

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE
LA CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA
HOTELERA EN PORTOVIEJO

Proyecto Integrador realizado por:

AVILÉS CORTEZ PEDRO ISAAC

CANO DELGADO CARLOS ENRIQUE

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela
Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Director de Proyecto: Ec. María Elena Romero Montoya

Febrero, 2018

RESUMEN

El presente trabajo refleja el diseño de un plan de negocios para la construcción del hostel “Plaza Real”, Cía. Ltda., el cual estará ubicado en la ciudad de Portoviejo, cumplirá con los requisitos de poseer 3 estrellas plateadas y contará con ocho habitaciones sencillas y dos dobles distribuidas en dos pisos de construcción. Esta idea surgió a partir de la necesidad detectada: la ausencia de infraestructura hotelera en el sector, ocurrida a consecuencia del terremoto del 16 de abril del 2016.

El objetivo principal fue elaborar un plan de negocios para el financiamiento de un hostel en la ciudad de Portoviejo, a través de la identificación y cuantificación de la demanda, la definición de estructura física y monto de inversión, y la evaluación de la viabilidad financiera del proyecto.

Para esto, se utilizó investigación en base a información primaria y secundaria. Información primaria mediante una entrevista a profundidad a los administradores de los hostales cercanos a la locación del negocio, e información secundaria mediante estudios realizados por el GAD de Portoviejo y fuentes confiables.

Bajo este enfoque, haciendo uso de distintas herramientas de análisis teóricas entre las cuales están la matriz FODA, las Fuerzas de Porter y la Matriz de Riesgo, y prácticas tales como el estado de resultados, los flujos de caja, los indicadores de rentabilidad y la simulación de Montecarlo se pudo concluir que la construcción del hostel es viable en todos los aspectos y que es recomendable iniciar el negocio.

DEDICATORIA

A Dios, por darme todo lo que tengo, y vivir en mí y en mi familia.

A mi madre Lorena, por su esfuerzo y dedicación.

A mi padre Pedro, por su lucha y enseñanzas.

A ambos, por ser mi inspiración.

A mis hermanos Ismael y Aarón, por su paciencia y confianza.

A mi enamorada María José, por su amor y apoyo.

Pedro Isaac Avilés Cortez

A mi madre Ubaldina, por su constante sacrificio y perseverancia.

A mi padre Yasmani, por su paciencia y enseñanzas.

A ambos, por creer y hacer de mí una mejor persona.

A mis hermanos Andrés, Anthony y Jhon, por su alegría y motivación.

A todos, por su amor y apoyo incondicional.

Carlos Enrique Cano Delgado

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, queremos agradecer a Dios por darnos la oportunidad de culminar con éxito nuestro proyecto y vida universitaria.

A nuestros padres, por la confianza y el apoyo incondicional en nuestros estudios y en la vida cotidiana.

Al Ph.D. Candidate Ernesto Rangel, por ayudarnos en el proceso de definición de mercado y cuantificación de la demanda.

Al MBA Pedro Avilés, por aclarar nuestras dudas sobre cuentas contables y estados financieros.

También se agradece al Ing. Isidro Rodríguez del G.A.D. de Portoviejo, por compartir sus conocimientos basados en experiencia y facilitarnos datos del sector hotelero y turístico de la zona.

Al Arq. Jipson Cevallos, por brindarnos su apoyo en la parte técnica del proyecto y elaboración de planos.

Finalmente, agradecemos a la Ing. Jibely Arias, por la información general brindada constantemente sobre el servicio hotelero y turístico.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Avilés Cortez Pedro Isaac

Cano Delgado Carlos Enrique

SIGLAS

SBU	Salario Básico Unificado
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MINTUR	Ministerio de Turismo de Ecuador
OMT	Organización Mundial del Turismo
ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
IEPI	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
RUC	Registro Único del Contribuyente
SIETE	Sistema de Información Estratégica para el Turismo del Ecuador
SRI	Servicio de Rentas Internas

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
SIGLAS	vi
TABLA DE CONTENIDO.....	vii
LISTADO DE ILUSTRACIONES.....	ix
LISTADO DE TABLAS.....	x
1.1. Descripción del Negocio.....	1
1.2. Misión.....	1
1.3. Visión.....	1
1.4. Análisis FODA.....	1
1.5. Estructura Legal.....	3
1.6. Socios.....	3
1.7. Organigrama	3
1.8. Funciones, Responsabilidades y Perfiles	4
2. ESTUDIO DE MERCADO	6
2.1. Análisis de Mercado	6
2.2. Análisis de Porter.....	7
2.2.1. Amenaza de Nuevos Entrantes	7
2.2.2. Competidores	7
2.2.3. Poder de Negociación de Clientes.....	9
2.2.4. Amenaza de Sustitutos	9
2.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores	9
2.3. Mercado de Demanda	9
2.3.1. Mercado Potencial.....	9
2.3.2. Mercado Objetivo	10
2.3.3. Cuantificación de la Demanda	10
2.4. Marketing Mix	11
2.4.1. Imagen Corporativa.....	11
2.4.2. Registro de Marca	11
2.4.3. Producto	12
2.4.4. Precio	2
2.4.5. Plaza.....	2
2.4.6. Promoción.....	3

3.	ESTUDIO TÉCNICO Y LEGAL	2
3.1.	Localización.....	2
3.2.	Infraestructura Física.....	3
3.2.1.	Planta Baja	3
3.2.2.	Primer Piso.....	4
3.2.3.	Segundo Piso.....	5
3.3.	Capacidad Instalada	5
3.4.	Requisitos Mínimos de Funcionamiento.....	5
3.5.	Sistema Tributario y Legal.....	5
3.5.1.	Constitución de Compañía:.....	5
3.5.2.	Inscripción de Nombramiento.....	6
3.5.3.	Permisos Municipales	6
3.5.4.	Trámites Fiscales.....	8
4.	ESTUDIO FINANCIERO	8
4.1.	Ingresos Operativos	8
4.2.	Costo de Venta.....	9
4.3.	Gastos Operativos	10
4.4.	Gastos No Operativos	12
4.5.	Inversión	12
4.6.	Estado de Resultados	14
4.7.	Flujo de Caja del Inversionista.....	14
4.8.	Indicadores de Rentabilidad.....	14
4.8.1.	Tasa Mínima Atractiva de Retorno	14
4.8.2.	Valor Actual Neto.....	15
4.8.3.	Tasa Interna de Retorno	15
4.9.	Periodo de Recuperación	15
4.10.	Análisis de Riesgo y Sensibilidad.....	15
4.10.1.	Matriz de Riesgo.....	15
4.10.2.	Simulación de Montecarlo	16
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	17
	REFERENCIAS.....	18
	Apéndice A	19
	Apéndice B.....	20
	Apéndice C.....	21

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama del hostel	3
Ilustración 2. Logotipo del hostel	11
Ilustración 3. Proceso de reserva vía telefónica	2
Ilustración 4. Proceso presencial de adquisición de habitación	3
Ilustración 5. Mapa de ubicación	2
Ilustración 6. Plano de planta baja	3
Ilustración 7. Plano del primer piso	4
Ilustración 8. Simulación de Montecarlo	16

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Costo de registro de marca.....	12
Tabla 2. Descripción de tipos de habitaciones del hostel.....	12
Tabla 3. Tarifas promedio por tipos habitación de la industria.....	2
Tabla 4. Tarifas de habitaciones	2
Tabla 5. Porcentaje de tipo de habitación	9
Tabla 6. Ingresos por servicio	9
Tabla 7. Tasa de crecimiento por nivel de ocupación.....	9
Tabla 8. Menaje de habitaciones.....	11
Tabla 9. Consumo de luz eléctrica	11
Tabla 10. Inversión en equipos y muebles.....	13
Tabla 11. Inversión preoperativa	13
Tabla 12. Inversión inicial	14
Tabla 13. Matriz de riesgo	15

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Descripción del Negocio

El 16 de abril del 2016, Ecuador sufrió la mayor tragedia de los últimos 67 años, un terremoto de magnitud 7.8 sacudió la zona costera reduciendo a escombros grandes edificaciones de diferentes cantones. Por su parte, Portoviejo fue una de las ciudades más afectadas obteniendo daños considerables en la infraestructura hotelera, la mayor parte de hoteles y hostales fueron destruidos y con ello se dio a notar una demanda insatisfecha. Dado esto, se presenta la necesidad y oportunidad de construir un hostel de tres estrellas ubicado entre las calles Córdova y Alajuela, frente al mercado principal de la ciudad, a cinco minutos del terminal terrestre.

El negocio se basará principalmente en brindar el servicio de hospedaje en habitaciones simples y dobles, con los requerimientos y comodidades para poder funcionar en el marco de la ley y otorgar un servicio de calidad y calidez. Al mismo tiempo, se busca obtener una rentabilidad al satisfacer las necesidades presentadas por los clientes provenientes de otras locaciones que desean habitaciones confortables a un precio módico para descansar antes o después de realizar alguna actividad en la ciudad.

1.2. Misión

Brindar a nuestros huéspedes un servicio de calidad y calidez a un costo razonable para que su estadía sea confortable.

1.3. Visión

Ser el hostel de tres estrellas número uno elegido por las personas que visitan Portoviejo y ser un aporte a la buena imagen de la ciudad.

1.4. Análisis FODA

Fortalezas:

- Infraestructura sismorresistente
- Servicio aumentado
- Personal capacitado
- Ubicación estratégica frente a zona de comercio

Oportunidades:

- Construcción de un mercado de primera frente al hostel
- Aumento de la población que se dedica al comercio independiente
- Expansión del hostel a distintas zonas de Portoviejo
- Poca oferta de hostales confortables en la zona
- Funcionamiento de un “Punto de Suerte” de la lotería nacional

Debilidades:

- Falta de experiencia de los emprendedores en servicios de alojamiento
- Limpieza del sector

Amenazas:

- Actividad sísmica
- Hostales ya posicionados en la ciudad
- Ruido en la zona
- Construcción de nuevos hostales
- Pensiones de bajo precio

Es importante resaltar que de manera gradual las personas están perdiendo el miedo a hospedarse en Manabí, dado el terremoto del 2016, y es por esto que la construcción será con materiales sismorresistentes, para generar mayor confianza y tener una ventaja competitiva en el sector.

