjeros. De esta información, se puede mencionar que en un promedio el 25% son turistas nacionales y el 75% son personas que vienen de diferentes países. De los cuales el 51% únicamente son estadounidenses.

Figura 4. Porcentaje de turistas nacionales y extranjeros en hotel de Guayaquil



Fuente: Elaboración propia basándose en datos de un hotel de lujo de Guayaquil 2014-2016.

3.5.5. DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Entrevistas a profundidad: Por tratarse de una investigación cualitativa, el tamaño de la muestra para las entrevistas a profundidad serán 12 hoteles de la ciudad de Guayaquil.

Encuestas: Por tratarse de una investigación cuantitativa, será necesario realizar el cuestionario a una muestra grande que represente a todos los turistas nacionales y extranjeros que se hospedan en un hotel en Ecuador. De acuerdo a Raosoft²⁶ el tamaño de la muestra para realizar las encuestas será de 385 turistas, con un margen de error del 5% y un nivel de confiabilidad del 95%.

Figura 5. Resultados de Raosoft para investigación cuantitativa de iHospitality

The screenshot shows the Raosoft website interface for calculating a sample size. The Raosoft logo is at the top left. Below it, there are four input fields with their respective values and a final result box.

What margin of error can you accept? <small>5% is a common choice</small>	5 %
What confidence level do you need? <small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small>	95 %
What is the population size? <small>If you don't know, use 20000</small>	1548580
What is the response distribution? <small>Leave this as 50%</small>	50 %
Your recommended sample size is	385

Fuente: Cálculo de página web Raosoft.

²⁶ Raosoft es un software que recopila información y mantiene bases de datos a través de encuestas web.

3.5.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las entrevistas se realizarán en las oficinas de los dueños y/o gerentes generales de cada hotel. Se confirmará su participación previa cita para asegurar que otorgarán el tiempo que la entrevista requiere sin ningún imprevisto.

Las encuestas se realizarán en la ciudad de Guayaquil. Se ubicarán hoteles con mayor afluencia de turistas nacionales y extranjeros, y con previa autorización de la gerencia del hotel se realizarán las preguntas del cuestionario a los huéspedes que se encuentren en el hotel.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. Entrevistas

Las preguntas de las entrevistas realizadas a los 12 gerentes de los hoteles se pueden observar en el *Anexo 3*, constan de 15 preguntas abiertas. Los resultados fueron analizados a través del número de frecuencia que repetía una respuesta, estas se pueden ver en el *Anexo 4*. A continuación se indicarán las respuestas más relevantes y que cumplen con los objetivos generales planteados al inicio de la investigación de mercado:

- El 100% de los hoteles entrevistados miden la satisfacción de sus huéspedes a través de encuestas internas y externas, pero más se preocupan por revisar diariamente los portales web como TripAdvisor, Booking, Expedia, porque son páginas con acceso a nivel mundial y los viajeros leen sobre las experiencias de sus huéspedes para una futura decisión de hospedaje. Adicional, estos portales web otorgan premios y reconocimientos a los hoteles cuando tienen comentarios positivos de sus huéspedes.
- El 58% de los hoteles entrevistados gastan diariamente en cortesías de alimentos y bebidas, para disculparse con huéspedes por quejas de

servicio. En algunas ocasiones les toca otorgar habitaciones sin ningún costo.

- El 92% de los hoteles considera que los recursos que invierten para medir la satisfacción de sus huéspedes están siendo usados de una manera eficaz y eficiente. El 8% restante consideran que podrían mejorar.
- El 75% cree que midiendo el servicio como lo hacen actualmente, los hacen sentir importantes a sus huéspedes.
- El 50% de los entrevistados han escuchado sobre innovaciones tecnológicas en hoteles de países desarrollados.
- El 100% de los hoteles entrevistados tienen expectativas positivas sobre la presente idea de negocio y dijeron sentir confianza en dejar que una aplicación tecnológica maneje los requerimientos de sus huéspedes; a pesar que al 50% le preocuparía perder la interacción personalizada con sus huéspedes, al 30% le preocuparía que el software presente fallas durante la operación y el 25% se inquietaría por no saber si será fácil para sus huéspedes aprender a utilizar la aplicación o el tiempo que les tome acostumbrarse a su uso.
- El 91% de los hoteles entrevistados consideran que esta aplicación les ahorraría costos y dijeron que si invertirían en iHospitality. De los cuales, el 58% dijo que si invertiría, y el otro 33% dijo que invertiría únicamente si se garantiza beneficios y agrega valor al servicio que ofrecen. El 9% restante dijo que no invertiría sino hasta cuando se consolide este servicio en el mercado.
- El 100% de los hoteles entrevistados mencionaron un monto cuando se les preguntó cuánto invertirían. El 42% dijo estar dispuesto a invertir montos de forma anual, entre \$10.000 y \$12.000. Otro 33% dijo que estarían dispuestos a invertir en iHospitality montos menores, de forma mensual entre \$200 y \$600. Y el 25% restante de los entrevistados no dieron un monto específico, pero mencionaron estar dispuestos a invertir un porcentaje entre 8 y 12% de sus presupuestos para innovaciones.

2. Encuestas

Las preguntas de las encuestas se pueden encontrar en el *Anexo 5*, son once preguntas en total, de las cuales nueve son cerradas y dos son abiertas. Los resultados totales de los 385 encuestados se encuentran en el *Anexo 6*. Cabe resaltar que el 58% de los turistas encuestados fueron mujeres y el 42% hombres. Adicional, se ha acentuado la estratificación por edades (Millennials 57%, Generación X 27% y Baby Boomers 17%) para analizar el impacto de sus respuestas de acuerdo a la generación en la que se encuentran. A continuación se enfocará en las respuestas más significativas para la presente investigación:

- El 46% de los turistas encuestados deciden donde hospedarse por el precio, y en segundo lugar con el 25% consideran la comodidad para su elección. Sin embargo, cuando se separa por generaciones, los millennials consideran a la tecnología como segundo lugar con el 23%; a diferencia de la generación X y Baby Boomers que en segundo lugar siguen prefiriendo la comodidad del hotel.
- El 98% de los encuestados utilizan aplicaciones móviles durante sus viajes. El 30% dijo utilizarlo entre 1 y 2 horas, y otro 32% más de 7 horas. Aunque son porcentajes parecidos para una gran diferencia de horas, es importante destacar la comparación del uso entre mujeres y hombres. El 41% de las mujeres las utilizan más de 7 horas, comparado con el 43% de los hombres que solo las utilizan entre 1 y 2 horas.
- El 54% de los encuestados dijo haber hecho compras electrónicas a través de aplicaciones móviles, de los cuales el 69% eran millennials. El 46% dijo que nunca habían hecho compras electrónicas, porque tenían la percepción que no era seguro ingresar sus datos personales o de tarjeta de crédito a través de plataformas virtuales, por estafas o robos.
- El 98% de los turistas encuestados dijo que si utilizaría la aplicación de iHospitality para hacer requerimientos durante sus estadías en un hotel.

Tan solo el 2% dijo que no la usaría porque preferían descansar y si necesitaban algo durante sus estadías preferían pedirlo personalmente.

- En promedio el 76% de los encuestados aceptaron las funcionalidades y servicios que presenta la aplicación iHospitality. El resto de las personas dieron ideas y sugerencias que se podrían agregar a la aplicación. El 26% dijo que sería aceptable si pueden solicitar servicio de transporte, comprar paquetes turísticos para conocer la ciudad o estar al tanto de eventos que se realizarán tanto en el hotel como en la ciudad, como parte del entretenimiento del viaje.
- El 54% de los encuestados se mostraron a favor de adquirir productos de un *Gift Shop* o tienda de regalos del hotel donde se hospedan, a través de esta aplicación. El 30% prefiere comprar alimentación.
- El 79% de los turistas encuestados prefieren que las compras que realizan sean cargadas a la cuenta de su habitación, para cancelar al momento de su salida. El 53% se mostró a favor de pagar con tarjeta de crédito. Menos del 1% sugirió tener la opción de pagar en efectivo, retirando su compra más tarde.

3.7. CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Esta investigación de mercado para iHospitality resultó positiva, ya que entre el 90 y 100% de los hoteles entrevistados estarían dispuestos a implementar esta idea en sus empresas. Aunque se debe prestar atención a las preocupaciones que tendrían los clientes potenciales con respecto a la pérdida de la personalización con sus huéspedes, y posibles fallas en el sistema. Se debe enfatizar en el plan de marketing, el uso y la forma como interactuará el personal con los huéspedes y otorgar un soporte técnico 24/7.

Con respecto a los turistas encuestados, el 98% mostró una aceptación de uso de la aplicación. Como se mencionó en la selección de la técnica de muestreo, se debe tomar en cuenta que más del 75% de las personas que se hospedan

en un hotel son extranjeros, de los cuales más del 50% son de Estados Unidos. Lo cual representa una cifra importante para la toma de decisión de los hoteles ya que serán estos usuarios internacionales quienes demanden más y observen el valor agregado que se estaría ofreciendo con el servicio de *iHospitality*. Se debería enfatizar en cómo los huéspedes van a aprender a utilizar la plataforma.

4. PLAN DE MARKETING

Considerando la industria en la que se encuentra esta idea de negocio, que es la industria de software especializado en aplicaciones para hotelería; se debe tomar en cuenta que las empresas locales de software hotelero, que son competidores indirectos, junto a las empresas internacionales, que son competidoras directas, representan una amenaza fuerte para *iHospitality*, que debe ser combatida con un plan de marketing que demuestre a la industria hotelera y de viajes, la diferenciación y el valor agregado que este producto les brindará para la satisfacción de sus huéspedes y la maximización de sus ganancias.

4.1. OBJETIVOS DEL MARKETING

Por lo tanto, se plantea el siguiente objetivo general y objetivos específicos:

Objetivo general:

- ✓ Diseñar estrategias promocionales en la cual los clientes de *iHospitality* puedan reconocer que su implementación y uso es fácil, dinámico, que incrementa la satisfacción y lealtad de sus clientes y es generador continuo de ganancias económicas.

Objetivos específicos:

- ✓ Dar a conocer *iHospitality* como un servicio innovador y revolucionario en el mercado hotelero ecuatoriano, captando en su lanzamiento al mercado un mínimo del 2% de sus clientes objetivos.
- ✓ Posicionar a *iHospitality* como la primera empresa del país en ofrecer soluciones de servicio al cliente para hoteles.
- ✓ Incrementar la cuota de mercado de manera continua en un 5% anual.

4.2. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo para la presente idea de negocio serán los establecimientos de alojamiento del territorio ecuatoriano. De acuerdo al último catastro Oficial del Ministerio de Turismo en 2014, existe un universo

de 4.653 establecimientos, de los cuales se ha establecido que el mercado objetivo para *iHospitality* serán los establecimientos de alojamiento categorizados entre 3 a 5 estrellas, de acuerdo al Reglamento de Alojamiento Turístico, que entró en vigencia desde marzo de 2015 en Ecuador.

El número de establecimientos registrados en las categorías del mercado objetivo se encuentran 2.201 hoteles, clasificados de la siguiente manera:

Tabla 8. Establecimientos de alojamiento en Ecuador

Categorización	Estrellas	Número de establecimientos
Lujo	5	34
Primera	4	679
Segunda	3	1.488
Total		2.201

Fuente: Ministerio de Turismo, 2014

Por lo tanto el mercado objetivo serán 2.201 hoteles.

4.2.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para la segmentación del mercado se tomará en cuenta las facilidades e instalaciones del establecimiento de alojamiento, infraestructura de restaurantes, *room service* y capacidad de internet. Los establecimientos que entran en la categorización elegida son hoteles, hosterías, haciendas turísticas, *lodge*, resorts y deben de contar por lo menos con los siguientes servicios y actividades, de acuerdo al Reglamento de Alojamiento. (Ver Anexo 7)

Para la categoría de hoteles deberían tener al menos 6 servicios o actividades los de cinco estrellas, 4 los de cuatro estrellas y 2 los de tres estrellas, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 9. Servicio y actividades para hoteles

Servicio o actividad	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
1) Piscina			
2) Hidromasaje			
3) Baño turco			
4) Sauna			
5) Gimnasio	6	4	2
6) Spa			
7) Peluquería			
8) Local comercial			
9) Área deportiva			
10) Exposición de arte			
11) Salones para eventos			

Fuente: Reglamento de Alojamiento Turístico 2015.

Para la categoría de hosterías, haciendas turísticas y lodges deberían tener al menos 9 servicios o actividades los de cinco estrellas, 7 los de cuatro estrellas y 4 los de tres estrellas, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 10. Servicios y actividades para hosterías, haciendas turísticas y lodges

Servicio o actividad	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
1) Piscina			
2) Hidromasaje			
3) Baño turco			
4) Sauna			
5) Spa			
6) Local comercial			
7) Salones y áreas para eventos	9	7	4
8) Actividades agropecuarias			
9) Caminatas			
10) Cabalgatas			
11) Rodeos			
12) Vinculación de comunidad local			
13) Equipo para actividades			
14) Juegos de salón			

Fuente: Reglamento de Alojamiento Turístico 2015.

Por último, para la categoría de resorts deberían tener al menos 7 servicios o actividades los de cinco estrellas y 5 los de cuatro estrellas. En la categoría de resorts no existen establecimientos de tres estrellas.

Tabla 11. Servicios y actividades para resorts

Servicio o actividad	5 estrellas	4 estrellas
1) Piscinas		
2) Hidromasaje		
3) Baño turco		
4) Sauna		
5) Gimnasio	7	5
6) Spa		
7) Peluquería		
8) Local comercial		
9) Salones para eventos		
10) Entretenimiento		

Fuente: Reglamento de Alojamiento Turístico 2015.

4.2.2. POSICIONAMIENTO

iHospitality ocupará un lugar distintivo como una empresa innovadora en el mercado hotelero ecuatoriano, que además de generar ganancias económicas a sus clientes y la fidelización de sus huéspedes, convertirá a sus procesos 100% eficientes y eficaces, respaldados con asesoría y soporte profesional en administración hotelera con más de 5 años de experiencia en control de procesos internos.

4.3. ESTRATEGIAS Y PROGRAMA DE MARKETING

4.3.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Concepto

La presente idea de negocio propone una línea de servicio para los hoteles llamada *iHospitality*. Este nombre proviene de la conexión

virtual de este servicio con la hospitalidad que ofrece la industria hotelera a los viajeros.

Por lo tanto, *iHospitality* es una *app* dirigida a la industria hotelera, que sirve para integrar el servicio al cliente que brindan los empleados de un hotel a los huéspedes, a través de una plataforma tecnológica, y funciona con acceso virtual desde dispositivos móviles, a los servicios de un hotel para realizar reservas, requerimientos, solicitar asistencia, etc.; enfocado a establecimientos de alojamiento entre 3 y 5 estrellas.

Figura 6. Logo y eslogan de iHospitality



Una app que innovará el servicio de su hotel

Fuente: Diseño propio.

El logo de *iHospitality* contiene tres elementos principales. El primero es la palabra hospitalidad escrita en inglés, la cual da a sobreentender que la empresa se enfoca en servicio y amabilidad, y se lo asocia con la hospitalidad que brindan los hoteles. Junto y al inicio de la palabra, se encuentra la letra “i”, que de acuerdo a las últimas tendencias en aplicaciones móviles se la asocia directamente con la tecnología.

El segundo elemento del logo es la imagen de una cara sonriente con un corbatín formando la letra “o”, la cual representa a un botones de un hotel brindando un buen servicio y hospitalidad. Cuando las

personas observan una cara sonriente, su estado de ánimo mejora y se asocia a la marca con amabilidad y felicidad.

Para el tercer elemento del logo, se ha considerado la psicología de colores en el marketing (Puro Marketing, 2012) y el efecto que tienen en las percepciones de los consumidores a nivel mundial. Los colores de la marca *iHospitality* tendrían los siguientes resultados en sus clientes y usuarios:

- ✓ Azul: Producto de alta tecnología y alta precisión, confiable y sugiere seguridad. Se lo utiliza en toda la palabra de la marca.
- ✓ Rojo: Relacionado con la energía y llama la atención. Se lo utiliza en el corbatín de la cara sonriente, la cual atrae la mirada al personaje de la marca.
- ✓ Blanco: Asociado con la perfección. Se lo utiliza como fondo del logo.

El eslogan de la marca *iHospitality* es “*Una app hotelera que innovará el servicio de su hotel*”. Enfocado a comunicar a sus receptores a qué se dedica la empresa.

4.3.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios que la presente idea de negocio utilizará, está basada en la comparación de los precios de dos empresas que son competencia directa y tres empresas de competencia indirecta. No se ha podido analizar el resto de empresas ya que esta información la proporcionan únicamente estudiando el negocio de sus clientes y por lo tanto es confidencial.

Se ha determinado que los precios que *iHospitality* ofrecerá serán un 25% superior a los de la competencia directa internacional, debido que el servicio que se brinda es 100% personalizado con profesionales hoteleros que han ganado confianza en el sector y el

servicio lo encontrarán en el mismo territorio, lo cual hace fácil la gestión de soporte técnico.

La mayoría de las empresas competidoras tienen dos planes o paquetes de servicios. El primer plan es básico con funcionalidades principales para el desenvolvimiento del software; y tienen un segundo plan llamado Premium, en el cual añaden funciones que necesitan un costo adicional por ser más complejas desarrollarlas e implementarlas en el software.

Se analiza el siguiente mapa de comparación de precios:

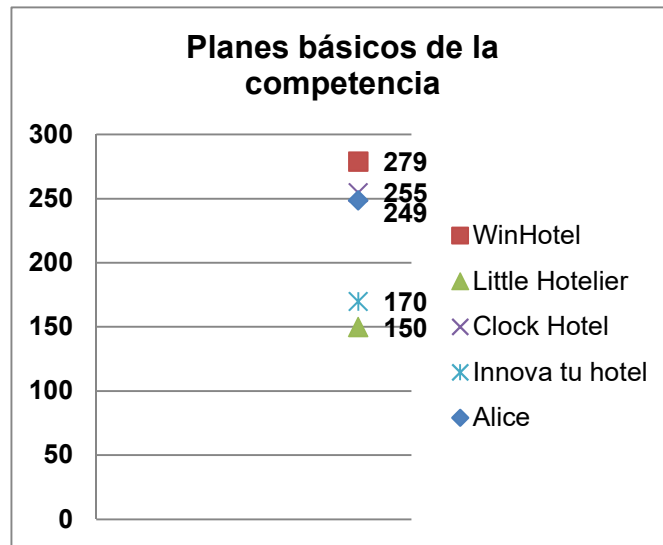
Tabla 12. Comparación de precios de la competencia

Competencia		
	Plan Básico \$	Plan Premium \$
Directa		
Alice	249	NA
WinHotel	279	423
Indirecta		
Little Hotelier	150	300
Clock Hotel	255	385
Innova tu hotel	170	300

Fuente: Páginas web de empresas competidoras.

Considerando los planes básicos de la competencia directa, el precio más alto lo tiene la empresa WinHotel con \$279.

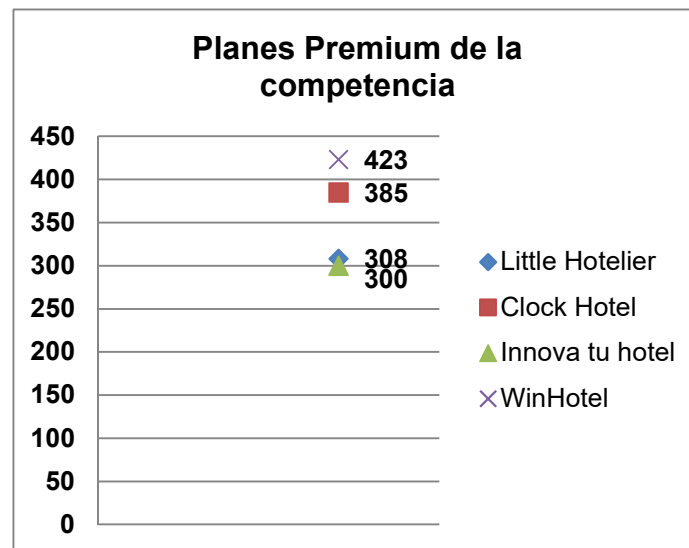
Figura 7. Planes básicos de empresas competidoras



Fuente: propia basándose en precios de la competencia.

Considerando los planes Premium de la competencia directa, el precio más alto lo tienen también la empresa WinHotel con \$423; es decir, un valor 52% mayor a su paquete básico.

Figura 8. Planes Premium de empresas competidoras



Fuente: propia basándose en precios de la competencia.

De esta manera se establecen los precios de los paquetes de *iHospitality*, considerando un 25% adicional sobre el mayor precio mensual de la competencia directa WinHotel:

Tabla 13. Precios de paquetes de iHospitality

	Mensual	Anual
Paquete Básico	\$349	\$4188
Paquete Premium	\$529	\$6348

Fuente: Elaboración propia basándose en incremento del 25% sobre precios de la competencia.

Las características del paquete Premium tendrán servicio de compra electrónica a través de la *app* para todos los servicios del hotel, a diferencia del paquete básico que tendrá acceso a información del hotel y únicamente se podrá pedir *Room Service* a través de la misma. Por lo tanto, los precios de ambos paquetes se diferencian por las opciones de compras electrónicas.

Figura 9. Características de paquetes de iHospitality

<p style="text-align: center;">PAQUETE BÁSICO Tarifa mensual \$349</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos especiales de huéspedes a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Front Desk ✓ Concierge ✓ Mantenimiento ✓ Housekeeping ✓ Room Service • Acceso de huéspedes a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Información de horarios y actividades del hotel como gimnasio, piscina y áreas de entretenimiento. ✓ Información turística de la ciudad • Bilingüe: Español e inglés 	<p style="text-align: center;">PAQUETE PREMIUM Tarifa mensual \$529</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paquete básico incorporado • Requerimientos de huéspedes que incrementará la venta de sus servicios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Front Desk: <ul style="list-style-type: none"> ○ Express check out ○ Encuestas de servicio ✓ Concierge: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alquiler de transporte ○ Wake up ○ Información de vuelos ✓ Housekeeping <ul style="list-style-type: none"> ○ Venta de lencería ✓ Lavandería <ul style="list-style-type: none"> ○ Listado de prendas ✓ Restaurantes y bares: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reserva de mesas ✓ Spa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reservar masajes y peluquería ✓ Gift Shop: <ul style="list-style-type: none"> ○ Compras de tiendas de regalo ✓ Turismo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Venta de city tours programados • Notificaciones Push sobre eventos especiales • Trilingüe: Español, inglés y 1 idioma de su preferencia.
---	---

Fuente: Diseño propio de características.

Con los precios establecidos se determinan márgenes de ganancias de un 89% en el paquete básico y de un 93% en el paquete Premium; ya que el costo unitario será de \$450,00 que corresponderá a la creación del subdominio de cada hotel, y que se explicará más adelante en la fase del desarrollo de la *app*.

4.3.3. ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de ventas de *iHospitality* se enfocará en el mercado objetivo de los hoteles de lujo en la ciudad de Guayaquil. Este mercado serán 13 hoteles de lujo registrados en el Ministerio de

Turismo hasta 2015. De manera seguida estará el mercado de hoteles de primera categoría, de los cuales están registrados 38 y se colocará una fuerza de ventas a este grupo que tiene menor tamaño de servicios e infraestructura hotelera. Se tomará en cuenta principalmente a los hoteles que tengan más de cien habitaciones, debido al volumen de transacciones digitales que se puedan recibir de estos clientes, y dependiendo del crecimiento de la empresa se expandirá el cubrimiento geográfico a la ciudad de Quito.

La relación que se mantendrá con los hoteles, será una relación de largo plazo por lo cual se ofrecerá un servicio pre y post venta. El servicio de preventa se realizará en el domicilio del cliente y sin compromisos de compra; en el cual se enfatizará lo siguiente:

- ✓ Venta directa que incluye la visita personalizada para escuchar las necesidades de cada cliente, analizar, brindar asesoría profesional, proponer ideas y hacer un mapeo de procesos para el desarrollo del software que se ajuste mejor a sus requerimientos específicos.
- ✓ Explicación interactiva de los beneficios que agregarán valor a su empresa con la implementación del software, entre los cuales se van a resaltar 6 beneficios:
 - De acuerdo a investigación propia en hoteles de Guayaquil, el 61% de las quejas registradas en los portales web de opinión, corresponden a quejas de servicio que se pueden prevenir con esta aplicación.
 - El 100% de las solicitudes de sus huéspedes serán respondidas en tiempo real y resueltas velozmente, de acuerdo a tiempos sincronizados en los procedimientos de su hotel.

- Los equipos de trabajo de cada departamento de su hotel trabajarán 100% sincronizados.
 - Monitoreo de todas las actividades de huéspedes que ocurren a cada minuto dentro del hotel.
 - Medición de indicadores de servicio claves para aumentar la satisfacción de sus huéspedes.
 - Guardar actividades de cada uno de sus huéspedes para futuros servicios personalizados.
- ✓ Demostración digital de la aplicación, para que puedan visualizar las características de la misma y su interacción entre el hotel y los huéspedes.
 - ✓ Elaboración de un presupuesto de acuerdo a las necesidades y demanda del hotel.

Una vez realizado el contrato de venta con el cliente, se incluirán los siguientes servicios:

- ✓ Instalación del software y sincronización con la interfaz del sistema operativo actual del hotel.
- ✓ Capacitación a los empleados del hotel para correcto manejo de la plataforma tecnológica.
- ✓ Soporte personal durante la primera semana de implementación y lanzamiento del software en el hotel, para realizar pruebas de funcionalidad in situ.

El servicio de postventa incluirá lo siguiente:

- ✓ Soporte técnico gratuito 24/7 vía telefónica, chat en vivo y Skype durante el primer semestre del lanzamiento del software.
- ✓ Sitio web para el administrador que le permitirá ingresar, modificar, actualizar y eliminar productos, servicios y precios.

- ✓ Actualización del software de acuerdo a la experiencia que se vaya adquiriendo en la operación de cada hotel. Se mantendrá una adaptación a los cambios en las tendencias tecnológicas hoteleras.
- ✓ Charlas de servicio al cliente a los empleados del hotel, como complemento a la funcionalidad de la aplicación.

4.3.4. ESTRATEGIA PROMOCIONAL

Para lograr este posicionamiento se realizará la siguiente estrategia de promoción:

Visitas personalizadas:

La venta directa se realizará a través de visitas personalizadas a los clientes potenciales. Se preparará una carpeta de la empresa, la cual deberá contener un folleto informativo acerca de *iHospitality*, la explicación del funcionamiento del producto y la forma cómo agregaría valor a sus hoteles. Adicional, esta carpeta deberá tener una hoja membretada de la empresa para personalizar una carta de presentación a cada uno de los hoteles.

También, se preparará una presentación digital, el cual permitirá al agente de ventas explicar de manera interactiva cómo trabaja la aplicación.

Revistas especializadas del sector hotelero:

Existen revistas especializadas dirigidas al sector hotelero, en las cuales se realizará publicidad con frecuencia de una o dos veces al año. Son tres revistas del medio hotelero y emprendimiento empresarial que se tomarán en cuenta:

- Revista TransPort, es una guía ecuatoriana reconocida en el medio turístico desde 1963. El contenido de las ediciones mensuales incluye noticias, tendencias, nuevos productos y

servicios dirigidos a 2,800 profesionales del turismo ecuatoriano y son recibidas por sus clientes a través de suscripciones pagadas. En el lanzamiento de nuevos productos, la revista realiza un publitreportaje de un artículo personalizado contando sobre la nueva empresa y el producto, para difusión de la marca.