Al analizar el perfil de los socios, se puede apreciar que ninguno de los dos posee experiencia en el sector hotelero y turístico, sin embargo, por tal motivo se contratará a un administrador con mínimo dos años de experiencia, y dos recepcionistas con mínimo un año de experiencia.

Existen hostales conocidos en la zona, sin embargo, no diferencian sus servicios de los demás, por esto se tendrá un valor agregado, con la ayuda de socios estratégicos para ofrecer desayuno gratis y servicio de garaje. Además, la construcción del hostel sobre un “Punto de Suerte” de la lotería nacional y frente a un mercado de primera, hará la zona más visitada, segura y atractiva a nivel del cantón.

1.5. Estructura Legal

La empresa será un hotel de tres estrellas constituido como una compañía de responsabilidad limitada, representada por dos accionistas los cuales otorgarán aportaciones iguales de capital. Basándose en la Ley de Compañías (2014), la razón principal de constituir así la empresa está en que los socios solo son responsables de las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones, lo cual representa una ventaja ya que los empresarios no deberán responder con patrimonio personal en caso de quiebra.

1.6. Socios

El hotel estará conformado en su totalidad por dos socios, hermanos emprendedores los cuales tendrán cada uno el 50% de la participación y aporte dentro de la empresa. Se detallan a continuación:

- Socio 1: Ing. Marlon Cabrera, 50%
- Socio 2: Lcda. Mabel Cabrera, 50%

El primer socio es Marlon Cabrera, un Ingeniero Químico fundador y propietario de la empresa VECOIN Cía. Ltda., creada hace más de 25 años en la ciudad de Guayaquil, cuyo propósito es brindar soluciones técnicas y eficientes para sus procesos de mantenimiento.

Por otra parte, el segundo socio es Mabel Cabrera, una Licenciada Parvulario, jubilada luego de trabajar catorce años en REPSOL S.A. en el área de recursos humanos.

1.7. Organigrama

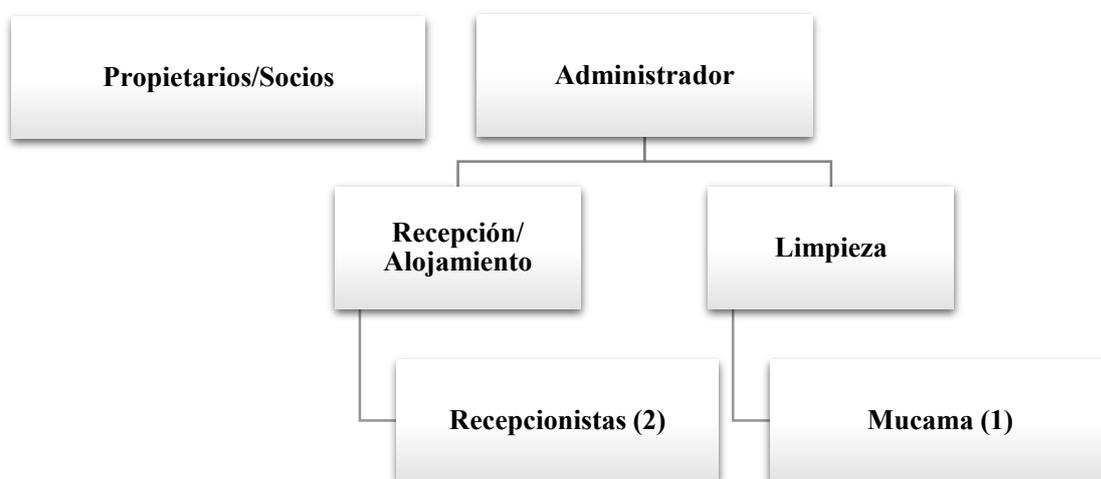


Ilustración 1. Organigrama del hotel

1.8. Funciones, Responsabilidades y Perfiles

La fuerza laboral interna serán aquellas personas que trabajarán bajo relación de dependencia del hostel y está conformada por el gerente administrativo, los recepcionistas y la mucama. Por otro lado, la fuerza laboral externa prestará servicios dependiendo los requerimientos del hostel ya sea por terceras compañías o profesionales en libre ejercicio y se realizarán los pagos dependiendo el trabajo realizado; aquí se tendrá al contador, Community Manager y el encargado de mantenimiento.

A continuación, se detalla cada uno de los cargos, las funciones y responsabilidades, y el perfil de las personas que laborarán de forma interna y externa del Hostel.

El **Administrador** debe ser un profesional en administración de empresas o carreras afines, tener dos años de experiencia en el sector hotelero o turístico, manejar un nivel de inglés avanzado y total disponibilidad. Se le otorgará un contrato indefinido y un salario mensual de \$600,00. Entre las principales funciones y responsabilidades que tiene, están:

- Administrar y controlar de manera óptima el buen desempeño de los demás empleados.
- Controlar y evaluar actividades de compras de suministros, presupuestar, pagos de obligaciones y registros contables.
- Analizar, evaluar y presentar a los propietarios los estados financieros.
- Planear estrategias financieras de flujo de caja para generar ingresos netos positivos de manera periódica.
- Planear y proyectar presupuesto de ingresos y gastos.
- Responder a los propietarios por la eficaz y eficiente administración de los recursos físicos y financieros.

El **Recepcionista** será un profesional en hotelería y turismo o afines con un año de experiencia en el sector y un nivel de inglés avanzado. El puesto tendrá un horario laboral de 12 horas, contrato indefinido y un salario mensual de \$400,00 para el día y \$450,00 para la noche. Sus principales funciones y responsabilidades serán:

- Recibir y registrar al personal y a los clientes.
- Atender de manera personal y continua los requerimientos de los huéspedes.
- Atender llamadas telefónicas internas y externas.
- Realizar actividades de compras de suministros y pagos de obligaciones.
- Responder por el servicio, atención y satisfacción del huésped.

- Responder por las actividades operativas y el desempeño de los demás empleados.

La **Mucama** debe ser una mujer de buena presencia con experiencia de un año en el sector. El puesto requerirá un horario laboral de tiempo completo, contrato indefinido y el pago de un SUB vigente a la fecha. Las funciones y responsabilidades serán:

- Mantener limpios y ordenadas las habitaciones.
- Reponer todos los suministros necesarios dentro del cuarto por parte de huésped.
- Lavar y tener disponibles todos los accesorios reutilizables en las habitaciones.
- Responder por la condición de las habitaciones y de cualquier pérdida de bienes dentro.

El **Contador** será un profesional en contabilidad o afines con experiencia de dos años en el sector hotelero o turístico y se le facturará por préstamo de servicios, su horario laboral dependerá del trabajo pedido, así como el pago por servicios prestados. Sus funciones y responsabilidades serán:

- Elaborar y analizar los estados financieros y sus componentes.
- Elaborar y presentar informes contables en fechas de cierre determinadas para los superiores.
- Realizar de manera oportuna todas las declaraciones tributarias.
- Responder por el registro de las operaciones económicas y el control de los estados financieros.

El **Encargado de Mantenimiento** será un hombre de buena presencia sin necesidad de experiencia previa y se le facturará por préstamo de servicios. Su horario laboral dependerá del trabajo pedido, así como el pago por servicios prestados. Sus principales funciones y responsabilidades serán:

- Revisar periódica de infraestructura, máquinas y aparatos.
- Realizar el mantenimiento de infraestructura, máquinas y aparatos.
- Reparar la infraestructura, máquinas y aparatos.

Para poner en marcha el proyecto se tiene principalmente activos fijos importantes como el terreno donde se construirá el hostel, la oficina de la recepción en la planta baja y parte de la estructura en el primer piso, así como también el apoyo de económico y familiar de los socios. Aun así, se requerirá la cantidad aproximada de \$96 mil¹, de los cuales el 83,3%

¹ Cifra resultante del estudio técnico e inversión en equipos y muebles.

corresponde a la construcción del hostal, 16,3% a muebles y equipos y 0,4% a gastos preoperativos.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis de Mercado

La investigación de mercado se basa principalmente en información secundaria, obtenida a través de estudios relevantes en la industria hotelera y turística realizados por el GAD de Portoviejo, además de estadísticas importantes sobre la ciudad y sus principales actividades productivas tomadas de fuentes confiables en internet. Por otra parte, mediante una visita de campo y una breve entrevista a los administradores de los hostales y hoteles, en un entorno cercano que representaría una competencia directa, se pudo realizar un diagnóstico de la zona a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Portoviejo es la capital de la provincia de Manabí, conocida también como la "Ciudad de los Reales Tamarindos", cuenta con 280.029 habitantes de los cuales 50.7% son mujeres y 49.3% son hombres y posee un clima seco tropical, semi-húmedo tropical y húmedo, dependiendo del periodo en que se encuentre (GAD Portoviejo, 2018). Se considera una zona de turismo urbano, rural, de excursión y de aventura debido a su historia, arqueología, zona costera, rutas turísticas y deportes aéreos (Gobierno Provincial Manabí, 2016).

Según el INEC (2010), la principal actividad económica de la ciudad es la compra y venta al por mayor y menor, a la cual se dedica alrededor del 23% de su población generando el aproximadamente el 70.2% de los ingresos del cantón. Además, cuenta con una privilegiada ubicación geográfica siendo la capital y parte central de algunos pueblos cercanos de la provincia, razón por la que muchas empresas consideran esta ciudad como zona fundamental de abastecimiento y distribución de sus productos.

En el Ecuador, el MINTUR (2018) afirma que el turismo está ubicado en la tercera posición en las exportaciones no petroleras generando alrededor de \$709,9 y \$773,2 millones en el 2016 y 2017, respectivamente. Por su parte, estudios del GAD de Portoviejo (2018) refieren que en promedio entre los meses de marzo a diciembre del 2017 los ingresos mensuales del sector hotelero debido al turismo fueron un poco más de \$98,3 mil, con valores aproximados de máximo \$119,3 mil en agosto y mínimo \$72,7 mil en marzo.

La ciudad de Portoviejo recibió en promedio 4.741 pasajeros² los últimos diez meses del año pasado, donde el precio promedio cobrado por habitación sencilla y doble es de \$29,40 y \$43,28 respectivamente, mientras que el porcentaje de ocupación de la toda industria hotelera es del 45%.