- Revista Informe Empresarial, pertenece al grupo de revistas especializadas de El Universo. Las ediciones dirigidas al sector hotelero y turístico se emiten cada tres o seis meses.
- Revista Comercio, es la revista de la Cámara de Comercio de Guayaquil. Está dirigida a 7,000 gerentes generales, a dueños de medianas y grandes empresas. Las ediciones son mensuales y tienen un cronograma de lanzamientos especiales, dirigidos a distintos sectores empresariales, entre ellos al hotelero y turístico.

Ferias especializadas del sector turístico:

Feria Internacional del Turismo en Ecuador FITE, participando en el sector de software especializado y páginas web. En esta feria se realizan ruedas de negocios entre profesionales hoteleros y turísticos, teniendo acceso directo y personal a los hoteles para presentación y explicación de la aplicación. Para ingresar a esta rueda de negocios se debe obtener en primera instancia una acreditación de visitante profesional. La FITE se realiza una vez al año.

Marketing digital:

- Página web: Se desarrollará como estrategia promocional para comunicar online los inicios de *iHospitality*, las características y beneficios de su producto. También funcionará como un medio de contacto para empresas hoteleras que estén interesadas y deseen más información.

- Redes sociales: Se utilizará las redes sociales con el mayor número de usuarios en el país. Las redes de Facebook y Twitter tendrán como fin compartir información actual sobre productos o servicios, e interactuar con clientes y usuarios. También se creará un perfil en la red social profesional LinkedIn para estar conectados con profesionales y gerentes hoteleros.
- E-mailing personalizado: Se enviará e-mails personalizados a los gerentes y dueños de hoteles; es decir, que el correo electrónico estará dirigido con nombre, apellido y nombre del hotel, ya que esto da más apertura al lector de abrir el correo electrónico.

4.3.4.1. PROGRAMA DE MEDIOS

Se describe el siguiente presupuesto que formará parte de la estrategia promocional y permitirán alcanzar los objetivos del plan de marketing. Las cotizaciones completas se encuentran en los anexos 8 al 13.

Tabla 14. Presupuesto de programa de medios publicitarios

Medio de comunicación	Frecuencia	Descripción	Presupuesto \$	Lanzamiento
Hojas membretadas	1000 unidades	Full color Bond de 75 grs. Tamaño A4	50.40	01-jul-2016
Carpetas membretadas	250 unidades	Full color cartulina plegable 230 grs. Tamaño 23x43 cm	100.80	01-jul-2016
Folletería	250 unidades	Full color couche 250 grs. Tamaño 14.5x20 cm	78.40	01-jul-2016
Revista TransPort	2 ediciones anuales	Contraportada interior doble + publlirreportaje	3350.00	a. 01-jul-2016 b. 01-oct-2016
Revista Informe Emp.	1 edición anual	Página derecha	2200.00	01-ago-2016
Revista Cámara Com.	1 edición anual	Publlirreportaje 1 carilla derecha	1350.00	01-sep-2016
Feria FITE	1 participación anual	Stand llave en mano 6m ²	806.40	22 a 25-oct-2016
Página Web	Creación y desarrollo	Diseño responsive con botones de redes sociales	448.00	01-jul-2016
Redes sociales	Anuncios diarios	Facebook, LinkedIn y Twitter	-	01-jul-2016
E-mailing	1 correo mensual	Envío personalizado	-	01-jul-2016
TOTAL			\$10,184.00	

Fuente: Elaboración propia con medios publicitarios cotizados.

Se utilizará como publicidad de lanzamiento, la promoción en la revista informe empresarial y la revista de la cámara de comercio, con el fin de dar a conocer el nuevo emprendimiento; junto a la creación de la página web y la folletería. Los medios de comunicación adicionales, serán considerados gastos fijos anuales de la empresa.

4.3.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución que se utilizará será con una fuerza de ventas directa, en la cual los agentes de venta realizarán visitas personalizadas a cada hotel como se mencionó en la estrategia promocional e irán preparados con materiales impresos como carta de presentación y folletería, y materiales digitales como la presentación de interacción del producto.

Adicional, los clientes potenciales tendrán acceso al *website* de la empresa, en la cual podrán conocer más información sobre *iHospitality* y del producto.

4.3.6. POLÍTICA DE SERVICIOS

La política de servicios de los paquetes básicos y Premium de *iHospitality*, se enfocará en los siguientes términos y condiciones:

- Se realizará un contrato de servicio anual, el cual constará de un pago inicial por la creación del subdominio del hotel y doce pagos fijos mensuales por el servicio. Este contrato deberá ser renovado al 01 de enero del siguiente año.
- En caso que el hotel requiera una prueba piloto personalizada tendrá un costo adicional. Sin embargo, en la página web de la

empresa se proyectará un *demo* en el cual todos los clientes podrán observar y entender cómo funcionará la *app*.

- En la preventa el contrato garantizará el estudio personalizado de todos los procedimientos de cada hotel para el correcto diseño y desarrollo de la aplicación.
- En la postventa el contrato garantizará los siguientes servicios:
 - La instalación de la aplicación y la conexión con la interfaz del sistema operativo del hotel.
 - Garantía de mantenimiento de la aplicación por desde la firma del contrato. Este soporte técnico podrá ser a través de cualquiera de las siguientes vías de comunicación: llamadas telefónicas 24/7, chat en vivo por Skype, o presencia de personal técnico si la situación lo amerita.
 - Capacitación a los empleados del hotel para la correcta utilización de la aplicación. Estas capacitaciones durarán 2 días y serán tanto teóricas como prácticas.
 - Capacitación a los empleados del hotel sobre un buen servicio al cliente y manejo asertivo de quejas. Esta capacitación durará 1 día y será por 1 vez durante la vigencia del contrato anual. Si el hotel requiere capacitación adicional a la mencionada, tendrá un costo extra de acuerdo al tipo de entrenamiento requerido.
- Si durante la vigencia del contrato, el cliente requiere hacer modificaciones o agregar servicios a los paquetes básicos y Premium ya instalados, tendrán un costo adicional.

La política de cobros del producto para ambos paquetes ofrecidos será el 100% del valor correspondiente a la creación del subdominio y el rediseño de la aplicación con las características y servicios del

hotel, al momento de la firma del contrato. Una vez instalado y finalizado el proyecto, iniciarán los pagos fijos mensuales.

4.3.7. TÁCTICA DE VENTAS

Se contará con una fuerza propia de ventas integrada por 2 personas. El requisito fundamental para la contratación de esta fuerza de ventas será el profesionalismo en procesos hoteleros; debe ser graduado en carrera hotelera y tener mínimo tres años de experiencia dentro de cargos de supervisión en un hotel. De esta manera se garantizará en las visitas personalizadas a los clientes, un análisis y asesoría correcta de sus procesos.

Como complemento, se los entrenará en lo que corresponde a la base de programación de la aplicación, la estructura del software y su desarrollo; para que esta fuerza de ventas pueda diseñar la aplicación con el cliente de acuerdo a sus necesidades, sin prometer servicios que no estén dentro de la estructura estándar del proceso de diseño y desarrollo.

Los agentes de ventas utilizarán la táctica de “Demos” para que el cliente pueda observar la interacción y funcionamiento de la aplicación y cómo esta agregaría valor a su hotel, haciendo más fácil la decisión de compra desde la primera visita. También tendrán las herramientas digitales para mostrar las funcionalidades del paquete Premium. Sus comisiones serán calculadas con el 2 y 4% sobre el precio de venta que esté estipulado en el contrato.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

Para esta propuesta de negocio, iHospitality necesita de un proveedor estratégico, que es el desarrollador del software, el cual debe tener conocimientos previos sobre la industria hotelera para que esté alineado con la propuesta de valor que esta idea quiere ofrecer a sus clientes y usuarios.

Normalmente, las empresas de software especializadas en hotelería realizan un producto y lo comercializan a sus clientes en un único diseño ya que están enfocados en sistemas de administración y gestión que se puede aplicar a los hoteles en general. Sin embargo, iHospitality propone aspectos distintivos e innovadores, iniciando en el diseño y características únicas de los hoteles, ya que se desarrollará un software hecho a la medida que será “personalizado” para cada cliente, y que integrará todas las áreas de un hotel para cumplir con sus objetivos de servir efectivamente a los huéspedes. Por lo tanto será imprescindible para que el negocio funcione de manera correcta, una formación profunda a los empleados de los hoteles sobre el manejo eficiente del sistema, y como complemento una capacitación de manejo de servicio al cliente en un hotel.

En la creación del software se identifican el pre y post desarrollo. El pre o primera fase es primordial, ya que en esta etapa se realiza un análisis completo y detallado del cliente, con el fin de reducir la brecha de errores durante el desarrollo del software. El post o segunda fase sería el desarrollo de la aplicación y la prueba de errores correspondiente.

La implementación del software iHospitality será en aplicaciones web, como se indicó anteriormente. Se denominan de esta manera porque el acceso de los usuarios es a través de un link URL²⁷ en un navegador de internet, por lo que esta plataforma se puede utilizar en diferentes dispositivos electrónicos, como smartphone, tablets y laptops. Estas aplicaciones brindan herramientas amigables y fáciles de usar para los huéspedes, y su desarrollo tiene varias ventajas para

²⁷ Acrónimo para Uniform Resource Locator (Localizador de Recursos Uniforme). Localiza una dirección de una página en internet.

iHospitality como son, actualizaciones diarias, utilización desde cualquier dispositivo ya que únicamente es necesario tener un navegador de internet, no ocupan espacio en la memoria ya que la información se almacena en internet, por lo que su desarrollo es económico. Los huéspedes de un hotel utilizan diferentes marcas de equipos electrónicos para acceder a internet en el transcurso de sus estadias, en cualquier lugar del hotel y a cualquier hora; por lo que el uso de esta aplicación en esta idea de negocio se considera una ventaja.

5.1. ESPECIFICACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

El acceso que los huéspedes de un hotel tendrán a la aplicación de *iHospitality* será a través de un *link* que se enviará junto a la confirmación de reserva que se enviará a su correo electrónico, en el cual podrán acceder para conocer los servicios del hotel antes de la estadía.

La pantalla de inicio presentará imágenes del hotel en el fondo y acceso a los siguientes íconos:



Menú: Esta opción se habilitará el día de llegada del huésped al hotel.



Horas de atención: Conocer los horarios de atención de los restaurantes, spa, gimnasio, lavandería, etc.



Actividades: Para realizar pre reservas en restaurantes, masajes en el spa, servicios de transporte, tours a la ciudad. También se podrá hacer requerimientos especiales o pre órdenes en la habitación, para que esté listo a la llegada del huésped.



Digital check in: El huésped podrá adelantar su check in, así podrá elegir su habitación y encontrarla lista a su llegada, evitando hacer fila en la recepción.



-  Social: Tendrán acceso a la red social Facebook para compartir experiencias de su estadía.
-  Fotos: Podrán ver imágenes del hotel.

Figura 100. Pantalla de inicio de iHospitality



Fuente: Diseño propio.

Una vez que el huésped realizó su registro o *check in* tendrá acceso al ícono de menú para comenzar a utilizar todas las actividades del hotel en tiempo real, atención de los empleados 24/7 y monitoreo de tiempo del servicio. En cada uno de los doce íconos se podrá realizar las siguientes funciones:

Tabla 15. Funciones de Recepción en iHospitality

Recepción

Requerimiento	Opciones
Solicitudes especiales	Cama extra
	"No existo"
	"No molestar"
	<i>Late check out</i>
	<i>Wake up</i>
<i>Check out express</i>	Ver pre cuenta
Llenar encuesta de servicio	Escoger forma de pago
	Ingresar datos de factura
	Reportar quejas durante la estadía

Tabla 16. Funciones de Conserjería en iHospitality

Conserjería

Requerimiento	Opciones
Solicitudes especiales	Recibir periódicos
	Dejar un mensaje
	Ayuda con equipaje
Transportación	Coordinar <i>shuttle</i> al aeropuerto
	<i>Valet parking</i>
	Conseguir taxi (forma de pago)
	Alquilar vehículo (forma de pago)
Información	Vuelos
	Clima

Tabla 17. Funciones de Información turística en iHospitality

Información turística

Requerimiento	Opciones
Lugares de atracción	Centros comerciales
	Iglesias
	Parques
	Atractivos de la ciudad
Comprar paquete turístico	<i>Paquete 1</i> (forma de pago)
	<i>Paquete 2</i> (forma de pago)

Tabla 18. Funciones de Lavandería en iHospitality

Lavandería	
Requerimiento	Opciones
Listado de prendas	Lavado y secado
	Planchado
	Escoger tiempo de entrega
	Ver precios (forma de pago)

Tabla 19. Funciones de Mantenimiento en iHospitality

Mantenimiento	
Requerimiento	Opciones
Asistencia, revisión y arreglo	Televisión
	Teléfono
	Aire acondicionado
	Caja fuerte
	Agua caliente/fría

Tabla 20. Funciones de Ama de llaves en iHospitality

Ama de llaves	
Requerimiento	Opciones
Solicitudes especiales	Cambio de toallas
	Cambio de lencería
	<i>Amenities</i> adicionales
	Arreglo de habitación
Compra de lencería (forma de pago)	Almohadas
	Salidas de baño
	Pantuflos
	Sábanas

Tabla 21. Funciones de Restaurantes en iHospitality

Restaurantes	
Requerimiento	Opciones
Restaurante 1	Ver menú
	Ver horarios de atención
	Reservar
Restaurante 2	Ver menú
	Ver horarios de atención
	Reservar
Bar	Ver menú
	Ver horarios de atención
	Reservar

Tabla 22. Funciones de Room Service en iHospitality


 Room Service	
Requerimiento	Opciones
Ver menú	Desayuno
	Almuerzo
	Cena
	Postre
	Bebidas
	Ingresar forma de pago

Tabla 23. Funciones del Gift shop en iHospitality


 Gift Shop	
Requerimiento	Opciones
Comprar (forma de pago)	Artículos de uso personal
	Artesanías de la ciudad

Tabla 24. Funciones de Gimnasio en iHospitality


 Gimnasio	
Requerimiento	Opciones
Ver servicios	Horarios de atención
	Actividades / ejercicios

Tabla 25. Funciones de Piscina en iHospitality


 Piscina	
Requerimiento	Opciones
Ver servicios	Horarios de atención
	Actividades / entretenimiento

Tabla 26. Funciones de Spa en iHospitality


 Spa	
Requerimiento	Opciones
Ver servicios	Horarios de atención
	Servicios sin costo
	Masajes (forma de pago)
	Peluquería
	Reservar

Figura 11. Pantalla de menú de iHospitality



Fuente: Diseño propio.

Cada uno de los servicios que recibirá el huésped del hotel será medido con tiempos de respuesta por parte de los empleados. Para lograr esto, *iHospitality* evaluará cada uno de los procesos antes de diseñar la aplicación para cada hotel, ofreciendo asesoría para hacerlos más eficientes.

El tiempo del servicio aparecerá en la pantalla del dispositivo del huésped, y el empleado debe cumplirlo de manera exacta. Se establecerá un mecanismo para que los supervisores y jefes reciban notificaciones cuando

no se atienda una solicitud a tiempo, esto permitirá que se controle el 100% de los requerimientos de los huéspedes.

Por ejemplo, si un huésped solicita desayuno a la habitación su elección aparecerá de la siguiente manera, indicándole el tiempo exacto que estará su pedido en la habitación:

Figura 12. Pantalla de pedido Room Service de iHospitality



Fuente: Diseño propio.

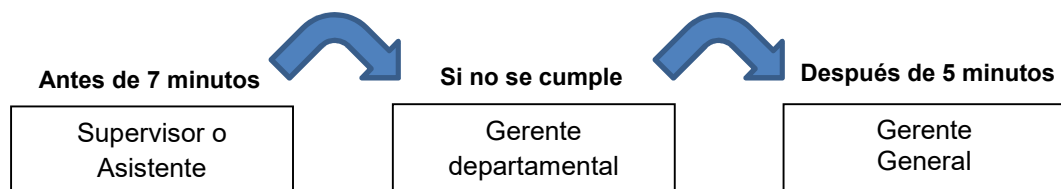
Este pedido ingresará al sistema del departamento de alimentos & bebidas, a través de la interfaz con el sistema del hotel que será desarrollado por el personal de sistemas de *iHospitality*, de esta manera el personal de turno

en *Room Service* procesará el requerimiento de acuerdo a los procedimientos pre establecidos.

Por lo tanto, el sistema se manejará como se puede observar en la figura 14. El supervisor o asistente de turno en cada departamento accederá al sistema con su usuario y recibirán los requerimientos de los huéspedes a través de la pantalla de sus computadoras, de acuerdo a lo que cada huésped elegirá dentro de su aplicación móvil. El sistema reconocerá el requerimiento de cada huésped porque ellos ingresarán al link de la *app* con un usuario y clave, el cual será registrado con su número de habitación y número de identificación, respectivamente. De esta manera, a cada departamento del hotel le aparecerá el requerimiento de cada usuario con su número de habitación.

A cada requerimiento se le asignará el tiempo requerido de acuerdo a cada proceso. Cuando falten 7 minutos para que acabe el tiempo de ese requerimiento, le llegará una notificación al supervisor o asistente a la pantalla, para que dé el seguimiento correspondiente. Cuando el tiempo se haya completado y el requerimiento no fue resuelto, le llegará una notificación al gerente del departamento. Cuando dicha solicitud no haya sido resuelta dentro de los siguientes 5 minutos, le llegará una notificación al gerente general del hotel.

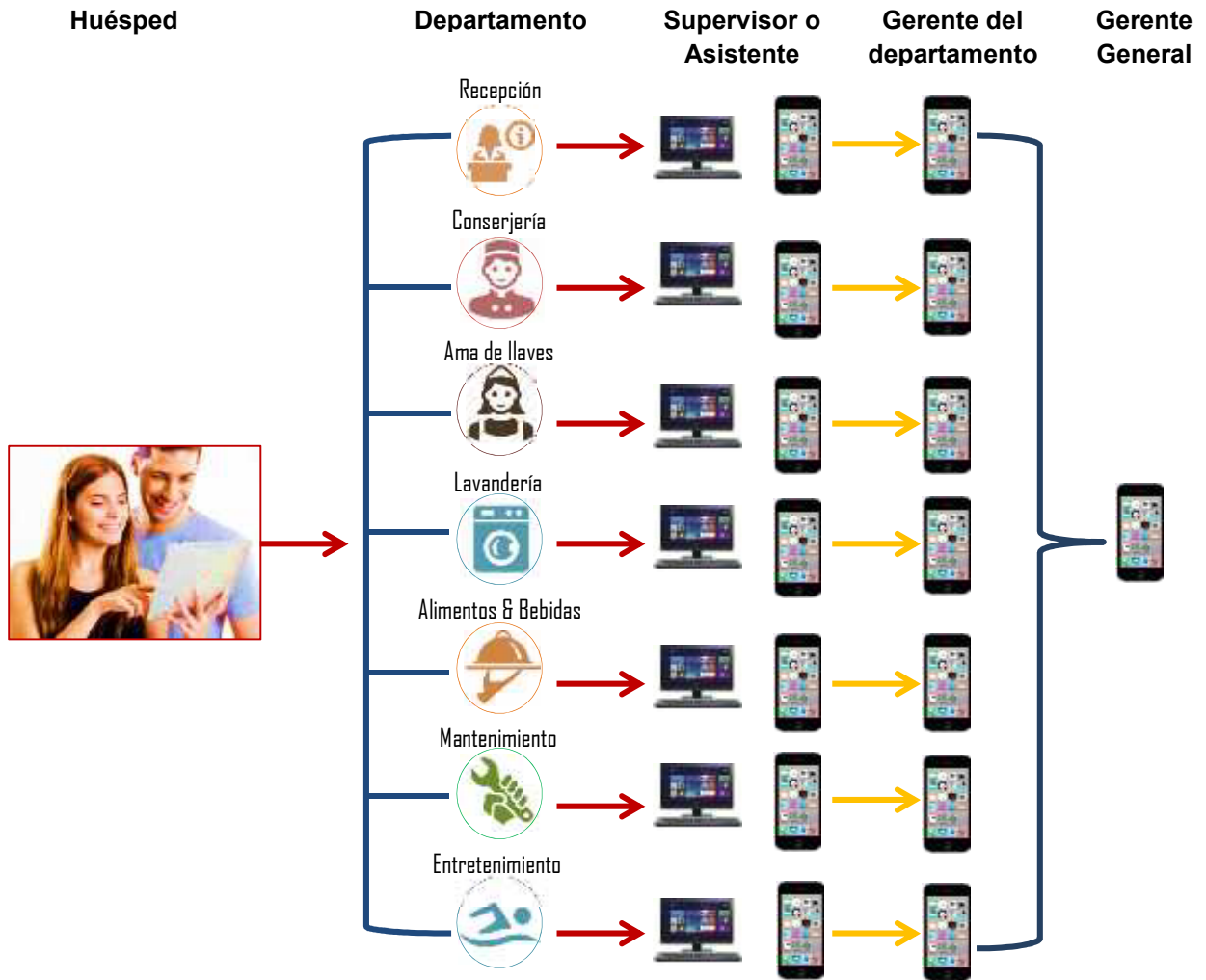
Figura 13. Tiempos estándar para notificaciones de requerimientos por línea jerárquica



Fuente: Diseño propio de estándares de tiempo.

Con este método, se establece el mecanismo de cero atrasos en los requerimientos, ya que una vez que las faltas lleguen a ser notificadas al gerente general, significaría que no están cumpliendo con los procesos del hotel y de esta manera se podrá llamar la atención a los empleados que no estén trabajando correctamente. Adicional, como se indicó en la estrategia de ventas, el gerente podrá obtener reportes de indicadores de servicio claves, que será una herramienta para mejorar la satisfacción del servicio en su hotel.

Figura 14. Esquema estructural de requerimientos de huéspedes



Fuente: Diseño propio.

5.2. FASES DE DESARROLLO DEL PRODUCTO

En el desarrollo del producto se identifican dos fases importantes. La primera fase corresponde al desarrollo de la estructura estándar de la aplicación *iHospitality*; es decir, se creará la app por una sola vez con la base de programación necesaria para que esté lista a la integración con diferentes sistemas operativos de los hoteles. Este desarrollo forma parte de la inversión inicial de la empresa, ya que se realiza un solo pago al programador, y su desarrollo se contempla en 2.5 meses aproximadamente. (Ver anexo 14)

La segunda fase inicia una vez que se ha firmado el contrato con un cliente. En esta fase se creará el subdominio al hotel que adquiere el servicio de *iHospitality*. Este desarrollo forma parte de costo variable del producto, ya que se realiza para cada hotel dependiendo del número y tamaño de servicios que ofrezcan en su establecimiento. Su desarrollo es corto y se contempla en 3 días máximo.

Los costos totales para el desarrollo del producto serán:

Tabla 27. Costos de desarrollo de aplicación

Fase	Costo
COSTO FIJO	
Desarrollo estructura estándar	4.500,00
Hosting ilimitado y certificación SSL ²⁸	120,00
Total	\$4,620.00
COSTO VARIABLE	
Estructura variable de cada hotel	\$450,00

Fuente: propia basándose en las cotizaciones de desarrollo de la *app*.

²⁸ Siglas de Secure Socket Layer, en español “capa de puertos seguros”.

5.3. CRONOGRAMA DE DESARROLLO

El desarrollo de la primera fase de la aplicación de iHospitality se realizará en 2 meses y medio, como se puede observar en el siguiente cronograma:

		MES 1				MES 2				MES 3	
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2
1	Base de programación en HTML, JavaScript y CSS	■	■								
2	Desarrollo de framework con jquery mobile	■	■								
3	Envío de datos en Php	■	■								
4	Creación de base de datos			■	■						
5	Administración de base de datos			■	■						
6	Lista de usuarios en ajax			■	■						
7	Administración de datos en MSQL					■	■				
8	Estructura del software con Diagrama de flujo					■	■				
9	Creación de receptores de información					■	■				
10	Front-end para el usuario							■			
11	Back-end para el administrador								■		
12	Peticiones standalone por lote									■	
13	Integración con sistema del establecimiento										■

5.4. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS DEL PRODUCTO

Para la creación de la aplicación *iHospitality* se necesita realizar una estructura estándar de la *app*, es decir, la primera fase de desarrollo. Para esta etapa se contratará los servicios de la empresa GPG²⁹. Para lo cual se necesitan las siguientes características:

- Base de programación en HTML, JavaScript y CSS.
- Desarrollo de framework con jquery mobile.
- Envío de datos en Php.
- Creación de base de datos.

²⁹ Grupo Publicitario Gallardo. Cotización de desarrollo de la app en anexo 14.

- Administración de base de datos.
- Lista de usuarios en ajaxs.
- Administración de datos en MySQL.
- Estructura del software con Diagrama de flujo.
- Creación de receptores de información.
- Front-end para el usuario.
- Back-end para el administrador.
- Peticiones standalone por lote.
- Integración con sistema del establecimiento.
- Hosting con almacenamiento ilimitado

El desarrollo de esta estructura estándar tiene un costo de \$4.620 más el impuesto de IVA.

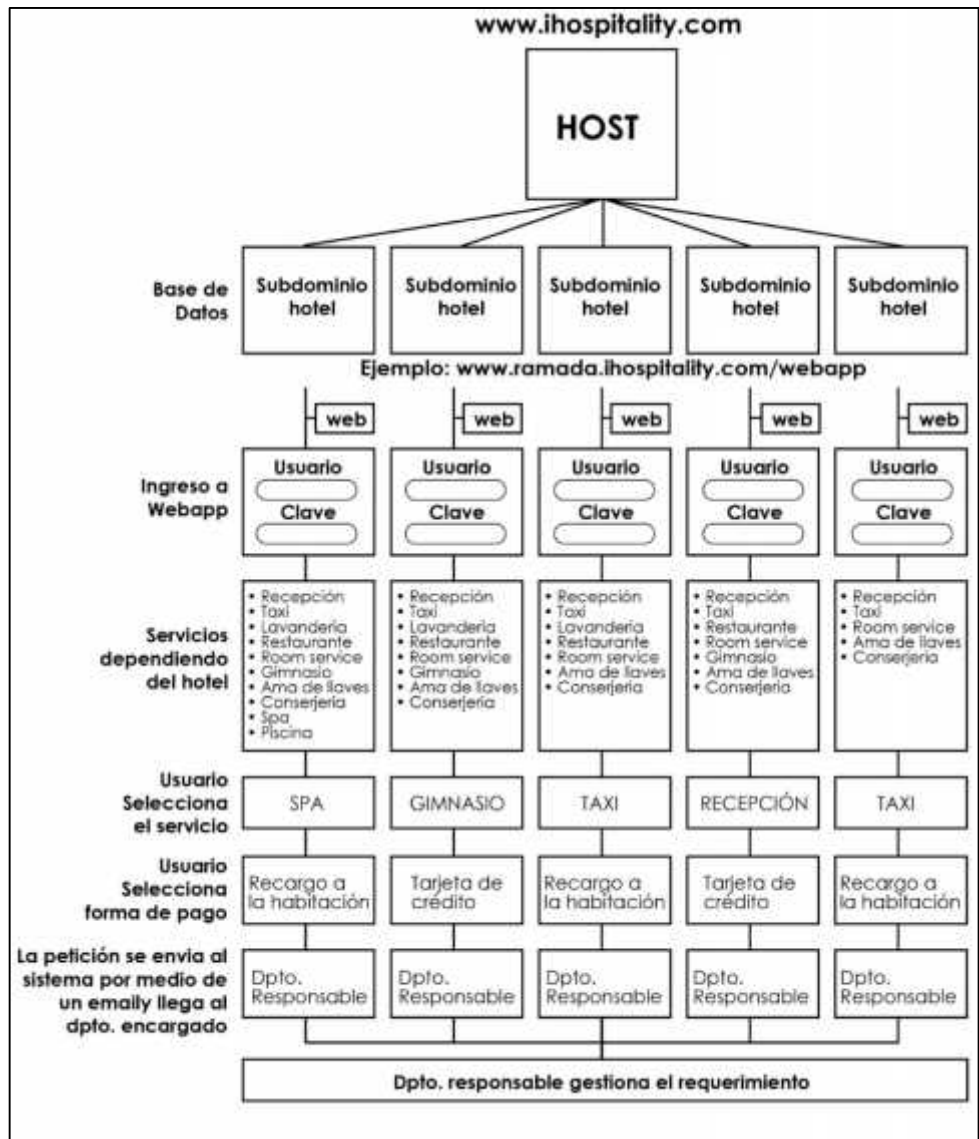
5.5. PLAN DE PRODUCCIÓN

En el plan de producción inicia la creación del subdominio para cada hotel que adquiere el servicio de *iHospitality*, es decir, la segunda fase de desarrollo. Para lo cual se necesita:

- Creación de subdominio.
- Integración de subdominio al hotel que adquiere el servicio *iHospitality*.
- Diseño de *app* para el hotel.