La Dirección de Turismo del GAD de cantón (2018), a través del catastro turístico cuantifica la industria hotelera de Portoviejo con un total de 8 moteles, 2 pensiones, 14 hostales y 6 hoteles para el año 2017, negocios tomados en consideración ya que representan una posible competencia para la empresa. Solo considerando a los hoteles y hostales como competencia directa existe 251 habitaciones, de la cuales el 28% son del tipo simple, 25% dobles, 24% matrimoniales, 15% acomodación triple y el restante 9% habitaciones para cuatro o más huéspedes, todo lo anterior con un total de 437 camas disponibles.

2.2. Análisis de Porter

Para este análisis se realizaron entrevistas a los administradores de la competencia ubicada alrededor del mercado central y del terminal terrestre que representan una mayor amenaza. Posteriormente, se utilizó dicha información para la construcción de las cinco fuerzas de Porter, mediante el cual se puede conocer la situación actual del mercado, permitiendo maximizar recursos y superar a la competencia (Riquelme, 2015).

2.2.1. Amenaza de Nuevos Entrantes

Existe una alta probabilidad de que existan nuevos competidores debido a la cantidad de terrenos vacíos que hay en Portoviejo, y que se encuentran a la venta. En el mercado hotelero no existen barreras de entradas. Sin embargo, a raíz de lo ocurrido el 16 de abril del 2016, las ordenanzas municipales para construcción se volvieron rígidas (El comercio, 2017), lo cual hace que la inversión inicial sea mayor.

2.2.2. Competidores

En la zona del mercado principal existen tres competidores:

- *Hostal "Two Brothers"*: Cuenta con 10 habitaciones sencillas; ofrece servicio de hospedaje, televisión y baño privado; el precio por habitación es de \$10; no tienen definido un perfil de cliente frecuente; su tasa de ocupación promedio es de 30% diario.

² Personas que ingresaron a Portoviejo vía terrestre (única vía de ingreso) y se alojaron.

- *Hostal “Florentina”*: Posee 12 habitaciones entre sencillas, dobles y triples; el precio por persona es de \$15, con descuentos si se hospedan en grupo; ofrecen servicio de hospedaje, baño privado, internet y televisión por cable; por lo general sus clientes son mecánicos, choferes y personas que ofrecen servicios provenientes de otras ciudades; generalmente se hospedan de 1 a 2 días; su tasa de ocupación diario es en promedio 42%.
- *Hostal “Virgen del Cisne”*: Es el hostal más grande de la zona, cuenta con 28 habitaciones de las cuales 17 poseen acondicionador de aire y 11 ventilador de tumbado; el precio por habitación es \$15 sólo y \$20 en pareja; ofrece servicio de internet, televisión por cable, baño privado y hospedaje; principalmente es frecuentado por comerciantes que se hospedan de 2 a 3 días; su tasa de ocupación es de 36% diario.

Por otra parte, a los alrededores del terminal terrestre de Portoviejo se encuentran aproximadamente cinco hostales:

- *Hotel “Los Mangos”*: Posee 37 habitaciones, de las cuales 22 son sencillas y 15 dobles, sus precios son de \$25 y \$40 respectivamente; cuenta con parqueo exclusivo, baño privado, televisión por cable, internet y acondicionador de aire; sus clientes son esencialmente comerciantes provenientes de Guayaquil y Quito y en promedio se hospedan de 3 a 4 días; su porcentaje de ocupación es en promedio 65% diario.
- *Hostal “Paráiso”*: Tiene en su haber 48 habitaciones sencillas a un precio de \$20, ofrece televisión por cable, garaje privado, internet, baño privado, habitación climatizada; sus clientes frecuentes son comerciantes; su porcentaje de ocupación hotelera es de 45% diario.
- *Hostal “David Alexander”*: Cuenta con 22 habitaciones a un precio de \$15 por una persona y \$20 la pareja; ofrece servicio de hospedaje, televisión por cable, internet, baño privado, garaje privado, habitación climatizada y adicionalmente servicio de lavandería; sus clientes frecuentes son comerciantes y se quedan de 4 a 7 días; en promedio su tasa de ocupación diaria es del 60%.
- *Hostal “Mendoza”*: Ofrece servicios de hospedaje y televisión por cable, no posee habitación climatizada; el hostal cuenta con 9 habitaciones, de las cuales 6 son sencillas y su precio es de \$10 la persona y \$15 por pareja; por lo general sus clientes son comerciantes y se quedan de 3 a 5 días; su tasa de ocupación diaria es de 55%
- *Hostal “Lanús”*: No se obtuvo información de primera mano.

Como se puede notar, en su gran mayoría los clientes son comerciantes, ninguno de los negocios ofrece servicio de alimentación y el porcentaje de ocupación de competencia directa es en promedio el 60%. Aquello que poseen un mayor porcentaje de ocupación son los hostales que ofrecen servicio de garaje, aun así, no existe mayor diferencia en los servicios que ofrecen y en promedio el precio por habitación sencilla es de \$15. Adicionalmente, los hostales con mejor infraestructura están ubicados a los alrededores del terminal terrestre.

2.2.3. Poder de Negociación de Clientes

Los clientes predominantes son comerciantes de otras ciudades, su poder de negociación es baja ya que los precios se encuentran establecidos en el mercado y la mayoría de los hostales tienen un rango similar de precios en función de sus características y servicios a ofrecer.

2.2.4. Amenaza de Sustitutos

Los sustitutos son las pensiones y moteles que se encuentran cercanos, estos representan una amenaza media ya que los clientes podrían elegir a alguno como una posible opción del mercado. Sin embargo, no existen establecimientos en la zona que posean los estándares de calidad básicos que nuestro mercado objetivo demanda para satisfacer sus necesidades, lo que si tendrá la empresa y con lo cual se tendrá una ventaja competitiva.

2.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales proveedores de los que se dependerá serán de aquellos que expenden artículos de limpieza que en este caso serán laboratorios químicos, los cuales tendrán un poder de negociación medio ya que existen pocos en la ciudad, pero se los puede reemplazar por algún comercial dado el sector de alto comercio.

2.3. Mercado de Demanda

2.3.1. Mercado Potencial

La OMT (2007) define al turismo como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a locaciones que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales”. Así mismo, precisa que un visitante es una persona que se traslada a un destino diferente al habitual con finalidad de ocio, negocios u otro motivo. Aquí se hace una diferenciación básicamente por el hecho de

pernoctar, un turista es un visitante si pernocta al menos una noche, mientras que es tan solo un excursionista si no lo hace.

En base a lo anterior, nace el mercado potencial de la empresa que contempla a los turistas entre 18 y 55 años, dado un perfil de un estudio del diagnóstico del sistema turístico entre en GAD de Portoviejo y la ESPOL, que visitan la ciudad de Portoviejo, se alojan y se quedan a pernoctar al menos una noche.

2.3.2. Mercado Objetivo

El target para el hostel son los comerciantes entre 18 y 55 años que visitan la ciudad de Portoviejo, con el principal motivo de realizar algún tipo de negocio en el mercado principal y pernoctar al menos una noche dentro de la capital.

El enfoque en este mercado objetivo nace de la entrevista³ realizada a los administradores de los hoteles y hostales de alrededor de la zona, considerados parte de la competencia directa, en el cual uno de los principales factores comunes de los negocios es la demanda del servicio por parte de comerciantes que llegan a la ciudad a realizar sus labores y se alojan al menos una noche.

2.3.3. Cuantificación de la Demanda

Una alternativa acertada y aterrizada a la realidad sería apuntar a obtener un porcentaje razonable de la demanda hotelera del mercado potencial y que esté en el rango posible dentro de la máxima capacidad instalada⁴ del hostel.

Una metodología para cuantificar la demanda se basa en la máxima capacidad instalada del negocio (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008). En base a esto, se supone tomar el 5% de 4.741, lo cual da como resultado una demanda de 237 personas mensuales y corresponde a un aproximado de 8 personas al día. Esta cuantía representa aproximadamente el 60% del nivel de ocupación, lo que concuerda con el de la competencia resultante de las entrevistas; se encuentra en el rango de la capacidad instalada del hostel y permite tener un crecimiento razonable del alquiler de habitaciones.

³ Entrevista detallada en el análisis de Porter

⁴ Datos tomados del estudio técnico.

2.4. Marketing Mix

2.4.1. Imagen Corporativa

La marca puede llegar a ser determinante en la aceptación del producto, esta debe ser fácil de recordar y debe reflejar la cualidad del producto para ser usada por el consumidor potencial. Por tanto, se busca crear identidad corporativa a través de la creación de una marca.

Como primer paso, el logotipo representará todas las características y beneficios que el hostel posee. Usaremos la imagen de una casa, ya que expresa la calidez con la que será tratado el huésped durante su estancia. Además, se utiliza el color verde debido a que representa un nuevo comienzo y crecimiento, y el color azul se asocia con la responsabilidad, estabilidad y confianza.

El nombre del establecimiento está conformado por dos palabras, Plaza Real, ambas relacionadas con su localización. La primera, hace referencia a su ubicación en frente al mercado principal de la ciudad, lugar llamado “plaza” coloquialmente por los ecuatorianos desde tiempos antiguos. Y la palabra “real” ya que Portoviejo es conocida históricamente como la ciudad de los “Reales Tamarindos”. Con esto se busca tener una mezcla de la macro y micro-localización que vaya acorde a la visión del hostel de ser un aporte a la buena imagen de la ciudad. Y Así es como nace el nombre del hostel, “Plaza Real”.



Ilustración 2. Logotipo del hostel

2.4.2. Registro de Marca

El registro de la marca para el hostel “Plaza Real” se realiza mediante el IEPI bajo modalidad en línea. Primero se debe registrar el usuario. Luego, se debe presentar una solicitud de búsqueda general de signo distintivo para verificar que no exista en el mercado signos parecidos o similares que impidan el registro de la marca.

Paso seguido, se presenta la solicitud de concesión de derechos de Marcas, una vez pasado un examen de forma se publica en la Gaceta de Propiedad Industrial. Posteriormente, se efectúa un examen de registrabilidad que determinará si se acepta o rechaza la concesión. Finalmente, el proceso termina con una emisión del título de registro válido para 10 años, y siendo renovable indefinidamente.