El desarrollo de esta estructura variable tiene un costo desde \$450 más el impuesto de IVA. El esquema estructural se efectuaría de la siguiente manera:

Figura 15. Esquema estructural de subdominios de clientes de iHospitality



Fuente: Grupo Publicitario Gallardo de acuerdo a características del producto *iHospitality*.

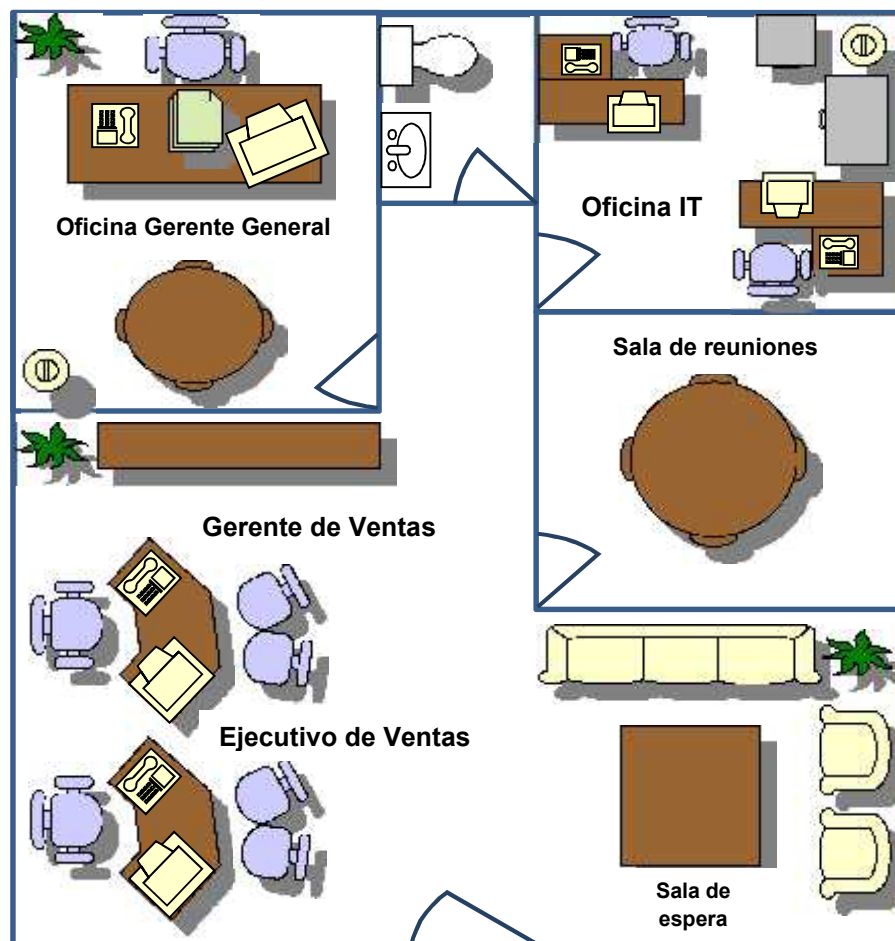
5.6. DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA OFICINA

La oficina donde funcionará *iHospitality* estará ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil, en el edificio City Office, junto al centro comercial City Mall y su dimensión es de 33 m². El alquiler tendrá un costo de \$520 incluida las alícuotas de mantenimiento del edificio. (Ver Anexo 15)

Para el equipamiento de mobiliario se utilizará:

- 5 escritorios de oficina
- 9 sillas de oficina
- 2 mesas redondas para reuniones
- 1 mesa rectangular para sala de espera de clientes
- 1 mueble grande y 2 muebles pequeños para espera de clientes
- 5 teléfonos
- 5 equipos de cómputo
- 1 impresora
- 4 aires acondicionados

Figura 16. Distribución física de la oficina



Fuente: Diseño propio.

5.7. ESQUEMA DE GARANTÍA

La garantía del software que se dará a los clientes que adquieran los servicios de *iHospitality* tendrá incluido el mantenimiento y soporte técnico.

Este soporte puede ser mediante tres vías de comunicación:

- ✓ Llamada telefónica, en la cual el técnico de sistemas estará encargado de atender 24/7.
- ✓ Chat en vivo por Skype, en horarios de oficina de lunes a viernes de 09h00 a 18h00.
- ✓ Presencia de personal técnico en el hotel si la situación lo amerita. Cabe mencionar que si el técnico se acerca a las instalaciones del hotel y resulta que la falla en el sistema fue causada por incorrecta manipulación del sistema por parte del personal del hotel, tendrá un recargo de \$15.00 por la visita. De ser así, el técnico emitirá un reporte de la visita y pasará la factura al hotel posteriormente.

5.8. PROCEDIMIENTO DE REQUERIMIENTOS NUEVOS

Cuando un cliente de *iHospitality* ha adquirido uno de los dos paquetes ofertados y se encuentra en vigencia durante el año calendario, puede ocurrir que deseen adicionar servicios al paquete contratado. En este caso el costo dependerá de los ítems que desee agregar, para lo cual se seguirá el siguiente procedimiento:

1. El cliente solicitará el nuevo requerimiento a su ejecutivo de ventas.
2. El ejecutivo analiza, desarrolla un cronograma y presenta presupuesto al cliente.
3. El cliente aprueba presupuesto y cronograma de trabajo.
4. El técnico de sistemas desarrolla e implementa el nuevo requerimiento del cliente.

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1. GRUPO EMPRESARIAL

El grupo empresarial estará conformado por cinco miembros. En la línea de gerencia por tres miembros; un gerente general, un director creativo y un director de ventas. Y dentro del personal ejecutivo se encuentran dos miembros, un técnico de sistemas y una ejecutiva de ventas.

Gerente General: Andrea Pérez

Se graduó en Ingeniería de Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Tiene cinco años de experiencia en líneas de supervisión y jefatura del departamento de Recepción de un hotel de lujo de Guayaquil.

Su gestión se ha enfocado principalmente al mejoramiento de procesos de operación diaria dentro de la recepción del hotel, con el objetivo de mejorar los indicadores de servicio al cliente que llegan por las diferentes vías donde los huéspedes dejan sus opiniones y experiencias sobre sus estadías. Dentro de sus habilidades está brindar servicio al cliente utilizando técnicas neurolingüísticas, trabajar bajo presión, cuidar de los detalles en cada uno de los procesos implementados.

Su participación dentro de la empresa será liderar el grupo empresarial, con la administración y gestión de los proyectos, crear alianzas estratégicas con diferentes empresas involucradas en el sector de software hotelero, para mejorar su participación en el mercado.

Director creativo: Julio Gallardo

Es infografo del instituto gráfico de artes digitales IGAD y tiene un diplomado en marketing digital. Está certificado en *Google Partners* para

manejo de campañas *Google Adwords*, es productor audiovisual, y genera estrategias y campañas creativas.

Su participación dentro de la empresa es primordial, ya que será quien diseñe, desarrolle, implemente y actualice las aplicaciones de los clientes de *iHospitality*. Su trabajo será en conjunto con el Director de Ventas.

Director de Ventas & Marketing: Byron Olmedo

Se graduó en Ingeniería de Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y es Máster en Comunicación y Marketing de la UEES. Tiene cuatro años de experiencia en gerencia operativa de un hotel de cuatro estrellas en Guayaquil y más de seis años en gerencia de recepción.

Su participación en la empresa será estratégica ya que realizará las visitas personalizadas a los potenciales clientes. Será quien estudie y analice los procedimientos de cada hotel, para asesoría y guianza en el diseño y estructura de la aplicación. También deberá identificar en base a los casos que sucedan en los hoteles, actualizaciones del software para poder optimizar el manejo de la aplicación para sus clientes.

6.2. PERSONAL EJECUTIVO

El personal ejecutivo estará conformado por dos miembros:

Técnico de sistemas: Sergio Bravo

Es webmaster multimedia. Tiene experiencia con diseño y organización de contenido multimedia, incluyendo la edición de textos, el diseño gráfico y otros recursos relacionados. Optimiza la arquitectura de las páginas, portales y sitios web.

Dentro de sus funciones principales se encontrará el mantenimiento de la aplicación, dar soporte técnico a los clientes, vía telefónica y vía Skype. Adicional, estará a cargo de administrar el marketing digital de la empresa, que incluye manejo asertivo de redes sociales y envío de e-mailing personalizado.

Ejecutivo de ventas: Gissella Aráuz

Se graduó en Ingeniería de Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Tiene tres años de experiencia en coordinación de grupos de un hotel de lujo de Guayaquil.

Su participación en la empresa será visitar conjuntamente con el Director de Ventas para tener conocimiento de cada uno de los proyectos, realizar la venta y manejar el 100% de la postventa. También se encargará de planificar el entrenamiento sobre el correcto manejo de la aplicación a los empleados del hotel. Esta tarea la realizará en conjunto con el técnico de sistemas. Adicional, será responsable de dictar las charlas sobre servicio al cliente a los empleados de los hoteles.

6.3. MECANISMO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO

Los mecanismos de selección que se utilizará para contratar al personal ejecutivo serán los siguientes:

- Se receptorán carpetas de candidatos que cumplan con los requisitos previamente establecidos:
 - **Ejecutivo de ventas:** Profesional y experiencia en administración hotelera.
 - **Técnico de sistemas:** Profesional y experiencia en creación y desarrollo de software.

- El director de cada departamento será el encargado de pre seleccionar los currículums que mejor se adapten al perfil de los puestos. Antes de entregarlos al gerente general deberá llamar a las empresas donde han trabajado para solicitar referencias laborales.
- El gerente general realizará las entrevistas personales a cada uno de los candidatos y será quien tome la decisión final de contratación.

En la etapa de desarrollo del personal se iniciará con una charla sobre la empresa, compartiendo la misión, visión, valores corporativos y objetivos a alcanzar. La etapa de entrenamiento se realizará de la siguiente manera:

- Al personal ejecutivo de ventas se lo entrenará sobre el manejo del software para que tenga bases de creación, desarrollo y estructuración de la aplicación al momento de realizar las visitas a los potenciales clientes.
- Al personal técnico de sistemas se lo entrenará en procesos de administración hotelera, con el objetivo que reconozca lo que los hoteles necesitan para desarrollar sus aplicaciones y dar un correcto soporte técnico.

6.4. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Dentro de la política de administración del personal se manejará tipos de contrato indefinidos con un periodo de 90 días. Los sueldos y salarios del personal, tomando en cuenta el aporte individual al IESS, representará un gasto total de la empresa por \$3.531,45. El aporte patronal al IESS que tendrá *iHospitality* será de \$434,85. También se calcula un total de \$39 por concepto de aporte al IECE y al SECAP.

Tabla 28. Nómina salarial de iHospitality

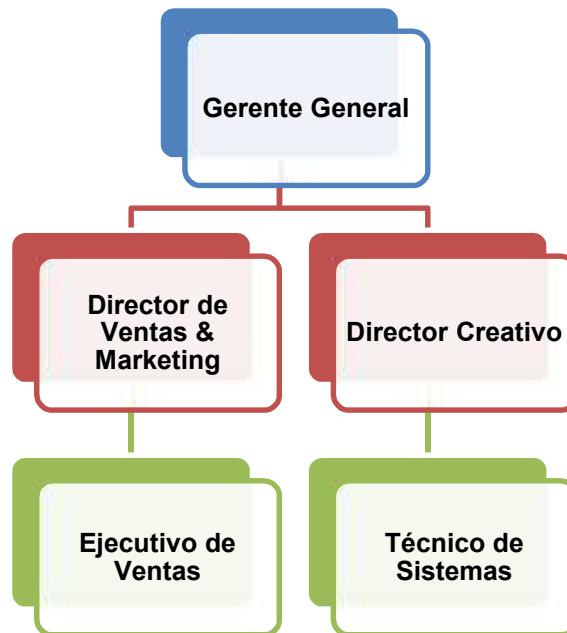
Nómina	Sueldos & Salarios	Aporte individual 9.45%	Total a pagar empleado	Aporte Patronal 11.15%	IECE 0.50%	SECAP 0.50%
Gerente general	1.500,00	141,75	1.358,25	167,25	7,50	7,50
Director de ventas	800,00	75,60	724,40	89,20	4,00	4,00
Director creativo	800,00	75,60	724,40	89,20	4,00	4,00
Ejecutivo ventas	400,00	37,80	362,20	44,60	2,00	2,00
Técnico de sistemas	400,00	37,80	362,20	44,60	2,00	2,00
TOTAL	\$3.900,00	368,55	3.531,45	434,85	19,50	19,50

6.5. ORGANIZACIÓN

6.5.1. ORGANIGRAMA

Se establece en el organigrama de la empresa dos líneas de autoridad. La primera línea jerárquica será el gerente general, quien dará órdenes directas al director de ventas y director creativo; quienes a su vez representan a la segunda línea en jerarquía, y dan órdenes al ejecutivo de ventas y técnico de sistemas, respectivamente.

Figura 17. Organigrama de iHospitality



Fuente: Diseño propio de organigrama.

A pesar de tener una estructura jerárquica, los mecanismos de dirección y control llevarán una comunicación unilateral y de trabajo en equipo. Antes de realizar las visitas personalizadas, se reunirá el grupo empresarial para estudiar a fondo cada uno de los hoteles y aprovechar el máximo potencial a cada una de las visitas.

6.6. ORGANIZACIONES DE APOYO

La empresa contará con dos organizaciones de apoyo:

- **Asociación Ecuatoriana de Software AESOFT**

La afiliación a la AESOFT será una alianza estratégica, para ser reconocidos en el sector de las empresas de software ya establecidas en el mercado ecuatoriano. Entre los beneficios más importantes de la membresía está ser promocionados en su catálogo virtual y físico, realizar networking en sectores específicos de interés; para lo cual han creado un “mercado común de aplicaciones AesoftMarket”; por ejemplo, realizan encuentros profesionales de TIC y Turismo, para presentar apps desarrolladas por empresas ecuatorianas y brindan oportunidades de emprendimiento en el sector turístico.

La afiliación tiene un costo de inscripción de \$20.00 y pagos mensuales de \$30.00. (Ver Anexo 16)

- **Cámara de Comercio**

La afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil traerá varios beneficios a la empresa, entre los cuales está recibir capacitaciones para todos los colaboradores, promocionar y defender intereses generales de comisiones sectoriales, entre las cuales están a los desarrolladores de software y al sector hotelero y turístico. La afiliación

tiene un costo de inscripción de \$37 y pagos trimestrales de \$60. (Ver Anexo 17)

Tabla 29. Costos de afiliación a organizaciones de apoyo

Organización	Inscripción	Pago mensual
AESOFT	\$20	\$30
Cámara de Comercio	\$37	\$20

Fuente: precios de afiliación a cada organización.

7. ANÁLISIS LEGAL

iHospitality ha decidido constituirse como sociedad anónima, debido a que el capital social se podrá expandir y sus acciones se podrán cotizar en bolsa en el largo plazo. Esta sociedad anónima se conformará con dos socios principales. Para iniciar, se solicitará la aprobación del nombre comercial en la Superintendencia de Compañías, y posterior a la notaría de la escritura pública se la inscribirá en el registro mercantil dentro de un periodo de 15 días, como lo establece la Ley de Compañías.

Las implicaciones tributarias de acuerdo a la Sociedad Anónima en Guayaquil serán:

- Impuesto a la renta
- Impuestos de la Junta de Beneficencia sobre los activos
- Impuesto del 2x1000 en favor del hospital universitario
- Impuesto de la patente municipal
- Impuesto del Cuerpo de Bomberos
- Impuesto 1.5x1000 y registro de Patente Municipal
- Contribución a la Superintendencia de Compañías

Sobre las implicaciones laborales, se realizará el contrato de trabajo por tiempo indefinido con periodo de 90 días de prueba, y también se pagarán utilidades a los empleados.

Con respecto a la comercialización del software, dentro del contrato del servicio que se firmará con los clientes, se detallarán los siguientes puntos:

- Las fases y cronograma de tiempo que tomará el equipo de *iHospitality* en diseñar la aplicación dependiendo de los servicios del hotel, previo análisis y estudio de sus procesos.
- Periodo de prueba e implementación de la aplicación y la integración con el sistema del hotel.
- Los ítems incluidos dentro del paquete contratado. Después del inicio de la operación del hotel junto con la aplicación, si el cliente requiere modificar o agregar algún servicio al software tendrá un costo adicional, dependiendo del servicio.
- La garantía del software, mantenimiento y soporte técnico que se entregará al cliente después de la instalación.
- Los derechos de propiedad intelectual que tendrá la empresa, para evitar el desarrollo de programas similares, teniendo un costo de inversión de \$1084 de acuerdo a las tasas aplicables que se pueden ver en el Anexo 18, y serán las siguientes:
 - Derecho de marca
 - Derecho de nombre comercial
 - Derecho de lema comercial
 - Derecho de marca colectiva
 - Denominación de origen ecuatoriano
 - Derecho de autor (Programa de ordenador)

Entre las leyes especiales que la presenta actividad económica tomará en cuenta para una correcta implementación se encuentran, la ley de defensa del consumidor, ley de turismo, ley de comercio electrónico y ley de competencia.

8. ANÁLISIS SOCIAL

Se pueden mencionar efectos positivos con la creación de *iHospitality* como fomentar la actividad económica del país. Esto se logrará con la creación de nuevos empleos, contratando a gente profesional, la misma que ayudará a fortalecer la misión de la empresa; además del pago puntual de los impuestos, aportaciones y tasas, que permitirá a la empresa funcionar en regla con las responsabilidades sociales.

En cuanto a aspectos negativos, se podría prever que los precios de *iHospitality* podrían llegar a estar fuera del alcance de hoteles de categorías menores a tres estrellas, siendo un nicho de mercado que podría resolver sus problemas de servicio al cliente a través de la aplicación propuesta.

Se ha podido analizar que no existe rechazo de la comunidad, de acuerdo al estudio de mercado realizado en la ciudad de Guayaquil; en el cual se pudieron ver resultados positivos en una muestra de 385 huéspedes de hoteles y a 12 gerentes de hoteles, con un 98% de aceptación.

iHospitality se convertirá en un servicio innovador dentro de las opciones de satisfacción y servicio al cliente que hoy por hoy tienen los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en el país, por lo que complementará la interacción entre el huésped y los departamentos del hotel de forma inteligente y segura. Además, dispondrá de cursos y talleres para el personal operativo de los diferentes departamentos de los hoteles que contraten el servicio, los mismos que luego se convertirán en expertos y lograrán medir sus resultados, lo cual les ayudará a desarrollarse profesionalmente.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO

9.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Dentro de la inversión inicial se tomará en cuenta el desarrollo de la aplicación, la patente de marca, derecho de autor del software y los gastos de constitución que representarán un total de \$6.504, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 30. Inversión inicial: Desarrollo app y patente

Concepto	Detalle	Costo
Desarrollo de app	Estructura estándar iHospitality	4.500,00
Desarrollo de app	Hosting ilimitado y certificación SSL	120,00
Propiedad intelectual	Derecho de marca	208,00
Propiedad intelectual	Derecho de nombre comercial	208,00
Propiedad intelectual	Derecho de lema comercial	208,00
Propiedad intelectual	Derecho de marca colectiva	400,00
Propiedad intelectual	Denominación de origen ecuatoriano	40,00
Derecho de autor	Programa de ordenador	20,00
Gastos apertura	Decoración y adecuaciones oficina adm.	300,00
Gastos apertura	Gastos Constitución	500,00
Total		6.504,00

Fuente: Elaboración propia.

La inversión que se realizará en activos fijos será por concepto de muebles y equipos de oficina que tendrán vida útil de 10 años, y equipos de computación con una vida útil de 3 años, y se utilizarán para la adecuación de la oficina, representando un total de \$17.930.

Tabla 31. Inversión inicial: Muebles de oficina

Muebles de oficina	Cant.	Precios	Total
Escritorios con gabinetes	4	150	600
Escritorio gerencial	1	200	200
Mesa redonda	2	120	240
sillas ejecutivas	3	85	255
sillas oficina	6	45	270
mueble grande (3 asientos)	1	400	400
muebles pequeños	2	250	500
archivadores	2	280	560
Total		1.530	3.025

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Inversión inicial: Equipos de oficina

Equipos de oficina	Cant.	Precios	Total
Aires acondicionados	4	1670	6.68
Nevera	1	1000	1.000
Teléfonos convencionales	5	45	225
Total		2.715	7.905

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Inversión inicial: Equipos de computación

Equipos de computación	Cant.	Precios	Total
Computadoras desktop	2	750	1.500
Laptops	3	1300	3.900
Impresoras	5	320	1.600
Total		2.370	7.000

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, se necesitará como inversión inicial de *iHospitality* el total de \$24.434.

9.2. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Para el inicio operativo de la empresa, los accionistas invertirán el total de lo requerido en la inversión inicial por \$24.434. El rendimiento de esta inversión se espera entregar a los accionistas en forma de dividendos a partir del tercer año de operación.

9.3. PRESUPUESTOS

9.3.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos se proyectarán de acuerdo a la investigación de mercado realizada, en la cual el 91% de los clientes potenciales dijeron estar de acuerdo con la implementación de la *app* en sus hoteles.

Como se indicó en la estrategia de ventas, se iniciará en la ciudad de Guayaquil, en la cual existen actualmente 13 hoteles de lujo y 38 de

cuatro estrellas, y de acuerdo al siguiente cálculo de demanda, los clientes serían 46 hoteles.

Tabla 34. Demanda de clientes potenciales

Hoteles de lujo	13
Hoteles de 4 estrellas	38
Total Guayaquil	51
Porcentaje interesados	91%
Potenciales clientes	46

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a investigación de mercado.

Por lo tanto se planeará una venta del paquete básico en 10 hoteles de primera categoría o 4 estrellas, y venta del paquete Premium en 23 hoteles de 4 estrellas y 13 hoteles de lujo.

Tabla 35. Proyección de venta por número de clientes potenciales

Tipo de paquete	Precio mensual	Precio anual	Cantidad	
			H. Lujo	H. Primera
Paquete Básico	349	4.188	0	10
Paquete Premium	529	6.348	13	23
Total	878	10.536	13	33

Fuente: Elaboración propia basándose en proyección de precio e IDM.

Con los precios establecidos se determinan márgenes de ganancias de un 89% en el paquete básico y de un 93% en el paquete Premium; ya que el costo unitario será de \$450,00 que corresponderá a la creación del subdominio de cada hotel.

Tabla 36. Costo de desarrollo y creación de subdominio de clientes potenciales

	Costo unitario	No. hoteles	Costo Total
Creación de subdominio	450,00	46	20.700,00

Fuente: Grupo Publicitario Gallardo de acuerdo a cotización por subdominio de hotel.

El presupuesto de ingresos se está realizando con una proyección de venta para un total de 46 hoteles dentro de los primeros 4 años de operación, en la cual se planean ingresos por \$270.408,00.

Tabla 37. Proyección de ventas de paquete básico

Paquete Básico	H. Primera	Venta Total	Venta Anual
Año 1	3	1.047,00	12.564,00
Año 2	3	1.047,00	12.564,00
Año 3	2	698,00	8.376,00
Año 4	2	698,00	8.376,00
Total	10	3.490,00	41.880,00

Fuente: proyección propia de acuerdo a investigación de mercado.

Tabla 38. Proyección de venta de paquete Premium

Paquete Premium	Hotel Lujo	Hotel Primera	Venta Total	Venta Anual
Año 1	4	6	5.290,00	63.480,00
Año 2	3	6	4.761,00	57.132,00
Año 3	3	6	4.761,00	57.132,00
Año 4	3	5	4.232,00	50.784,00
Total	13	23	19.044,00	228.528,00

Fuente: proyección propia de acuerdo a investigación de mercado.

9.3.2. PRESUPUESTO DE PERSONAL

El presupuesto del personal se ha dividido en nómina de ventas y administrativo, los cuales se registrarán en el estado de resultados, como gastos de venta y gastos administrativos, respectivamente.

Tabla 39. Presupuesto de personal de ventas

Nómina de Ventas	Sueldos y Salarios	Aporte Individual	Total a pagar empleado	Aporte Patronal	IECE	SECAP
Director marketing y ventas	800,00	75,60	724,40	89,20	4,00	4,00
Ejecutivo de ventas	400,00	37,80	362,20	44,60	2,00	2,00
Total	1.200,00	113,40	1.086,60	133,80	6,00	6,00

Fuente: proyección propia de acuerdo a investigación de mercado.

Las comisiones que se pagará a la nómina de ventas será un 2% al Director de Marketing y un 4% al ejecutivo de ventas. Se ha proyectado un presupuesto de sueldos por pagar por 5 años con un incremento porcentual de 10% cada año.

Tabla 40. Presupuesto de personal administrativo

Nómina Administrativa	Sueldos y Salarios	Aporte Individual	Total a pagar empleado	Aporte Patronal	IECE	SECAP
Gerente General	1.500,00	141,75	1.358,25	167,25	7,50	7,50
Director creativo	800,00	75,60	724,40	89,20	4,00	4,00
Técnico de sistemas	400,00	37,80	362,20	44,60	2,00	2,00
Total	2.700,00	255,15	2.444,85	301,05	13,50	13,50

Fuente: proyección propia de acuerdo a investigación de mercado.

El sueldo del Director Creativo se iguala con el sueldo del Gerente de Marketing, debido que será la persona quien diseñe, desarrolle e implemente las aplicaciones de los clientes de *iHospitality*. Es decir, que la responsabilidad del manejo de los sistemas recaerá sobre esta persona. Al inicio de la empresa se contratará un técnico de sistemas como soporte al Director Creativo, si la operación de la empresa amerita contratar más personal técnico, se lo realizará más adelante.

Tabla 41. Gastos fijos de sueldos y salarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	46.800,00	46.800,00	51.480,00	56.628,00	62.290,80
Comisiones	4.562,64	8.744,40	12.674,88	16.224,48	16.711,21
(-) Aporte individual	(4.853,77)	(5.248,95)	(6.062,64)	(6.884,56)	(7.465,69)
(=) Sueldo por pagar	46.508,87	50.295,45	58.092,24	65.967,92	71.536,32

Fuente: proyección propia incrementando 10% cada año.