El trámite puede durar hasta 6 meses y conlleva los siguientes costos:

Tabla 1. Costo de registro de marca

Trámite	Costo por trámite
Informe de búsqueda general de signo distintivo	\$ 16,00
Trámite de solicitud de concesión de derecho de marcas	\$ 208,00
Costo total	\$ 224,00

Fuente. Autores.

2.4.3. Producto

El hostel “Plaza Real” brindará servicio de alojamiento, contará con 10 habitaciones que se detallan a continuación:

Tabla 2. Descripción de tipos de habitaciones del hostel

Tipo de habitación	Número de habitaciones	Equipamiento
Sencillas	8	Una cama de 2 plazas
Dobles	2	Dos camas de 2 plazas

Fuente. Autores.

Las habitaciones estarán decoradas en tonos claros y estilo contemporáneo, e incluyen los siguientes activos:

- Armario
- Baño privado
- Televisor de 32”
- Escritorio de trabajo
- Silla para escritorio
- Lámpara
- Cuadro decorativo
- Reloj de pared
- Teléfono
- Aire acondicionado de 9000 BTU
- Espejo de pared
- Tacho de basura
- Baño privado

Así mismo, el hostel brinda a sus clientes los siguientes servicios:

- Internet inalámbrico
- Telefonía fija

- Habitaciones climatizadas
- Televisión por cable
- Desayuno incluido
- Parqueo privado

Cabe recalcar que el hostel no posee restaurante, ni parqueo privado. Sin embargo, se ofrecen estos servicios debido a una alianza estratégica con el restaurant “Rosita”, ubicado en el mercado de la ciudad, y un garaje ubicado en las calles Alajuela y García Moreno, a dos cuadras del hostel.

2.4.4. Precio

El precio es un poderoso instrumento competitivo y es el único que permite tener ingresos. Se usa la estrategia de fijación de precios orientado a la competencia, debido a que los establecimientos no diferencian su servicio. Sin embargo, si el consumidor percibe un mayor valor que el producto de la competencia, se puede cobrar un precio superior.

Los precios promedios de la industria hotelera del 2017 en Portoviejo se muestran a continuación:

Tabla 3. Tarifas promedio por tipos habitación de la industria.

Tipo de habitación	Máximo	Mínimo	Promedio	Precio por persona
Simple	\$ 45,00	\$ 15,00	\$ 29,40	\$ 29,40
Doble	\$ 65,00	\$ 30,00	\$ 43,80	\$ 21,64
Matrimonial	\$ 65,00	\$ 22,40	\$ 40,84	\$ 20,42
Triple	\$ 85,00	\$ 40,00	\$ 56,68	\$ 18,89
4 o más	\$ 99,00	\$ 50,00	\$ 69,40	\$ 17,35
Suites	\$ 83,00	\$ 59,00	\$ 70,40	\$ 17,60

Fuente. Centro de investigaciones y estudios especializados.

El precio promedio que mantienen los competidores más cercanos en la zona del mercado principal y terminal terrestre es de \$15 y \$20 respectivamente, no ofreciendo servicios diferenciados entre ellos.

El precio no será fijado muy por encima del promedio de la competencia directa. Los clientes pagarán por un “servicio ampliado” y no por un “servicio esperado” ya que además de habitaciones confortables y servicio de calidad, se incluirá desayuno. Adicionalmente, el precio establecido se encuentra por debajo del promedio de todo el sector.

En la siguiente tabla se muestran las tarifas establecidas por el hostel “Plaza Real”:

Tabla 4. Tarifas de habitaciones

Tipo de habitación	Precio por persona
Simple	\$ 25,00
Doble	\$ 20,00

Fuente. Autores.

Para garantizar el flujo de caja del hostel, en principio se consideran sólo pagos en efectivo, depósito o transferencia bancaria.

2.4.5. Plaza

El canal de distribución es directo, debido a que se trata de un servicio. Esto implica que la experiencia del cliente depende únicamente del hostel. Por otro lado, el teléfono es un canal que permite generar un contacto directo con los clientes. Para poder efectuar la reserva se debe cancelar el 20% del valor total en efectivo, cheque o transferencia bancaria hasta 72 horas antes de la fecha determinada, posteriormente se paga la diferencia en la recepción del establecimiento.

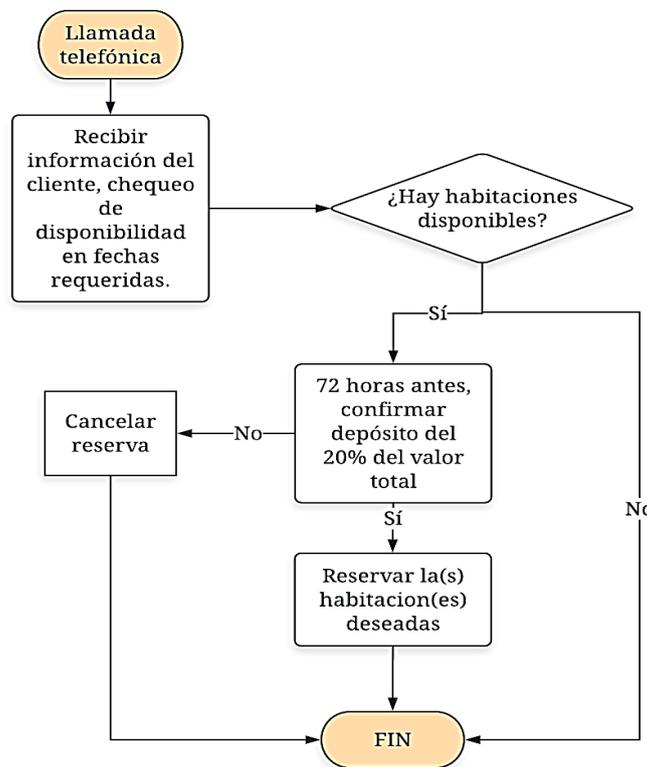


Ilustración 3. Proceso de reserva vía telefónica

Por otra parte, en caso de existir disponibilidad del cliente se puede adquirir una habitación sin previa reserva acercándose a la recepción.

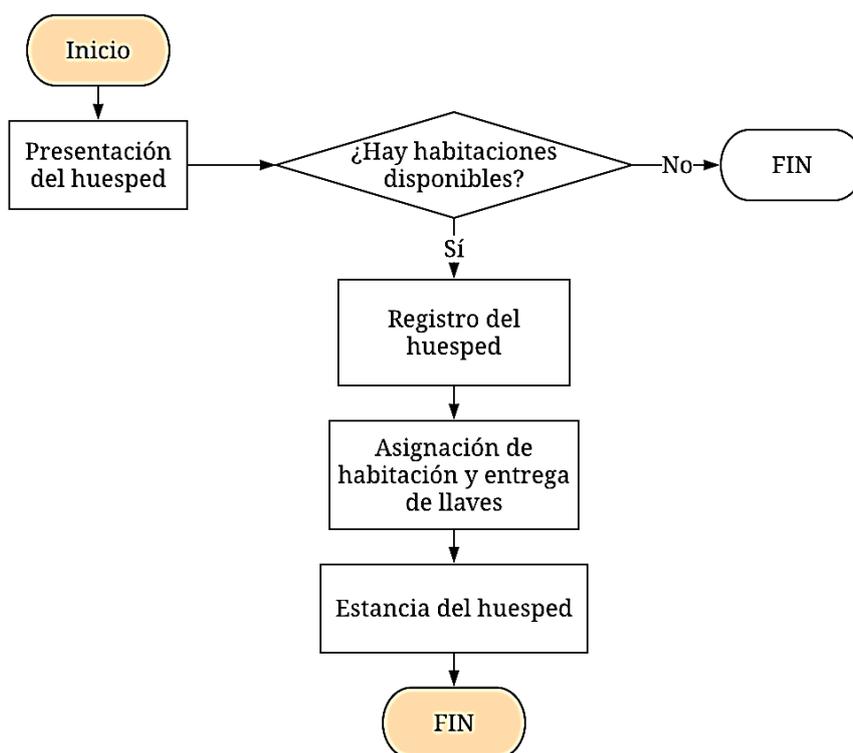


Ilustración 4. Proceso presencial de adquisición de habitación

2.4.6. Promoción

El objetivo de comunicación pretende crear un ambiente de confianza y percepción de servicio de calidad. Una vez alcanzado este objetivo, los esfuerzos no serán extensivos hacia los canales de comunicación, debido a que los clientes desearán hospedarse en el hostel, dado los beneficios intrínsecos y extrínsecos que reciben.

Se utilizará la estrategia "jalar", donde se invertirá dinero en promoción y publicidad al consumidor para inducirlo a adquirir el servicio, creando así una atracción en la demanda que jala al producto a través del canal.

La publicidad será manejada por un Community Manager externo a la empresa, quien prestará sus servicios por un valor mensual de \$80,00 y estará encargado de:

- Creación y gestión de contenidos
- Manejo de redes sociales
- Planning y diseño
- Análisis de estadísticas de usuarios
- 4 post mensuales

Además, se tendrán las siguientes herramientas que ayuden en la publicidad directa o indirecta:

- *Boca a boca:* Los huéspedes recomiendan el hostel a familiares, amigos y colegas debido al servicio de calidad y a la experiencia adquirida durante su estancia. Además, pueden recomendar el hostel a desconocidos compartiendo comentarios en la red social Facebook.
- *Folletos:* Se diseñan 1000 volantes informativos, en el cual se expone detalladamente las características y beneficios que ofrece el hostel. Este será entregado en las afueras del terminal terrestre a pasajeros que llegan a la ciudad, y a dueños de locales del mercado para que entreguen a comerciantes de otras ciudades. Esto tendrá un costo de \$60,00.
- *Redes Sociales:* Se creará una “fan page” en Facebook donde se subirán imágenes del hotel y promociones de manera seguida. Para asegurarnos que la página sea visitada, se incurre en un gasto de \$20 mensuales por promocionar el negocio un día cada dos semanas, teniendo un alcance de 7800 a 20000 personas por cada día. El manejo de la página estará a cargo del Community Manager.

3. ESTUDIO TÉCNICO Y LEGAL

3.1. Localización

El negocio estará localizado en la ciudad de Portoviejo, capital de la provincia de Manabí, exactamente entre las calles Alajuela y Córdova esquina, en frente del mercado principal de la ciudad y aproximadamente a cinco minutos del terminal terrestre. En la siguiente imagen se la puede apreciar con detalle la ubicación.

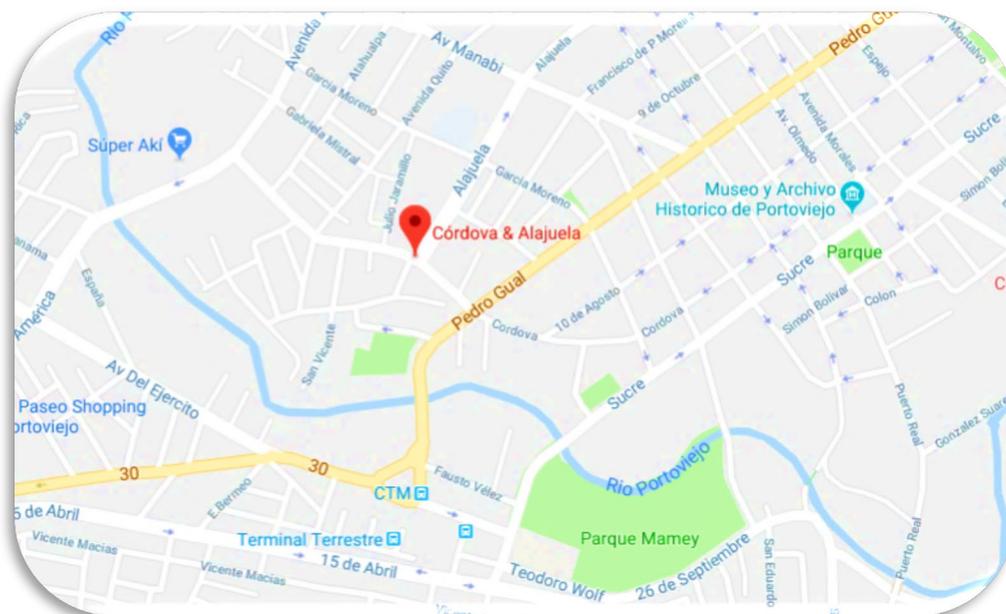


Ilustración 5. Mapa de ubicación

La ubicación es estratégica en torno al target seleccionado. Existe una alta probabilidad de obtener un buen nivel de demanda debido a que el mercado principal es un lugar concurrido por los comerciantes. Cabe destacar que la remodelación del mercado, por su destrucción en el terremoto, y el punto de la suerte de Lotería Nacional les otorgará una mejor fachada e imagen a los alrededores del lugar y lo hará más atractivo para los visitantes. Así mismo, estar en una esquina brinda a los posibles clientes múltiples accesos libres con calles asfaltadas y en buen estado.

3.2. Infraestructura Física

La construcción de la empresa será de dos pisos, en la planta baja se encontrará el punto de acceso y la recepción, en el primer piso la mitad de las habitaciones y en el segundo piso la otra mitad. En general todo tendrá una extensión de 257,4 m² compartido en 17,4 m², 120 m² y 120 m², respectivamente.

3.2.1. Planta Baja

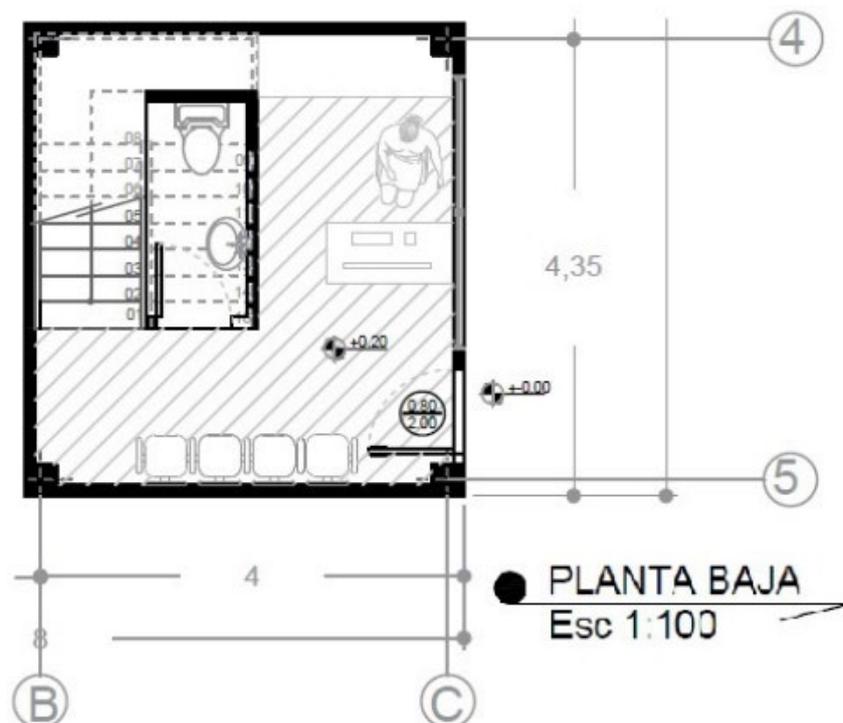


Ilustración 6. Plano de planta baja

La planta baja tendrá una extensión de 17,4 m², servirá como punto de acceso directo al hostel y tendrá un espacio de la recepción, un área de espera con asientos, un servicio higiénico con espejo, lavamanos e inodoro; y una escalera que permita el ingreso al primer piso. Todo esto se lo puede observar a detalle en la ilustración 6.

3.2.2. Primer Piso

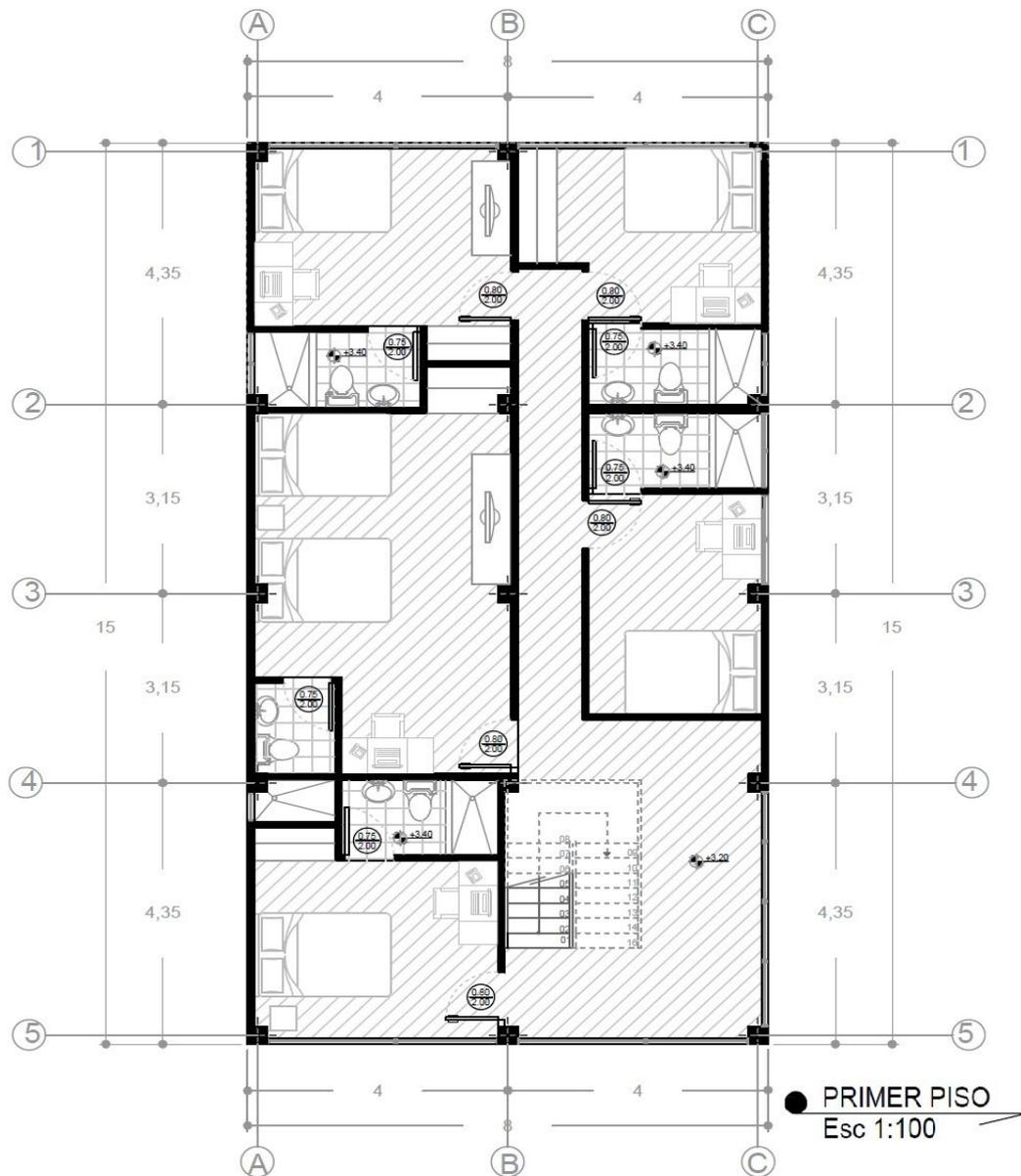


Ilustración 7. Plano del primer piso

La ilustración 7 detalla el primer piso del hostel. Con un área de 120 m², éste contendrá cinco habitaciones, cuatro de tipo simple y uno doble; el acceso principal de la planta baja a través de una escalera y un pasillo que permitirá el ingreso a los cuartos. Cada una de las habitaciones tendrá una cama de dos plazas, dos en el caso de la doble, un aire acondicionado, un televisor, un teléfono fijo, un armario y un servicio higiénico con lavamanos, espejo, ducha e inodoro.

3.2.3. Segundo Piso

El segundo piso será una planta tipo, es decir, tendrá las mismas características físicas del primer piso, desde la extensión hasta el número de habitaciones y objetos dentro de cada una de ellas.

3.3. Capacidad Instalada

El hostel tendrá una capacidad instalada de diez habitaciones, 8 simples y 2 dobles, dentro de las cuales se podrán hospedar la cantidad máxima de 12 personas, 8 y 4, respectivamente.

En base a todo el requerimiento de infraestructura física anterior, se estima que la construcción del hostel tendrá un valor de \$80 mil, el cual formará parte de la inversión inicial y será financiado un 70% vía préstamo y un 30% con capital propio de los socios emprendedores.

3.4. Requisitos Mínimos de Funcionamiento

Según el Ministerio de Turismo del Ecuador (2016), los requerimientos con las que debe cumplir un hostel para ser catalogado de tres estrellas incluyen condiciones mínimas de infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento en perfectas condiciones para operar, y condiciones básicas de limpieza e higiene.

Adicionalmente, existen requisitos generales y específicos en cuanto a infraestructura, servicios, aseo en baños y áreas comunes, habitaciones, instalaciones generales y área de clientes. Todo esto se detalla en el Manual de Requisitos para un Hostel de 3 Estrellas⁵ facilitado por el SIETE.

3.5. Sistema Tributario y Legal

3.5.1. Constitución de Compañía:

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2009), la suscripción de esta especie de compañía constituye una razón social, y deberá ser aprobada por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por el funcionario que sea designado en las oficinas de Cuenca, Ambato, Machala, Portoviejo y Loja.

Para la constitución de la compañía se deben presentar cumplir con los siguientes requisitos:

⁵ Manual encontrado en la página web: www.siete.turismo.gob.ec/manuales

- a. Solicitud de reserva del nombre de la compañía.
- b. Estatutos de la empresa.
- c. Contrato de constitución de la compañía otorgado por escritura pública en una notaría

Adicionalmente, se realizan los siguientes pasos:

1. Apertura de la cuenta de integración de capital.
2. Llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.
3. Publicar la resolución en un diario del país.
4. Obtención de permisos municipales.
5. Inscribir la compañía en el Registro Mercantil del Cantón.
6. Realizar junta de socios.
7. Inscribir el nombramiento del representante.
8. Obtención del RUC.
9. Obtén de carta para el Banco para uso de fondos.

3.5.2. Inscripción de Nombramiento

Según el Registro Mercantil (2015), el administrador designado debe inscribir en el registro mercantil su nombramiento, dentro de los primeros 30 días posteriores a su designación. Los requisitos son:

- a. Presentar al menos 3 ejemplares de los nombramientos con firmas originales
- b. Copia del Acta de Socios
- c. Copia de cédula de ciudadanía
- d. Copia de papeleta de votación

3.5.3. Permisos Municipales

▪ Patente municipal

Presentar solicitud de aprobación de patente municipal, para lo cual se debe cumplir con lo siguiente:

- a. No tener deudas con el GAD de Portoviejo
- b. Copia de la escritura de constitución de la compañía y nombramiento del representante legal

- c. Copia del RUC
- d. Copia de servicio básico

Adicionalmente, se debe iniciar el proceso para la aprobación de local de la siguiente manera:

- a. Ingresar al sistema y suscribir el “Acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos”, registrando el correo electrónico, para el envío del Certificado de aprobación de local.
 - b. Pagar “tributo a la actividad económica”
 - c. Si los Informe Técnico de aprobación de uso de suelos, y de Medio Ambiente son positivos, se emite la Patente Municipal y Certificado de Aprobación de Local.
- Licencia Anual de Funcionamiento para establecimientos turísticos:

Se presenta la solicitud para licencia de funcionamiento, cumpliendo con:

- a. No tener deudas con el GAD de Portoviejo
 - b. Tener local aprobado
 - c. Tener patente municipal
 - d. Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal
 - e. Copia de nombramiento del representante legal
 - f. Copia de escritura pública de constitución de la compañía y sus estatutos
 - g. Plan de contingencia aprobado por la Unidad de Riesgos
 - h. Copia del permiso del Cuerpo de Bomberos.
 - i. Título de propiedad
 - j. Copia de RUC
 - k. Copia de pago del uno por mil al Ministerio de Turismo
 - l. Copia del registro otorgado por el Ministerio de Turismo
 - m. Pago de tasa
 - n. Genera la Licencia Anual de Funcionamiento, informando las fechas de capacitación obligatoria a la que se debe asistir
- Permiso del Cuerpo de Bomberos:

Para iniciar los trámites relacionados a la prevención de incendios y obtener el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, se debe presentar:

- a. Copia de cédula de ciudadanía
- b. Copia del RUC

- c. Copia del nombramiento del representante legal
- d. Copia del Certificado de Uso de Suelo del Municipio de Portoviejo
- e. Copia del comprobante de pago del impuesto predial
- f. Copia de servicios básicos
- g. Copia de factura de compra del extintor.
- h. Pago de la tasa
- i. Emisión de permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

3.5.4. Trámites Fiscales

Para la obtención del RUC, se debe acudir al SRI dentro de los primeros treinta días de haber iniciado las actividades económicas con los siguientes requisitos:

- Formulario 01A y 01B
- Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención
- Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención
- Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención
- Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo

Este proceso no tiene costo directo para el contribuyente.

4. ESTUDIO FINANCIERO

El presente estudio financiero se basa en la proyección de valores de ingresos y gastos a un horizonte temporal de diez años, obtenidos mediante información primaria y secundaria sobre la industria hotelera, con el objetivo principal de hallar los mejores indicadores financieros reales que permitan tomar una decisión final acertada en base a la realización del proyecto.

4.1. Ingresos Operativos

Debido a la incertidumbre en la demanda por tipo de habitación, se ponderó el precio en función del número de personas por habitación, dando como resultado un precio ponderado

de \$23,33. Por otra parte, la cantidad demanda fue obtenida del 5% de la demanda potencial del sector hotelero en Portoviejo.

Tabla 5. Porcentaje de tipo de habitación

Tipo de habitación	Precio	No. Personas	Porcentaje de habitaciones
Simple	\$ 25	8	0,67
Doble	\$ 20	4	0,33
Total		12	1,00

Fuente. Autores

Tabla 6. Ingresos por servicio

	Precio	Cantidad	Ingresos
Total mensual	\$ 23,33	237	\$ 5529,21

Fuente. Autores

Posteriormente, los ingresos fueron proyectados a partir de la cantidad demandada, la cual crece en función de una tasa de mensual, para el desglose del primer año, y una tasa anual para los años posteriores.

Tabla 7. Tasa de crecimiento por nivel de ocupación

Mes 2017	Nivel Ocupación	Tasa de crecimiento
Marzo	58%	
Abril	26%	-55%
Mayo	36%	38%
Junio	48%	33%
Julio	42%	-13%
Agosto	50%	19%
Septiembre	44%	-12%
Octubre	40%	-9%
Noviembre	45%	13%
Diciembre	40%	-11%
Tasa de crecimiento mensual		0,39%
Tasa de crecimiento anual		4,72%

Fuente. Autores

4.2. Costo de Venta

Los costos de venta del hostel se relacionan con el servicio y los productos que se le entrega al cliente al alquilar una habitación, por ejemplo, shampoo, papel higiénico, crema de

peinar, jabón. Adicionalmente se incluye el servicio de desayuno, con el costo de \$1.50 por persona; y el sueldo de la mucama debido a que se relaciona directamente con la habitación.

4.3. Gastos Operativos

- Sueldos y Salarios

En el establecimiento laborará un administrador al que se le pagará \$600, y dos recepcionistas que por turno de 12 horas se les pagará \$450 mensuales.

- Mantenimiento de equipos

Se facturará por préstamo de servicios el valor promedio mensual de \$50 para prevenir daños mayores en los activos.

- Servicio de contaduría

Las funciones para el servicio de contaduría ya se encuentran establecidas, y se facturan en promedio por \$1800 anuales.

- Aportaciones al IESS

Las aportaciones al IESS, también conocido como aportes patronales, se calcularon a partir del total de sueldos pagados a los trabajadores por la tasa de afiliación vigente de 11.15%, dando como un valor mensual de \$204.71 a pagar.

- Alimentación de trabajadores

Como beneficio, se incluirá diariamente un almuerzo para cada trabajador diurno del hostel, y una merienda para el recepcionista nocturno. El costo unitario de la comida es de \$1.50 y será preparado por nuestro socio estratégico el restaurant “Rosita”, resultando el valor de \$240 por concepto de alimentación a trabajadores.

- Menaje de habitaciones

Menaje de habitación es el conjunto de materiales para el equipamiento de hostales, entre ellos sábanas, cortinas, toallas, etc. El reemplazo de menaje de habitaciones se realizará cada año debido al uso constante que se le da a dichos insumos. Esto garantizará que la imagen del hostel no se deteriore al mantener un reemplazo constante de sus insumos desgastados.

Tabla 8. Menaje de habitaciones

Menaje de habitaciones	Cantidad	Precio	Costo anual
Escobas	2	\$ 2,00	\$ 4,00
Trapeadores	2	\$ 2,00	\$ 4,00
Recogedores de basura	2	\$ 1,50	\$ 3,00
Toallas para el cuerpo	24	\$ 5,00	\$ 120,00
Toallas para manos	60	\$ 0,88	\$ 52,80
Juego de sábanas	60	\$ 22,00	\$ 1.320,00
Almohadas	60	\$ 4,00	\$ 240,00
Total			\$ 1.743,80

Fuente. Autores

- Suministro de oficina

Mensualmente se tendrá un gasto de \$20 por concepto de suministros de oficina, los cuales incluyen archivador, esfero, grapas, clips, y facturas.

- Insumos

Los gastos por insumos de limpieza tienen un costo total de \$39.50 mensual, entre ellos se tendrá cloro, desinfectante, detergente, ambientador, suavizante y fundas; los cuales serán comprados a laboratorios químicos de la zona.

- Servicios básicos

Los servicios básicos cubren los rubros de energía eléctrica, agua, teléfono, internet, y televisión por cable. El monto mensual a pagar es de \$911,64, donde el mayor desembolso de dinero corresponde a luz eléctrica. Además, el contratar los servicios de internet, teléfono y televisión por cable con un solo operador permite reducir su costo.

Tabla 9. Consumo de luz eléctrica

Luz eléctrica	Consumo (Kwh)	Precio por Kwh	Costo mensual
Ducha eléctrica	60,00	0,0901	\$ 59,47
Aire acondicionado	633,03	0,0901	\$ 376,44
Televisor LED 32"	14,25	0,0901	\$ 14,12
Focos	14,40	0,0901	\$ 20,76
Torre de lavado			\$ 15,00
Total			\$ 485,79

Fuente. Autores

4.4. Gastos No Operativos

- Vestimenta de trabajadores

Se entregará anualmente camisetas tipo polo con el logo del hostel a los trabajadores para su uso durante la jornada laboral. El gasto por vestimenta asciende a \$90.

- Publicidad

El costo mensual por materia de publicidad asciende a \$100, el cual se descompone en el servicio prestado por el Community Manager y el pago por promocionar la página por Facebook.

- Permisos de funcionamiento

Se requiere renovar anualmente los permisos de funcionamiento para el establecimiento, es decir al finalizar el primer año se deberá cancelar \$360.20 para que el hostel pueda operar el segundo año.

- Seguros

El monto mensual por cancelar es de \$201.29, el cual corresponde a asegurará el valor perteneciente a construcción, muebles, y equipos. Las tasas sobre las que se calcula el costo mensual son el 0.18% por seguro de incendio y el 16.5% correspondiente a IVA, derechos de admisión, superintendencia de bancos y seguro campesino.

- Depreciación

Se utilizó el método de depreciación de línea recta, donde todos los activos se deprecian durante 10 años, a excepción de televisores, computadoras, y cámaras de seguridad los cuales se deprecian a 3 años. El valor por depreciar mensualmente es de \$205.02

4.5. Inversión

Para determinar el monto de inversión del proyecto se consideran rubros por la construcción del hostel, compra de muebles y equipos, y gastos preoperativos. El monto de la construcción se encuentra determinado por el estudio técnico, el cual asciende a \$80 000.

A continuación, se detallan los costos de muebles y equipos:

Tabla 10. Inversión en equipos y muebles

Insumo	Cantidad	Precio unitario	Base depreciable
Combo para baño	11	\$ 35,00	\$ 385,00
Espejo	11	\$ 23,03	\$ 253,33
Tacho de basura	21	\$ 3,00	\$ 63,00
Aire acondicionado 9000 BTW	10	\$ 275,00	\$ 2.750,00
Lámpara de escritorio	11	\$ 20,00	\$ 220,00
Espejo grande	10	\$ 40,00	\$ 400,00
Cuadro decorativo	12	\$ 17,00	\$ 204,00
Armario	10	\$ 65,00	\$ 650,00
Escritorio personal	10	\$ 120,00	\$ 1.200,00
Silla para escritorio	11	\$ 30,00	\$ 330,00
Cama 2 plazas	12	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Colchón imperial	12	\$ 85,00	\$ 1.020,00
Teléfono	11	\$ 45,00	\$ 495,00
Aire acondicionado 12000 BTW	1	\$ 315,00	\$ 315,00
Escritorio Grande	1	\$ 160,00	\$ 160,00
Distribuidor de llaves	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Sofá	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Reloj de pared	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Espejo recepción	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Jarrón decorativo	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Torre de lavado	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Tacho de basura grande	1	\$ 69,00	\$ 69,00
Computadora	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Televisor 32 Pulg. Smart TV	11	\$ 320,00	\$ 3.520,00
Kit 4 cámaras de seguridad	1	\$ 285,00	\$ 285,00
Total Equipos y Muebles			\$ 15.624,33

Fuente. Autores

A continuación, se detallan la inversión preoperativa en que se deben incurrir para poner en marcha el negocio.

Tabla 11. Inversión preoperativa

Detalle	Monto
Publicidad Volantes	\$ 25,00
Costo de registro de marca	\$ 224,00
Permiso de registro de actividad turística	\$ 115,00
Vestimenta de trabajadores	\$ 90,00
Permisos de funcionamiento	\$ 360,20
Total inversión preoperativa	\$ 814,20

Fuente. Autores

Finalmente se tienen los rubros de inversión inicial.

Tabla 12. Inversión inicial

Detalle	Monto
Construcción	\$80.000,00
Inversión en equipos y muebles	\$15.624,33
Inversión preoperativa	\$ 814,20
Total inversión	\$96.438,53

Fuente. Autores

4.6. Estado de Resultados

El estado de resultados del proyecto, reflejado en el apéndice B, muestra una utilidad bruta anual mayor a \$5 mil, creciente y de alrededor de \$84 mil en el último año; dado los gastos totales menores y luego de haber descontado los impuestos se obtiene una utilidad neta positiva de entre \$4 mil y \$23 mil, en el primer y último año, respectivamente. En base a esto, se puede decir que el proyecto otorga un reporte positivo con beneficios en todos los periodos.

4.7. Flujo de Caja del Inversionista

La mayoría de los proyectos nuevos buscan financiarse de manera externa para reducir riesgos y generar mayores beneficios producto del apalancamiento, estas son las principales funciones del flujo de caja del inversionista. Al buscar una relación de financiamiento de la inversión inicial de 70/30, los socios aportarán con alrededor de \$29 mil, mientras que para el restante \$67 mil se conseguirá un crédito. Una vez incluidos los gastos de intereses y ajustar el capital amortizado al final se obtiene un flujo de caja con valores positivos para la mayoría de los periodos, excepto el primer y tercer año. Esto viene dado porque en el primer año se tiene la cantidad más baja de ingresos por servicio, sumado a los beneficios a pagar de los trabajadores al final del año, y en el tercer año debido a que se realizan inversiones de reemplazo con valores considerables atribuidos a los televisores principalmente. El apéndice C muestra el flujo a detalle.

4.8. Indicadores de Rentabilidad

4.8.1. Tasa Mínima Atractiva de Retorno

La TMAR utilizada para descontar los flujos de efectivo del inversionista es del 14,28%. Para su cálculo se tomó como base principal los intereses de la deuda, a la cual se le incrementó una prima de compensación por costo de capital, medido a través de la tasa que cobraría el inversionista por tener su dinero depositado en una póliza a plazo fijo.

4.8.2. Valor Actual Neto

El valor actual neto es positivo y considerable. El valor del proyecto en la actualidad en el flujo con financiamiento es de alrededor de \$24 mil. En sí, este indicador expresa plena viabilidad financiera para el presente proyecto.

4.8.3. Tasa Interna de Retorno

La TIR obtenida de los flujos es mayor a 15%, un valor realista para el sector. El flujo de caja del inversionista se calculó una TIR modificada, dado que el flujo poseía valores negativos en el año 1 y 3, cuyo resultado fue de 21,75%.

4.9. Periodo de Recuperación

La inversión inicial total aportada en el proyecto se estima recuperar al menos al octavo año, luego de haber empezado el negocio.

4.10. Análisis de Riesgo y Sensibilidad

4.10.1. Matriz de Riesgo

Tabla 13. Matriz de riesgo

Riesgo	Impacto	Mitigación
Desastres naturales que afecten la estructura y bienes del hostal	Alto	Contratar seguro contra desastres naturales Construcción sismorresistente
Exceso de clientes que deseen hospedarse en el hostal	Alto	Buscar expandirnos a otras zonas de la ciudad
Entrada de nuevos competidores al mercado	Medio	Generar estrategias de fidelización para no perder participación de mercado
Aumento del índice de delincuencia en la ciudad	Medio	Gestionar medios de comunicación directos con la policía nacional para auxilio eficaz
Más regulaciones para permisos de funcionamiento	Bajo	Investigar sobre las posibles reformas a implementar en el sector hotelero
Dificultad de encontrar personal preparado	Bajo	Publicar avisos en periódicos de la ciudad solicitando personal
Desgaste de la estructura física del hostal	Bajo	Hacer reparaciones y adecuaciones periódicamente

Fuente. Autores

4.10.2. Simulación de Montecarlo

Por último, se realizó el análisis de sensibilidad a partir de la Simulación de Montecarlo, en donde la variable objetivo fue el VAN y las variables de entrada fueron la demanda, costo variable, y precio, las cuales siguieron una distribución normal.

Como resultado, a un nivel de confianza del 95%, la probabilidad de que el VAN sea mayor a \$0 es del 78%. Adicionalmente, se tiene un valor medio de \$25.421,49 y una mediana de \$23.967,23 bajo un proceso de 10000 repeticiones. Dada dicha información, podemos confirmar que el proyecto es rentable y se recomienda su implementación. A continuación, se detallan los resultados.

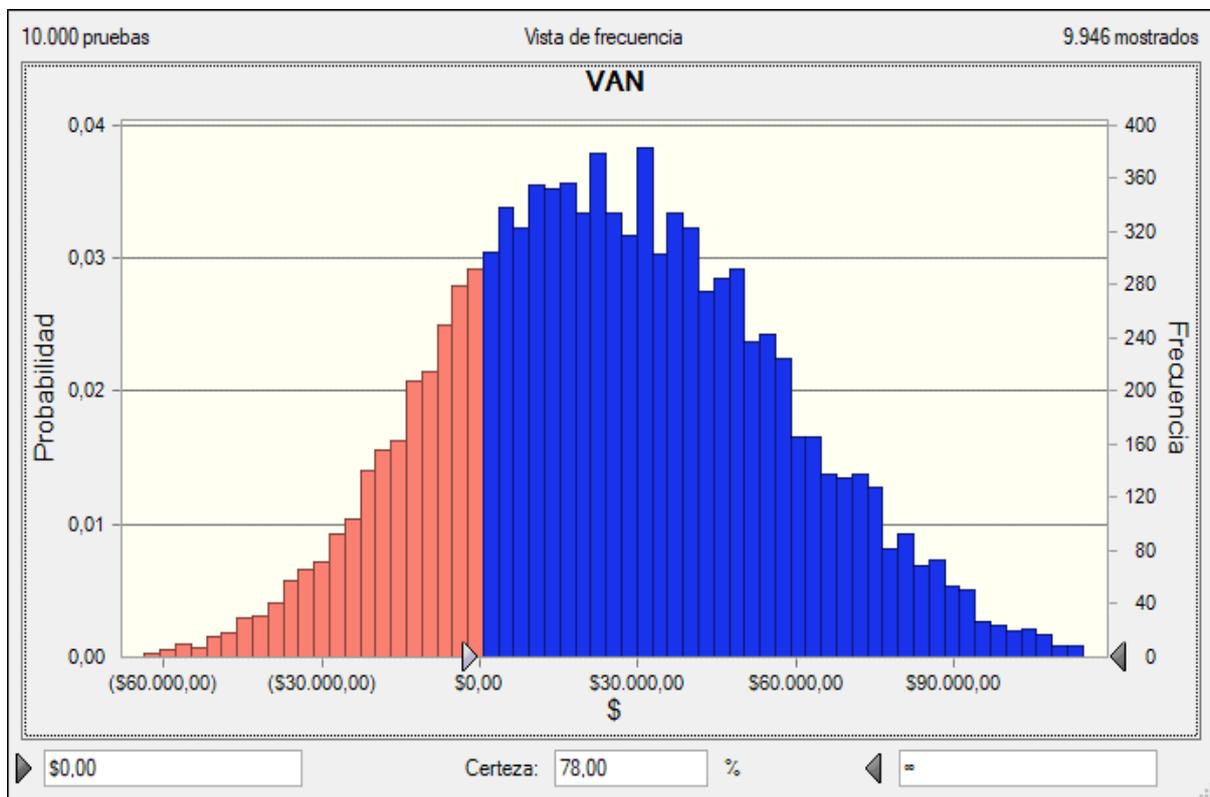


Ilustración 8. Simulación de Montecarlo

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis de mercado, se pudo determinar que el mercado objetivo de la empresa son los comerciantes de entre 18 a 55 años que visitan Portoviejo y pernoctan al menos una noche. Adicionalmente, el estudio técnico permitió definir que el hostel contará con dos pisos, una extensión de 257,4 m², y una inversión aproximada de \$96 mil.

Por lo consiguiente, en base al estudio financiero, sus indicadores de rentabilidad y el análisis detallado de todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que el hostel “Plaza Real” Cía. Ltda. es un negocio viable y con miras a generar beneficios futuros considerables.

Los resultados anteriores son confiables en base al análisis de sensibilidad mediante una simulación de Montecarlo, el cual pronostica una alta probabilidad de que el VAN sea mayor a \$0 y el negocio sea rentable.

La principal recomendación que se otorgaría es que se aproveche la oportunidad presentada y se inicie el negocio. Además, aprovechar al máximo la remodelación del mercado principal, la zona comercial y la atracción de personas por el punto de la suerte de la Lotería Nacional en la parte de debajo de la construcción para realizar estrategias de mercadeo y captar cada vez más clientes.

Por otro lado, debido a la generación del flujo negativo en el año 3 por la inversión de reemplazo en televisores, en la práctica se recomienda aplazar la sustitución a partir del cuarto año dado que hay una alta probabilidad de que estos activos duren más de tres años y así el flujo se volverá positivo.

Para finalizar, se sugeriría que en función a la demanda futura captada se realicen ampliaciones para aumentar la capacidad instalada, aumentar los ingresos y darle crecimiento a la empresa; así mismo, incluir servicios adicionales internos que le brinden un plus y competitividad de mercado en la zona tales como lavandería, guardianía y alimentación.

REFERENCIAS

- Acebedo Plaza, M. (2016). *Estudios industriales orientación estratégica para la toma de decisiones: Industria Turística*. Guayaquil: ESPAE-ESPOL.
- Banco Central. (Enero de 2018). *Indicadores Macroeconómicos*. Obtenido de Inflación: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Chavez, J. (07 de Enero de 2018). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/3321617/PMF+PORTOVIEJO.pdf>
- El comercio. (16 de Abril de 2017). *El comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/requisitos-construccion-manabi-terremoto-ecuador.html>
- GAD Portoviejo. (7 de Enero de 2018). *GAD Portoviejo*. Obtenido de <http://www.portoviejo.gob.ec/docs/plan-de-desarrollo-y-ordenamiento-territorial-del-canton-portoviejo.pdf>
- Gobierno Provincial Manabí. (2016). *Portoviejo*. Obtenido de <http://www.manabi.gob.ec/cantones/portoviejo>
- INEC. (2 de Enero de 2014). *Estadísticas Demográficas Portoviejo*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwiZg86xm8fYAhXJ61MKHUqsBAGQFgg9MAM&url=http%3A%2F%2Fapp.sni.gob.ec%2Fsn-link%2Fsn%2Fportal%2520SNI%25202014%2FFICHAS%2520F%2F1301_PORTOVIEJO_MANABI.pdf&usg=AOvVaw3QSeHGrZOfVM_fak7
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (17 de Febrero de 2016). *Sistema de Información Estratégica para el Turismo del Ecuador*. Obtenido de Registro de Establecimientos: <http://siete.turismo.gob.ec/manuales/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (6 de Enero de 2018). *Ecuador Potencia Turística*. Obtenido de Boletín Mensual 2016-2016: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/boletin-mensual/95>
- Organización Mundial del Turismo . (s.f.). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Registro Mercantil de Portoviejo. (2015). *Manual de trámites y requisitos*. Portoviejo.
- Riquelme, M. (1 de Junio de 2015). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 18 de 01 de 2018
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2009). *Constitución*. Portoviejo.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (20 de Mayo de 2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario/Normativa/LeyCompanias>

APÉNDICE

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A ADMINISTRADORES DE HOSTAL

El objetivo de esta entrevista es determinar las características que posee un hostal, así como el precio por habitación.

Hostal: Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con cuarto de baño; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.

1. **Nombre del hostal:** _____
2. **Tipo de habitaciones que posee el establecimiento:**
Sencilla ___ Doble ___ Matrimonial ___ Triple ___ Más de 4 ___
3. **Número de habitaciones por tipo:**
Sencilla ___ Doble ___ Matrimonial ___ Triple ___ Más de 4 ___
4. **Porcentaje promedio de ocupación, diario:** _____
5. **Precio por tipo de habitación/por persona:**
Sencilla ___ Doble ___ Matrimonial ___ Triple ___ Más de 4 ___
Por persona _____
6. **Tipo de clientes frecuentes:**
Turistas ___ Comerciantes ___ Otros ___
7. **Ha identificado alguna temporada de ventas altas o bajas:**

8. **Tiempo promedio de pernoctación por huésped:** _____
9. **Servicios incluidos:**
Agua caliente ___ Wi-Fi ___ Habitación climatizada ___
Infraestructura antisísmica ___ Internet ___ Desayuno ___ Televisión
por cable ___ Garaje ___

Apéndice A

ESTADO DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 9	Año 10
Ingresos operativos	67900,00	71096,67	74456,67	98210,00	100800,00
Venta de activos			980,00		
Costo de venta	13071,00	13468,30	13885,90	16838,10	17160,00
Utilidad Bruta	54829,00	57628,37	61550,77	81371,90	83640,00
Gastos operativos						
Sueldos y salarios	20730,00	20730,00	20730,00	20730,00	20730,00
Mantenimiento	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Contaduría	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
Aportaciones IESS	2456,57	2456,57	2456,57	2456,57	2456,57
Alimentación trabajadores	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00
Menaje de habitaciones	1743,80	1743,80	1743,80	1743,80	1743,80
Suministros de oficina	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Insumos	474,00	474,00	474,00	474,00	474,00
Servicios básicos	10186,84	10186,84	10186,84	10186,84	10186,84
Total gastos operativos	41111,20	41111,20	41111,20	41111,20	41111,20
Gastos no operativos						
Vestimenta trabajadores	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Publicidad	1200	1200	1200	1200	1200
Permisos de funcionamiento	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20
Seguros	2415,45	2415,45	2415,45	2415,45	2415,45
Depreciación	2460,27	2460,27	2460,27	2702,50	2638,80
Total gastos no operativos	6525,92	6525,92	6525,92	6768,15	6704,45
Gastos totales	47637,12	47637,12	47637,12	47879,35	47815,65
Utilidad antes de impuesto	7191,88	9991,25	13913,65	33492,55	35824,35
Participación de trabajadores (15%)	1078,78	1498,69	2087,05	5023,88	5373,65
Utilidad antes de impuesto a la renta	6113,10	8492,56	11826,60	28468,67	30450,70
Impuesto a la renta (22%)	1344,88	1868,36	2601,85	6263,11	6699,15
Utilidad neta	\$ 4.768,22	\$ 6.624,20	\$ 9.224,75	\$ 22.205,56	\$ 23.751,54

Apéndice B.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 9	Año 10
Ingresos		67900,00	71096,67	74456,67	98210,00	100800,00
Venta de activos				980,00		
Costo de venta		13071,00	13468,30	13885,90	16838,10	17160,00
Utilidad Bruta		54829,00	57628,37	61550,77	81371,90	83640,00
Gastos operativos							
Sueldos y salarios		20730,00	20730,00	20730,00	20730,00	20730,00
Mantenimiento		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Contaduría		1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
Aportaciones IESS		2456,57	2456,57	2456,57	2456,57	2456,57
Alimentación trabajadores		2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00
Menaje de habitaciones		1743,80	1743,80	1743,80	1743,80	1743,80
Suministros de oficina		240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Insumos		474,00	474,00	474,00	474,00	474,00
Servicios básicos		10186,84	10186,84	10186,84	10186,84	10186,84
Total gastos operativos		41111,20	41111,20	41111,20	41111,20	41111,20
Gastos no operativos							
Vestimenta trabajadores	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Publicidad		1200	1200	1200	1200	1200
Permisos de funcionamiento	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20
Seguros		2415,45	2415,45	2415,45	2415,45	2415,45
Depreciación		2460,27	2460,27	2460,27	2702,50	2638,80
Intereses préstamo		6852,02	6426,15	5956,84	1946,66	1020,55
Total gastos no operativos		13377,94	12952,06	12482,76	8714,81	7725,00
Gastos totales		54489,14	54063,27	53593,96	49826,01	48836,20
Utilidad antes de impuesto		339,86	3565,10	7956,80	31545,89	34803,80
Participación de trabajadores (15%)		50,98	534,77	1193,52	4731,88	5220,57
Utilidad antes de impuesto a la renta		288,88	3030,34	6763,28	26814,00	29583,23
Impuesto a la renta (22%)		63,55	666,67	1487,92	5899,08	6508,31
Utilidad neta		\$ 225,33	\$ 2.363,66	\$ 5.275,36	\$ 20.914,92	\$ 23.074,92
Depreciación		2460,27	2460,27	2460,27	2702,50	2638,80
Inversión inicial	96438,53					
Inversión de reemplazo		0,00	0,00	4168,00	4168,00	0,00
Préstamo	67191,83					
Amortización deuda		4176,18	4602,06	5071,36	9081,54	10007,65
Valor de desecho						143142,35
Flujo de caja	\$ -29.246,70	\$ -1.490,59	\$ 221,87	\$ -1.503,73	\$ 10.367,88	\$ 158.848,41

Apéndice C