9.3.3. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

Se ha determinado como otros gastos, a los gastos administrativos que serán fijos mensuales y gastos de publicidad que se pagará una vez al año. Por estos conceptos la empresa asumiría aproximadamente \$36.810,80 anual.

Tabla 42. Gastos fijos administrativos

Descripción	Valor mensual	Valor anual
Arriendo de oficina	520,00	6.240,00
Agua	80,00	960,00
Luz	150,00	1.800,00
Teléfono	200,00	2.400,00
Internet	250,00	3.000,00
Suministros de oficina membretados	151,20	1.814,40
Servicios financieros/contables	500,00	6.000,00
Mantenimiento equipos computación	300,00	3.600,00
Movilización	200,00	2.400,00
Celular	220,00	2.640,00
Total	2.571,20	30.854,40

Fuente: propia de acuerdo a gastos administrativos proyectados para la empresa.

Tabla 43. Presupuesto de publicidad anual

Publicidad anual	Valor
Publicidad revista TransPort-Julio	3.350,00
Publicidad revista TransPort-Octubre	1.800,00
Publicidad en feria	806,40
Total	5.956,40

Fuente: propia de acuerdo a programa de medios proyectados para la empresa.

10. ANÁLISIS FINANCIERO

10.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el punto de equilibrio del presente proyecto, se ha considerado el costo fijo anual de \$77.363,27 correspondientes a gastos de arriendo, servicios básicos y salarios. Se ha calculado el punto de equilibrio en valores para cada paquete ofertado, el básico y Premium; de esta manera se conocerá la cantidad de dinero que debería recibir la empresa en ventas, para no perder ni ganar.

Para cubrir los costos fijos, la empresa requiere vender al menos \$86.677 de paquetes básicos u \$83.266 en paquetes Premium en el primer año.

Tabla 44. Punto de equilibrio en valores

	Paquete Básico	Paquete Premium
Precio	4.188	6.348
Costo	450	450
P.E.	86.677	83.266

Fuente: Elaboración propia basándose en cálculo de márgenes de rentabilidad.

10.2. FLUJO DE CAJA

10.2.1. TASAS DE DESCUENTO: CAPM

Para el descuento del flujo de caja se tomará en cuenta el Modelo de Valuación de Activos de Capital o CAPM, para conocer la rentabilidad requerida por los accionistas.

En el cálculo del CAPM se obtuvo una tasa de descuento para el accionista de 13.28% a través de la siguiente fórmula. Los resultados se pueden observar en la tabla 47.

$$K = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Se consideró la tasa libre de riesgo del 1.15%, de acuerdo a un promedio de las tasas del tesoro de Estados Unidos a 5 años desde enero del 2016 y una prima de riesgo para Ecuador de 9.70% según Aswath Damodaran. Para el cálculo de la beta, se tomó en cuenta la beta despalancada de la industria de software en Estados Unidos. Esta beta se la apalancó de acuerdo a la estructura deuda/capital de iHospitality, y se obtuvo una beta de 1.25 con la siguiente fórmula:

$$\beta = \beta \left(1 + \left(\frac{D}{E} \right) (1 - T) \right)$$

Tabla 45. Datos para la obtención de tasa requerida por accionistas a través del CAPM

Tasa libre de riesgo (Rf)	1,15
Retorno esperado del mercado (Rm)	10,85
Beta apalancada de industria de Software (System & Application)	1,33
Beta despalancada corregido para efectivo de industria de Software (System & Application) (β)	1,25
Deuda (D)	0
Capital (E)	24.434
Razón Deuda/Capital iHospitality (D/E)	0
Beta apalancada con estructura iHospitality	1,25
Impuestos (T)	22%
CAPM (Ke)	13,28%

Fuente: Elaboración propia.

10.2.2. FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA (FCA)

Con el flujo de caja descontado a la tasa requerida por el accionista del 13.28% se calcula una TIR del 61%. El VAN es de \$104.742, y al ser positivo resulta atractivo para los accionistas. El periodo de recuperación para los accionistas inicia a partir del segundo año, ya que en el primer año se genera una pérdida de efectivo por \$29.635. Para cubrir este déficit, los accionistas inyectarán capital adicional por \$30.000 en el primer año.

Tabla 46. Flujo de caja del accionista

Flujo de Caja del Accionista						
Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ingresos por ventas	0	\$ 76.044	\$ 145.740	\$ 211.248	\$ 270.408	\$ 278.520
Total de Ingresos	0	\$ 76.044	\$ 145.740	\$ 211.248	\$ 270.408	\$ 278.520
Egresos						
Costo de venta		\$ 4.950	\$ 5.523	\$ 5.523	\$ 5.063	\$ -
Sueldos y Salarios		\$ 46.509	\$ 50.295	\$ 58.092	\$ 65.968	\$ 71.536
Obligaciones con el IESS		\$ 11.094	\$ 11.998	\$ 13.857	\$ 15.736	\$ 17.064
Beneficios sociales		\$ 8.195	\$ 13.936	\$ 15.852	\$ 17.787	\$ 19.167
Publicidad de lanzamiento		\$ 4.076	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de publicidad		\$ -	\$ 5.956	\$ 6.092	\$ 6.231	\$ 6.373
Movilización		\$ 2.400	\$ 2.455	\$ 2.511	\$ 2.568	\$ 2.626
Gasto de arriendo		\$ 6.240	\$ 6.382	\$ 6.528	\$ 6.677	\$ 6.829
Servicios básicos		\$ 10.800	\$ 11.046	\$ 11.298	\$ 11.556	\$ 11.819
Suministros de oficina membretados		\$ 1.814	\$ 1.856	\$ 1.898	\$ 1.941	\$ 1.986
Honorarios profesionales		\$ 6.000	\$ 6.137	\$ 6.277	\$ 6.420	\$ 6.566
Gastos de mantenimiento		\$ 3.600	\$ 3.682	\$ 3.766	\$ 3.852	\$ 3.940
Participación de trabajadores		\$ -	\$ 3.457	\$ 11.419	\$ 18.827	\$ 19.428
Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 3.042	\$ 10.049	\$ 20.222	\$ 24.220
Inversión Inicial	24.434,00					
Total de egresos		\$ 105.679	\$ 125.766	\$ 153.162	\$ 182.848	\$ 191.556
Flujo neto de Efectivo	\$ (24.434)	\$ (29.635)	\$ 19.974	\$ 58.086	\$ 87.560	\$ 86.965
Flujo neto de Efectivo Acumulado		\$ (29.635)	\$ (9.661)	\$ 48.425	\$ 135.985	\$ 222.950

CAPM	13,28%
TIR	61%
VAN	\$ 104.742
Periodo de recuperación inversión	Año 2

Fuente: Elaboración propia.

10.3. ESTADO DE RESULTADOS

Para la proyección del estado de resultados se ha considerado una tasa de crecimiento de los gastos administrativos determinado por el promedio de las tasas de inflación de enero a mayo del 2016 que es 2.28% y una tasa de incremento en los ingresos del 3%, la participación de trabajadores 15% y la

tasa del impuesto a la renta en 22%. En el primer año se obtiene una pérdida de \$39.566, la misma que se recuperará con los resultados obtenidos en los siguientes 3 años.

Tabla 47. Estado de resultados proyectado

Estado de Resultado Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 76.044	\$ 145.740	\$ 211.248	\$ 270.408	\$ 278.520
(-) Costo de venta	\$ 4.950	\$ 5.523	\$ 5.523	\$ 5.063	\$ -
(=) Utilidad en ventas	\$ 71.094	\$ 140.217	\$ 205.725	\$ 265.345	\$ 278.520
Gastos de Ventas					
Sueldos y Salarios	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 15.840	\$ 17.424	\$ 19.166
Afiliación IESS	\$ 2.304	\$ 2.812	\$ 3.465	\$ 4.088	\$ 4.359
Beneficios sociales	\$ 3.080	\$ 5.777	\$ 6.963	\$ 8.099	\$ 8.601
Comisiones	\$ 4.563	\$ 8.744	\$ 12.675	\$ 16.224	\$ 16.711
Publicidad de lanzamiento	\$ 4.076	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de publicidad	\$ -	\$ 5.956	\$ 6.092	\$ 6.231	\$ 6.373
Movilización	\$ 2.400	\$ 2.455	\$ 2.511	\$ 2.568	\$ 2.626
Total gastos de ventas	\$ 30.823	\$ 40.144	\$ 47.546	\$ 54.635	\$ 57.837
Gastos Administrativos					
Sueldos y Salarios	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 35.640	\$ 39.204	\$ 43.124
Afiliación IESS	\$ 3.937	\$ 3.937	\$ 4.330	\$ 4.763	\$ 5.240
Beneficios sociales	\$ 5.115	\$ 8.159	\$ 8.888	\$ 9.688	\$ 10.567
Gasto de arriendo	\$ 6.240	\$ 6.382	\$ 6.528	\$ 6.677	\$ 6.829
Servicios básicos	\$ 10.800	\$ 11.046	\$ 11.298	\$ 11.556	\$ 11.819
Suministros de oficina membretados	\$ 1.814	\$ 1.856	\$ 1.898	\$ 1.941	\$ 1.986
Honorarios profesionales	\$ 6.000	\$ 6.137	\$ 6.277	\$ 6.420	\$ 6.566
Gasto de depreciación	\$ 3.426	\$ 3.426	\$ 3.426	\$ 1.093	\$ 1.093
Gastos de mantenimiento	\$ 3.600	\$ 3.682	\$ 3.766	\$ 3.852	\$ 3.940
Gasto Pre operativo	\$ 6.504				
Total gastos administrativos	\$ 79.836	\$ 77.025	\$ 82.052	\$ 85.194	\$ 91.163
Utilidad antes de Part. Trab. E Imptos	\$ (39.566)	\$ 23.047	\$ 76.128	\$ 125.516	\$ 129.520
Participación de trabajadores	\$ -	\$ 3.457	\$ 11.419	\$ 18.827	\$ 19.428
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 3.042	\$ 10.049	\$ 20.222	\$ 24.220
utilidad neta del periodo	\$ (39.566)	\$ 16.548	\$ 54.660	\$ 86.467	\$ 85.872

Fuente: Elaboración propia basándose en ventas proyectadas, costos y gastos.

10.4. BALANCE GENERAL INICIAL

En el balance general en el año cero, los activos no corrientes representan el 97% del total de los activos considerando un aporte importante a la inversión inicial de la compañía.

Tabla 48. Balance general inicial

BALANCE GENERAL INICIAL			
Año 0			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente		Pasivo No Corriente	
Caja	800	TOTAL PASIVO	-
Total Activo Corriente	800		
Activo No Corriente			
Activo Fijos			
Muebles de oficina	3.025		
Equipos de oficina	7.905		
Equipos de computación	7.000		
Derechos de autor	20	PATRIMONIO	
Marcas registradas	648	Capital	24.434
Nombres comerciales	416	Resultado del Periodo	-
Gastos de desarrollo	4.620	Utilidades acumuladas	-
Total Activo No Corriente	23.634	TOTAL PATRIMONIO	24.434
TOTAL ACTIVO	24.434	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	24.434

Fuente: Elaboración propia.

11. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

En el presente proyecto existen mayores riesgos de mercado, sin embargo, también se pueden mencionar algunos riesgos técnicos y financieros. Sobre todo por tratarse de un producto tecnológico innovador en el mercado ecuatoriano, ya que se debe trabajar con las nuevas tendencias cambiantes día a día.

11.1. RIESGOS DE MERCADO

Entre los riesgos de mercado se pueden mencionar los siguientes:

- Que el servicio que ofrece *iHospitality* no encaje con las estrategias de los hoteles.
- Que el departamento de ventas de la empresa no alcance sus metas.
- Que el número de clientes se reduzca considerablemente.
- Al ser una empresa muy sensible a la competencia, las empresas internacionales pueden penetrar fácilmente el mercado.
- Que el presupuesto asignado a la publicidad no se alcance, y no se pueda promocionar correctamente el producto.

A pesar de tener algunos riesgos de mercado, el presente proyecto estaría preparado para mitigarlos, por ejemplo; se ha realizado una previa investigación de mercado y se ha logrado reconocer una necesidad existente en los hoteles, la cual puede ser satisfecha con *iHospitality*. El departamento de ventas junto con el gerente general es experto en hotelería, y se podrán alcanzar las metas ya que podrán reconocer fácilmente las incorrecciones en los procesos de los hoteles, lo cual satisfactoriamente ayudará a incrementar los clientes. Con respecto a la competencia internacional, el proyecto se podrá defender ya que se podrá mantener, a pesar de compartir la cuota de mercado con otras empresas de software.

11.2. RIESGOS TÉCNICOS

Entre los riesgos técnicos se puede mencionar en la fase de la creación del subdominio para un cliente en particular; por ejemplo, si se presenta ambigüedades en las especificaciones que solicita el hotel y posteriormente existan problemas en el diseño de la aplicación.

Estos riesgos se mitigarán gracias al personal profesional que la empresa tendrá y también se dará la facilidad a los hoteles para poder hacer cambios en el diseño de la *app* antes de la instalación.

Existen también riesgos externos, como el hackeo del software y que pueda haber fuga de información de los huéspedes, robo del código fuente o problemas con el proveedor del hosting y que los hoteles no puedan tener disponibilidad del servicio online.

Estos riesgos podrían ser controlados por el proveedor de hosting, como por ejemplo, utilizando la programación en capas, en la cual los usuarios de la aplicación no tienen la posibilidad de llegar a los códigos fuente. Adicional, se aplicaría políticas de seguridad, como cambio de clave del usuario y las personas que tengan acceso al sistema. Por otro lado, para mitigar una posible caída del servicio, se podría comprometer al proveedor de hosting mediante un contrato, a mantener el servicio siempre online, de lo contrario podrían pagar una penalidad por incumplimiento del contrato.

11.3. RIESGOS FINANCIEROS

Entre los riesgos financieros podría suscitarse que los accionistas no puedan facilitar al proyecto los \$24.434 que cubra el valor de la inversión inicial, y el proyecto tendría que recurrir a un préstamo para financiar el proyecto.

12. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

12.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El presente proyecto muestra una tasa interna de retorno del 61%, lo cual indica que es una idea viable, ya que supera la tasa requerida por los accionistas que es 13.28%, como se había indicado anteriormente en el cálculo del CAPM. Con una inversión de \$24.434, el proyecto produce un valor actual neto de \$104.742

A partir del estado de resultados, se ha podido obtener los siguientes ratios de rentabilidad operacional y neta. Se obtiene el promedio de los cinco años, ya que al inicio de la operación se calcula una rentabilidad neta negativa, sin embargo, a partir del segundo año se proyecta índices positivos.

De esta manera en promedio, durante el periodo de cinco años de proyección, la operación de la empresa genera *utilidad operacional del 97%* y *utilidad neta del 10%*, sobre el total de las ventas realizadas.

Tabla 49. Índices de rentabilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Margen de Utilidad Operacional	93%	96%	97%	98%	100%	97%
Margen de Utilidad Neta	-52%	11%	26%	32%	31%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a estado de resultados proyectados.

Con respecto a los ratios de rentabilidad sobre la inversión (ROE) y sobre los activos (ROA) no se pudo obtener resultados positivos, debido que en el primer año se obtienen pérdidas; por lo tanto se calculan rentabilidades negativas en el primera año.

Tabla 50. Índices ROE y ROA

ROE	-162%
ROA	-162%

Fuente: Elaboración propia.

12.2. ESTRUCTURA FINANCIERA

La estructura financiera de la empresa estará compuesta por el capital de \$24.434 invertido por dos accionistas que representará la inversión inicial antes del comienzo de la empresa. A partir del primer año, los accionistas adicionaran capital por \$30.000 para cubrir el déficit del flujo en ese periodo.

Tabla 51. Estructura financiera

	Valor
Inversión inicial de accionistas	24.434
<i>Accionista 1 (50%)</i>	12.217
<i>Accionista 2 (50%)</i>	12.217
Capital adicional	30.000
<i>Accionista 1 (50%)</i>	15.000
<i>Accionista 2 (50%)</i>	15.000

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El presente plan de negocio muestra una alta aceptación en la industria hotelera. Como se pudo observar en los resultados de la investigación de mercado, más del 90% de los hoteles entrevistados están dispuestos a invertir en el proyecto. Esto muestra la importancia que dan los establecimientos de alojamientos a los comentarios positivos y negativos que dejan sus huéspedes sobre la experiencia de sus estadías, como se mencionó en el origen de la idea de negocio. Así mismo, el 98% de los turistas reconocieron que la *app* propuesta les otorgará muchos beneficios durante sus estadías.

A pesar de la existencia de competidores directos internacionales, este tipo de software no ha sido implementado en ningún hotel del Ecuador, por lo cual el servicio de *iHospitality* resulta atractivo e innovador tanto para los hoteles como para los turistas. Adicional, se brinda la confianza a los clientes de contar con un equipo ejecutivo con vasta experiencia en hotelería y diseño de aplicaciones que se encuentran dentro del territorio ecuatoriano.

El análisis financiero muestra que con una inversión de \$24.434, el proyecto produce un valor actual neto de \$104.742 y una tasa interna de retorno del 61%. Por lo cual se puede concluir que es una idea viable para los inversionistas.

RECOMENDACIONES

Para la implementación del presente proyecto se dan las siguientes recomendaciones:

- Mantener al personal ejecutivo en la empresa con la mayor experticia en hotelería y diseño de aplicaciones para el constante éxito de la misma.
- Buscar la innovación continua y estar a mano con las últimas tendencias tecnológicas para el mejoramiento del producto y servicio de *iHospitality*.
- Cuidar al personal ejecutivo otorgando planes de incentivos y reconocimientos.

- Conservar relaciones estrechas con los clientes a largo plazo y controlar periódicamente el funcionamiento del servicio de *iHospitality*, para conocer posibles mejoras que se puedan establecer en los siguientes años.
- Enfatizar en las capacitaciones a los empleados de los hoteles, la interacción y uso de *iHospitality* para el correcto desenvolvimiento de la *app* con los huéspedes.

REFERENCIAS

Aesoft. (2014). Presentación informe general Encuentro TIC y Turismo. Obtenido de <https://docs.google.com/document/d/1EimE-c7KztBiN4CfrDGakZ2hLcOBdQk1Zu38xNBZVSE/edit#>

Aesoft. (2015). Aplicaciones dirigidas a apoyar la industria turística. Obtenido de <http://www.aesoftmarket.com/index.php?industria=1&detalle=Turismo>

Alice. (2016). Información de competidor directo. Obtenido de <http://info.aliceapp.com/>

Andes. (2014). Vicepresidente: Ecuador es reconocido a nivel mundial por ser exportador de software. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/vicepresidente-ecuador-es-reconocido-nivel-mundial-ser-exportador-software.html>

Applicantes. (2014). Datos económicos en la industria de las apps móviles. Obtenido de <http://applicantes.com/infografia-datos-economicos-en-la-industria-de-las-apps-moviles/>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Inflación anual.* Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Banco de Guayaquil. (2016). *Tasas de interés activas efectivas.* Obtenido de <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/downloads/transparencia/Tarifario.pdf>

Banco Mundial. (2015). Gasto en investigación y desarrollo. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Clock Hotel. (2016). Información de competidor directo. Obtenido de <https://www.clock-hotel-software.com/>

Correos del Ecuador. (2015). Ley de Propiedad Intelectual. Obtenido de http://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/LEY_DE_PROPIEDAD_INTELECTUAL.pdf

Damodaran, A. (2016). *Country Default Spreads and Risk Premiums.* Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/cryprem.htm

El Comercio. (2015). El 68% del software que se vende en el país es pirata. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/software-pirateria-ecuador-seguridad-delito.html>

El Universo. (2014). Ocho hoteles se construirán con marcas internacionales en Guayaquil. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/09/18/nota/3969291/ocho-hoteles-se-construiran-marcas-internacionales>

El Universo. (2014). De Colombia, Estados Unidos y Perú llegan el 52% de los turistas. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/11/17/nota/4226626/colombia-eeuu-peru-llegan-52-turistas>

Formación Gerencial. (2015). Ranking y estadísticas redes sociales Ecuador. Obtenido de <http://blog.formaciongerencial.com/2014/05/16/ranking-redes-sociales-ecuador-mayo-2014/>

Hosteltur. (2014). Millennials, los turistas más exigentes con las nuevas tecnologías. Obtenido de <http://transport.ec/tecnologia/millennials-los-turistas-mas-exigentes-con-las-nuevas-tecnologias/>

ICG Ecuador. (2015). Cadenas y franquicias de hostelería. Obtenido de <http://www.icg.es/ec/hosteleria/cadenas-y-franquicias/>

IEPI. (2014). Tasas y valores de registro oficial en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Obtenido de http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/registro_oficial_326.pdf

Indexmundi. (2015). Comparación de países: Teléfonos líneas móviles. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=105&l=es>

Indicadores económicos. (2016). *Tasas del Tesoro de Estados Unidos.* Obtenido de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

INEC. (2012). Variables de clasificación: Tamaño de empresa. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/140210-DirEmpresas-final4.pdf>

Innova. (2016). Información de competidor directo. Obtenido de <http://www.innovatuhotel.com/>

iPhone Digital. (2014). iPhone 6 lanzamiento fechas oficiales. Obtenido de <http://iphone-6.es/iphone-6-lanzamiento-cuando-tendra-iphone-6-su-lanzamiento/>

Lean Start. (2015). Millennials: Una nueva generación. Obtenido de <http://www.leanstart.es/millennials-una-nueva-generacion/>

Little Hotelier. (2016). Información de competidor directo. Obtenido de <http://www.littlehotelier.com/es/>

Ministerio de Turismo. (2014). Perfil sectorial de Turismo para el Inversionista. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_psi2014_turismo/

Ministerio de Turismo. (2014). Ecuador superó la meta de 1,5 millones de llegadas de visitantes extranjeros. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-supero-la-meta-de-15-millones-de-llegadas-de-turistas-extranjeros/>

Ministerio de Turismo. (2014). Aplicaciones tecnológicas se implementarán en el turismo ecuatoriano. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/aplicaciones-tecnologicas-se-implementaran-en-el-turismo-ecuatoriano/>

Ministerio de Turismo. (2015). Reglamento de Alojamiento Turístico. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/RO.-465-Reglamento-de-Alojamiento-Tur%C3%ADstico-con-anexos.pdf>

MIPRO. (2014). El MIPRO impulsa el crecimiento de la industria nacional de software. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/bp-225-el-mipro-impulsa-el-crecimiento-de-la-industria-nacional-de-software/>

Mundo Contact. (2014). Las apps móviles potencian al sector turístico. Obtenido de <http://mundocontact.com/las-apps-moviles-potencian-al-sector-turistico/>

Nuvola. (2016). Información de competidor directo. Obtenido de <http://www.mynuvola.com/>

Optur. (2010). Llegada de extranjeros al Ecuador. Obtenido de <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>

Practisis. (2015). Competidor directo: Tecnología para el Turismo, Hospitalidad y el Comercio. Obtenido de <http://www.practisis.com/index.html>

ProEcuador. (2012). Análisis sectorial de Turismo: Evolución del flujo de entradas de turistas. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/PROEC_AS2012_TURISMO.pdf

Puro Marketing. (2012). Colores del marketing. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/3/10927/elegir-color-adecuado-para-marca-imagen-nuestro-negocio.html>

Revista Líderes. (2015). La industria del software busca mejores resultados. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-software-resultados-ecuador.html>

Serviestudios. (2015). Competidor directo: ISYPLUS para la Gestión Hotelera. Obtenido de <http://sistemas.com.ec/index.php/hoteles-y-hosterias>

Sofytecsa. (2015). Competidor directo: Software para la gestión de hoteles. Obtenido de <http://www.sofytecsa.com.ec/software-para-hoteles.html>

Súper Intendencia de Compañías. (2014). Estado de resultados Practisis S.A. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul

Súper Intendencia de Compañías. (2014). Estado de resultados Serviestudios Cía. Ltda. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/index.php>

Súper Intendencia de Compañías. (2014). Estado de resultados Corp ICG Software S.A. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/index.php>

Súper Intendencia de Compañías. (2014). Estado de resultados Sofytecsa S.A, Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/index.php>

Telégrafo. (2014). Invención e innovación ganan terreno en el Ecuador. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/invencion-e-innovacion-ganan-terreno-en-el-ecuador.html>

Tendencias 21. (2013). Los huéspedes eligen hoteles con servicios tecnológicos avanzados. Obtenido de http://www.tendencias21.net/Los-huespedes-eligen-hoteles-con-servicios-tecnologicos-avanzados_a15674.html

TransPort. (2014). Los Millennials, importante 'target' para el sector turismo. Obtenido de <http://transport.ec/tecnologia-2/los-millennials-importate-target-para-el-sector-turismo/>

TransPort. (2015). ¿Ha evolucionado la industria hotelera y turística en el Ecuador?. Obtenido de <http://transport.ec/opinion-2/ha-evolucionado-la-industria-hotelera-y-turistica-en-el-ecuador/>

TransPort. (2016). Información de publicidad en revista. Obtenido de https://issuu.com/revistatransport/docs/mediakit_transport_2015/0

Tripolis Solutios. (2014). Colores del marketing. Obtenido de <http://www.tripolis.com/es/blog/la-psicologia-de-los-colores-y-las-imagenes-de-email-marketing/>

Wantudu solutions. (2012). Consultores de Dirección: Caso de negocio Wantudu Touch Solution. Obtenido de http://www.wantudu.es/images/ingles/edei%20-%20business%20case%20wantudu_en.pdf

Wantudu solutions. (2015). Canal de comunicación para negocios y destinos turísticos. Obtenido de <http://www.wantudu.es/en/soluciones>

Wantudu Touch Solution. (2016). Información de competidor indirecto. Obtenido de <http://www.wantudu.com/en/solutions-touch/>

Win Hotel Solution. (2016). Información de competidor directo. Obtenido de <http://www.winhotelsolution.com/en/>

Young Marketing. (2015). Innovaciones que están definiendo el futuro de los hoteles. Obtenido de <http://www.youngmarketing.co/innovaciones-que-estan-definiendo-el-futuro-de-los-hoteles/>

APÉNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de negocio CANVAS: Segmento de clientes hoteles

Anexo 2. Anexo 2. Modelo de negocio CANVAS: Segmento de clientes huéspedes

Anexo 3. Entrevista a clientes potenciales

Anexo 4. Resultados de entrevista a clientes potenciales

Anexo 5. Encuesta a usuarios potenciales

Anexo 6. Resultados de encuestas a usuarios potenciales

Anexo 7. Reglamento de Alojamiento Turístico, Ministerio de Turismo 2015

Anexo 8. Cotización de Papelería y carpetas membretadas

Anexo 9. Cotización de folletería y página web

Anexo 10. Cotización de revista TransPort

Anexo 11. Cotización revista de EL UNIVERSO: Informe Empresarial

Anexo 12. Cotización de revista de la Cámara de Comercio de Guayaquil

Anexo 13. Cotización de stand en Feria FITE

Anexo 14. Cotización de desarrollo de aplicación iHospitality

Anexo 15. Cotización de alquiler de oficina en Edificio City Office

Anexo 16. Gastos de afiliación a la Asociación Ecuatoriana de Software

Anexo 17. Gastos de afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil

Anexo 18. Tasas y valores de registro oficial en Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual