



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Plan de Negocios para la implementación de la Hostería San Andrés.

Trabajo fin de máster presentado por: Nancy Diana Quinzo Guevara

Director/a: Trinidad Cortés

Ciudad: Riobamba

Fecha: 01/06/2018

Firmado por:

RESUMEN

Considerando la necesidad de brindar un servicio nuevo dentro del sector de Alojamiento turístico, con el fin de atender las necesidades de potenciales clientes que forman parte de la tendencia Babymoon, nace la idea de crear la Hostería San Andrés.

Por medio de la aplicación un plan de negocio, que incorpora el análisis del entorno general y específico, análisis FODA e interno de la empresa; el plan de marketing con el cual se busca satisfacer los requerimientos del cliente; el plan de operaciones, estructura organizativa de la empresa y de recursos humanos; y el plan financiero que determina la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: Babymoon, Hospedaje Babymoon, Plan de Negocios.

SUMMARY

Considering the need to provide a new service within the tourist accommodation sector, in order to meet the needs of potential customers who are part of the Babymoon trend, the idea of creating the San Andrés Inn was born.

Based on a business plan, which includes the analysis of the general and specific environment, SWOT and internal analysis of the company; the marketing plan that seeks to satisfy the client's requirements; the operations plan, organizational structure of the company and human resources; and the financial plan that determines the viability of the project.

Keywords: Babymoon, Babymoon Hosting, Business Plan.

ÍNDICE

RESUMEN	2
SUMMARY	2
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Presentación y justificación del Plan de Negocio.....	8
1.2. OBJETIVOS PLAN DE NEGOCIO	9
1.2.1. Objetivo General	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
1.3. Filosofía Organizacional	9
1.3.1. Misión.....	10
1.3.2. Visión.....	10
1.3.3. Valores	10
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	10
2.1. Factor Político y Legal.....	10
2.2. Factores Económicos.....	13
2.2.1. INFLACIÓN	13
2.2.2. Empleo	14
2.2.3. Riesgo país.....	14
2.3. Social y cultural	15
2.4. Tecnológico	16
2.5. Medioambiental.....	16
3. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO	17
3.1. Alojamiento turístico.....	17
3.1.1. Poder de negociación de los clientes o compradores.....	18
3.1.2. Poder de negociación de los proveedores.....	18
3.1.2. Nuevos competidores entrantes.....	19
3.1.3. Rivalidad entre competidores	21
3.1.4. Análisis interno.....	21
3.1.4.1. Análisis FODA Hostería San Andrés.....	23
4. PLAN DE MARKETING	24
4.1. Estrategias de Marketing	25
4.1.1. Producto/ Servicio	25
4.1.2. Precio	26
4.1.3. Promoción	26

4.1.4. Distribución	26
4.2. Fijación de Objetivos	27
4.3. Plan de Acción	28
4.4 Seguimiento	28
5. PLAN DE OPERACIONES:	28
5.1. Localización	29
5.2. Definición de los servicios	30
5.3. Procesos Operativos.....	30
6. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH.....	33
6.1. Organigrama Hostería San Andrés	33
6.2. Perfiles de Puestos Hostería San Andrés.	34
6.3. Política de Recursos Humanos:	37
7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO:.....	37
7.1. Inversión y Financiación	37
7.2. Escenario realista	39
7.2.1. Estimación de volumen de ventas-Ingresos.....	39
7.2.3. Gastos Hostería San Andrés	40
7.2.5. Balance Previsional Hostería San Andrés.....	41
7.2.6. Estado de Resultados	41
7.2.7. Tesorería	42
7.2.8. Análisis de ratios	42
7.2.8.1. Ratios de liquidez	43
7.2.8.2. Ratio de Endeudamiento	43
7.2.8.3. Fondo de maniobra	43
7.2.8.4. Evaluación del VAN y TIR:.....	44
7.2.8.5. Viabilidad de la empresa.....	44
7.3. Escenario Optimista	44
7.3.1. Análisis de Indicadores escenario optimista	46
7.3.1.1. Fondo de Maniobra.....	47
7.3.1.2. Ratio de Tesorería,	47
7.3.1.3. Liquidez:	47
7.3.1.5. Umbral de Rentabilidad:	48
7.3.1.6. Rentabilidad Financiera (ROE):	48
7.3.1.7. Evaluación del VAN y TIR:.....	48
7.3.2. Viabilidad de la empresa:.....	48

Plan de Negocio para la implementación de la Hostería San Andrés

7.4.	Escenario Pesimista.....	48
7.4.1.	Previsión de ventas escenario pesimista	49
7.4.2.	Estado de Resultado Escenario Pesimista.....	49
7.4.3.	Análisis de Indicadores escenario pesimista.....	50
7.4.3.1.	Fondo de Maniobra.....	50
7.4.3.2.	Ratio de Tesorería y Liquidez	50
7.4.3.3.	Endeudamiento:.....	51
7.4.3.4.	Umbral de Rentabilidad:	51
7.4.3.5.	Rentabilidad Financiera (ROE):	51
7.4.3.6.	Evaluación del VAN y TIR:.....	51
7.4.3.6.1.	Evaluación TIR y VAN escenario pesimista.....	51
7.5.	COMPARACIÓN DE ESCENARIOS.....	52
8.	CONCLUSIONES	53
9.	PLAN DE CONTINGENCIA	53
10.	REFERENCIAS:.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Ejes y Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021	11
TABLA 2: Tipos de Contratos.....	12
TABLA 3 : Población – Educación - Auto identificación	15
TABLA 4: Competencia servicio de Hospedaje	19
TABLA 5: Recursos y Capacidades Hostería San Andrés	22
TABLA 6: Análisis FODA	24
TABLA 7: Precios por servicio ofertado	26
Tabla 8: Plan de acción.....	28
TABLA 9: Servicios Hostería San Andrés	30
Tabla 10: Perfil Gerente General	34
Tabla 11: Perfil Recepcionista	35
TABLA 12: Perfil Contador	35
TABLA 13: Perfil Auxiliar de Servicios Generales	36
TABLA 14: Detalle de Inversión Hostería San Andrés	38
TABLA 15: Cálculo de amortización	38
TABLA 16: Amortización Acumulada.....	38
TABLA 17: Ventas-Ingresos	39
TABLA 18: Compra de Suministros se realiza conforme a las ventas planificadas.	40
TABLA 19: Gastos de Personal	40
TABLA 20: Otros Gastos	40
TABLA 21: Balance Previsional	41
TABLA 22: Estado de Resultados	41
TABLA 23: Tesorería.....	42
TABLA 24: Indicadores Económicos Hostería San Andrés.....	43
TABLA 25: VAN y TIR escenario realista	44
TABLA 26: Proyección Ventas escenario Optimista.	45
TABLA 27: Balance previsional escenario Optimista	45
TABLA 28: Estado de Resultados Previsional escenario optimista.....	45
TABLA 29: Tesorería.....	46
TABLA 30: Indicadores escenario optimista	46
TABLA 31: VAN y TIR escenario Optimista	48
TABLA 32: Balance Previsional Escenario Pesimista	49
TABLA 33: Estado de Resultado Escenario Pesimista	49
TABLA 34: Análisis de ratios Escenario Pesimista	50
TABLA 35: Evaluación TIR y VAN.....	51
TABLA 36: Comparación Escenarios del Proyecto.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de la inflación anual.....	13
Gráfico 2: Principales indicadores de Turismo Ecuador	17
Gráfico 3: Ubicación de la Hostería San Andrés.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Procesos operativos Hostería San Andrés	31
Figura 2: Organigrama hostería San Andrés	33

1. INTRODUCCIÓN

Presentamos el Plan de Negocio para la implementación de la Hostería San Andrés en la región Sierra del Ecuador, Provincia de Chimborazo, Cantón Guano, comunidad rural de Sigsipamba de la Parroquia San Andrés, localizada a 10 minutos en vehículo de la ciudad de Riobamba, ingresando por la antigua carretera a Quito.

Se desarrollan 10 capítulos en los que se aplican estrategias de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financieros que contribuyen a determinar la viabilidad del plan de negocio planteado.

1.1. Presentación y justificación del Plan de Negocio

El Plan de Negocio para la implementación de la Hostería San Andrés nace ante la necesidad de cristalizar un proyecto familiar y, a la vez, contribuir al desarrollo económico de la Provincia de Chimborazo, mediante la generación de 6 plazas de empleo directo. Según informa el resultado del censo 2010 población y vivienda del fascículo provincia de Chimborazo, está poblada por 458.581 habitantes, de los cuales el 42.26% corresponde a la población económicamente activa (PEA). Es importante recalcar que de este universo el 50.5% trabaja por cuenta propia, el 15.9% son empleados privados, el 11,9% empleados del Estado, 10.8% son jornaleros o peones, el 3.1% se desconoce, el 2.7% hace trabajo no remunerado, 2.3% es su propio patrono, 1,9% empleado doméstico, y el 0.9% es socio.

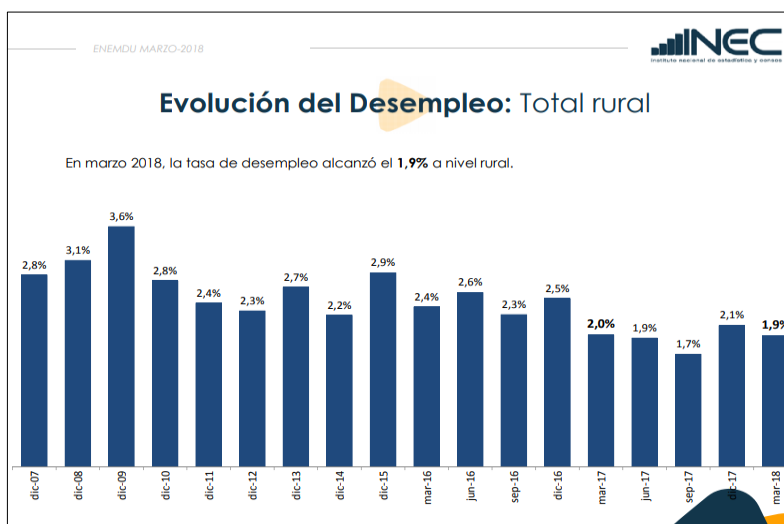


Figure 1: Evolución del desempleo: Total Rural
Fuente: (ENEMDU 2018)

Como vemos en la figura 1, conforme la encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, y Subempleo, a marzo del 2018, la tendencia es la reducción del desempleo en el sector rural. (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018)

Gracias a los atributos de la Provincia de Chimborazo como son su riqueza natural, paisajística y cultural, la Hostería San Andrés brindará el servicio de alojamiento segmentado en tres categorías: hospedaje general, hospedaje babymoon y servicios complementarios para turistas nacionales y extranjeros.

1.2. OBJETIVOS PLAN DE NEGOCIO

1.2.1. Objetivo General

Diseñar el Plan de Negocios para la Hostería San Andrés, que permita fomentar el desarrollo económico en la zona, así como brindar servicios de calidad.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Reportar las principales variables que comprenden el análisis de situación del contexto interno y externo del mercado de servicio de alojamiento.
- ✓ Diseñar estrategias de Marketing que contribuyan a la penetración y posicionamiento de la Hostería San Andrés en el mercado de servicios de hospedaje general, hospedaje babymoon y servicios complementarios.
- ✓ Describir el proceso de operaciones de la Hostería San Andrés.
- ✓ Desarrollar la estructura organizacional para la Hostería San Andrés.
- ✓ Evaluar la factibilidad del Plan de Negocios de la Hostería San Andrés.

1.3. Filosofía Organizacional

Para la Hostería San **Andrés** la filosofía organizacional representa el conjunto de valores, creencias **y prácticas** que son la razón de ser de la empresa, **por ello a continuación se describe la misión, visión y valores** (Campoy, 2007)

1.3.1. Misión

Somos una hostería que se dedica a la oferta de servicios de hospedaje general, hospedaje babymoon y servicios complementarios para clientes locales, regionales, nacionales y extranjeros mediante la oferta de un servicio de calidad y oportuno en habitaciones confortables y espacios recreativos en un ambiente libre de contaminación acústica.

1.3.2. Visión

Llegar a ser para el 2023, la hostería líder en el mercado local, dentro de la categoría hostería hospedaje babymoon, reconocida por brindar servicios oportunos y de calidad.

1.3.3. Valores

- **Trabajo en equipo**, apoyo mutuo para brindar servicios de calidad.
- **Confianza**, credibilidad en competencias del Talento Humano para ejercer su cargo.
- **Ética Profesional**, conjunto de valores específicos que deben poseer los colaboradores a la hora de ejecutar su trabajo.
- **Comunicación**, relaciones interpersonales entre los colaboradores positiva, fomentan el sano esparcimiento e iniciativas para la mejora continua.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

En este apartado vamos a realizar un análisis estratégico externo en el que va a trabajar la empresa. El análisis PEST es una herramienta de planificación para definir el contexto en el que se desarrolla la empresa, para lo cual analizaremos factores: políticos y legales, económicos, sociales y culturales, tecnológicos y medioambientales como se detallan a continuación:

2.1. Factor Político y Legal

“El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En Ecuador conforme lo manifiesta el artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos es el Plan Nacional de Desarrollo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Por tal motivo, para el periodo de gobierno del actual presidente de la República del Ecuador Lic. Lenin Moreno Garcés se encuentra vigente el “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida”, el cual se estructura en 3 Ejes y 9 Objetivos, como se indica a continuación:

TABLA 1: Ejes y Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

EJES	OBJETIVOS
1.- Derechos para todos durante toda la vida (Se garantizan los derechos individuales, colectivos y de la naturaleza)	1.-Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas
	2.-Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas
	3.-Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones
2.-Economía al servicio de la Sociedad. (El ser humano está por encima del capital)	4.-Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización
	5.-Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria
	6.-Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural
3.- Más sociedad, mejor Estado (Fomenta la participación de la ciudadanía con el Estado)	7.-Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía
	8.-Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social
	9.-Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente el país en la región y el mundo

Fuente: (SENPLADES, 2017)

De igual manera, según indica la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 425 existe un orden jerárquico para la aplicación de normas: “La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las

resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Ecuador cuenta con la Ley de Turismo, que regula todas las actividades turísticas inherentes, como: alojamiento, servicio de alimentos y bebidas, trasportación, operación intermediación, casinos, salas de juego, hipódromos y parque de atracciones estables, mismas que están sujetas a disposiciones ibídem, reglamentos y normas de calidad. (Ley de Turismo, 2014).

Por tal razón, quienes pueden desarrollar actividades turísticas son las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las actividades mencionadas anteriormente.

De igual manera, la norma que regula el ámbito de legislación laboral con el sector privado es el Código de Trabajo, cuyo fin principal es regular las relaciones entre empleadores y trabajadores aplicando diversas modalidades y condiciones de trabajo (Código de Trabajo, 2012).

Conforme lo estipula el artículo 19 del Código de Trabajo los contratos escritos pueden ser:

TABLA 2: Tipos de Contratos

Tipos de Contratos	Los que versen sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada
	Los de obra cierta cuyo valor de mano de obra exceda de cinco salarios mínimos vitales generales vigentes
	Los a destajo o por tarea, que tengan más de un año de duración
	Los a prueba
	Los de enganche
	Los por grupo o por equipo
	Los eventuales, ocasionales y de temporada;
	Los que se estipulan por uno o más años
	Los de aprendizaje

Fuente: (Código de Trabajo, 2012)
Elaboración Propia, 2018

Por lo antes expuesto, es preciso tener presente que una vez que se conocen los factores políticos y legales para la creación de la Hostería San Andrés, existe normativa legal que regula el sector de hospedaje así como la modalidad contractual de los colaboradores, con la creación de la Hostería se contribuye a lo que determina el segundo Eje 2 del Plan Nacional

de Desarrollo en lo relacionado a la economía al servicio de la Sociedad específicamente con el objetivo 5 de Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, de igual manera por la naturaleza de servicio que ofertará la Hostería, el tipo de contrato a aplicar será por sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada.

2.2. Factores Económicos

En este apartado citamos indicadores económicos como la inflación, que mide la variación de precios en un periodo determinado, empleo en razón que de ello depende la cantidad de ingresos que perciben las familias el cual influye en el incremento del consumo de ciertos bienes y servicios, nos referimos al indicador de riesgo país a fin de conocer la estabilidad económica que mantiene el país frente inversión extranjera.

2.2.1. INFLACIÓN

Conforme el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) para el mes de mayo del 2018 la inflación mensual se ubicó en -0,18%, la acumulada en 0,09% y la anual en -1,01% como se observa en el gráfico 1. (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018).

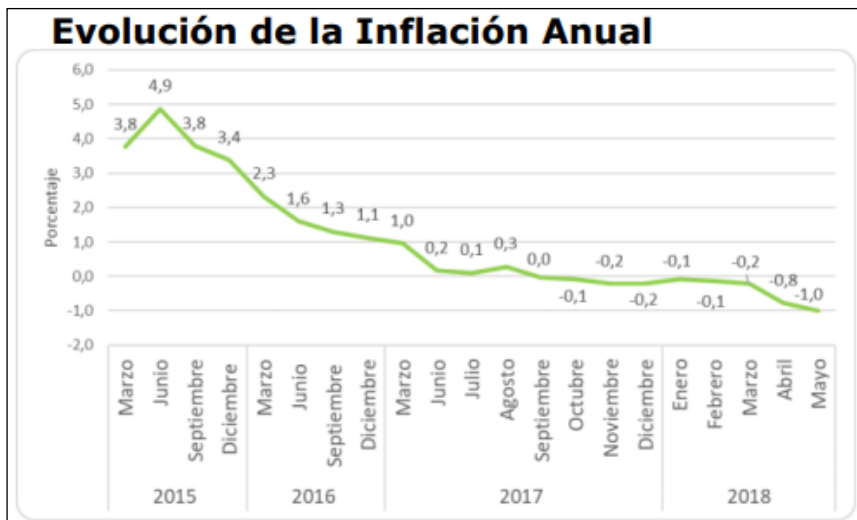


Gráfico 1: Evolución de la inflación anual

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2018)

La evolución de la inflación anual para Ecuador presenta deflación en razón que existen 9 periodos consecutivos de variaciones negativas la cual ha sido originada por la contracción de la demanda y disminución del consumo para el sector de bebidas, restaurants y alojamientos. (Econolatin, 2018)

Por tal motivo, se constituye un reto para la Hostería San Andrés lograr que no exista contracción en la demanda del servicio de Hospedaje, mediante la aplicación de estrategias de marketing que contribuyan al incremento en las ventas.

2.2.2. Empleo

Conforme al INEC, para el mes de marzo del 2018, la tasa de desempleo a nivel nacional se ubicó en 4,4% similar a la de marzo 2017, tanto a nivel urbano como rural la tasa de desempleo no evidencia cambios significativos; de igual manera, el empleo adecuado fue de 41,1%, superior al 38,5% de marzo 2017 y el subempleo disminuyó de 21,4% a 18,3% lo que demuestra que existe recuperación en el mercado laboral. (INEC, Indicadores Económicos Laborales, 2018)

Por consiguiente, la creación de la Hostería San Andrés, permitirá que se generen previsiblemente 6 fuentes de empleo adecuado.

2.2.3. Riesgo país

El riesgo país indica el nivel de incertidumbre para otorgar un préstamo a un país, la manera de calcular corresponde a la diferencia entre la tasa que paga el bono Norteamericano y las que pagan los bonos del respectivo país, lo cual permite mantener una refererencia del riesgo que se corre al invertir en un determinado país en función de la deuda externa que se tiene. (Lapitz, Acosta, & Gorfinkiel , 2005)

El riesgo país para Ecuador durante el primer quinquemestre del año 2018 oscila entre los 430 y 780 puntos, el cual está influenciado por el precio del barril del petróleo y clima político, según estadísticas del Banco Central del Ecuador la máxima puntuación se da el 9 de mayo del 2018 con 780 puntos, a partir de la fecha se observa un decrecimiento en 110 puntos a finales de mayo del 2018. (BCE, 2018)

Conforme (Correa, Ronny; Garcia, Diego;, 2018) en su informe presentado para Econolatin, indica que la deuda pública externa incrementó en 9% para el primer cuatrimestre del 2018, alcanzando los 34.492,5 millones de dólares, por otra parte la deuda interna pública registrada para abril de 2018 fue de 14.355,1 millones de dólares cifras que representan el 33,2% y el 13,8% del PIB, finalmente el 47% del PIB corresponde a la deuda pública agregada que asciende a 48.847,6 millones de dólares superando así el límite del 40% de endeudamiento público que señala el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, además el déficit fiscal proyectado para este año será de 5,6% aproximadamente. (BCE, 2018)

En consecuencia la hostería San Andrés de requerir acceder a financiamiento en el exterior podría hacerlo con mayor facilidad, en razón que la tendencia del indicador riesgo país es decreciente.

Finalmente concluimos que de los indicadores económicos citados anteriormente el que más afecta a la idea de negocio de implementación de la hostería San Andrés es la inflación, en referencia a lo expuesto en el punto 2.2.1; este indicador es muy importante ya que permite conocer el comportamiento de la variación porcentual de precios en un determinado periodo el cual afecta el poder adquisitivo y de inversión de la empresa, es una variable ante la cual la empresa debe reaccionar mediante la adecuada toma de decisiones.

2.3. Social y cultural

Otro de los aspectos importantes a ser considerado es el estudio del entorno social y cultural para lo cual se citan estadísticas de variables demográficas: como población, nivel de educación, y auto identificación de la población a nivel nacional como podemos observar en la tabla N3. De esta manera podemos determinar el tipo de cliente que va a demandar nuestro servicio.

Conforme estadísticas del último censo realizado en Ecuador en el 2010 por parte del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), Ecuador mantiene la siguiente información relacionada a:

TABLA 3 : Población – Educación - Auto identificación

<p>Población</p>	<p>14.483.499 habitantes a nivel Nacional de los cuales el 49.56% y 50.44% representan a la población masculina y femenina respectivamente.</p> <p>La edad media de la población es de 28.4.</p> <p>La tasa de natalidad equivale a 18,2 /1000 habitantes, promedio de Hijos por mujer 2 en promedio anual</p>
<p>Educación</p>	<p>La cobertura de la educación pública es de 74.2 %, el analfabetismo en edad mayor o igual a 15 años de 6.8% el alfabetismo digital en personas en edad mayores o igual a 10 años es de 29,4%</p>
<p>Auto identificación de la población</p>	<p>Ecuador es un país pluricultural formado por: Mestizos el 71.90%, montubios 7.4%, afro ecuatorianos o afro descendiente 7.2%, indígenas 7%, Blancos 6.1% y otros 0.4%.</p>

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018)

Por lo antes expuesto, es importante indicar que en base a la información demográfica, los potenciales clientes forman parte del grupo de habitantes con autoidentificación étnica mestiza con cierto grado de nivel de educación en edad media de 28 años; además para el servicio de hospedaje babymoon se considera como referencia la tasa de natalidad que fluctúa en un promedio de 18 nacimientos por cada 1000 mujeres.

2.4. Tecnológico

Las empresas deben estar a la vanguardia en cuanto a tecnologías que resulten beneficiosas para la actividad económica a la que se dedican, por tal motivo citamos a las tecnologías de información como una herramienta clave de gestión empresarial.

Actualmente internet es la tecnología de información que mayor impacto está teniendo en los distintos sectores a nivel empresarial, por la facilidad de entablar relaciones con los clientes y proveedores en tiempo real desde cualquier lugar del mundo donde se encuentren, en Ecuador conforme la encuesta tecnológica 2017 aplicada por INEC el 74, % de personas hacen uso de internet al menos una vez al día. (EEMDU, 2017)

Por tanto, éste entorno influye para la formulación de estrategias de marketing adecuada para la Hostería San Andrés.

2.5. Medioambiental

En este punto definimos al medio ambiente como el conjunto de elementos naturales, artificiales, sociales y culturales que conviven en un espacio y tiempo determinado, razón por la cual deben existir mecanismos que ayuden a la conservación de los mismos.

Conforme lo estipula el artículo 15 de la Constitución de la República del Ecuador, el Estado promueve, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Por lo que concluimos que el apartado medioambiente influye de manera directa sobre la idea del negocio en lo referente al análisis de la aplicación o no de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto para el funcionamiento de la hostería San Andrés.

3. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO

Amerita, como complemento al análisis del entorno general, efectuar el análisis del entorno específico de la Hostería San Andrés el cual se efectúa mediante las 5 fuerzas de Porter, previo análisis de las mismas presentamos información relacionada al entorno de alojamiento turístico.

La finalidad en este apartado radica en evaluar el sector en el que la Hostería San Andrés desarrollará su actividad económica, determinando de ésta manera el entorno competitivo de la misma que afecta a la rentabilidad.

3.1. Alojamiento turístico

En base a estadísticas proporcionadas por el Ministerio de Turismo, este sector contribuye con 6.3% de empleos a nivel nacional, con lo cual ubica a la actividad de alojamiento y servicios de comida entre las 5 industrias económicas de mayor contribución al empleo nacional. El sector turístico muestra un crecimiento del 63,1 % a comparación con el año 2017.

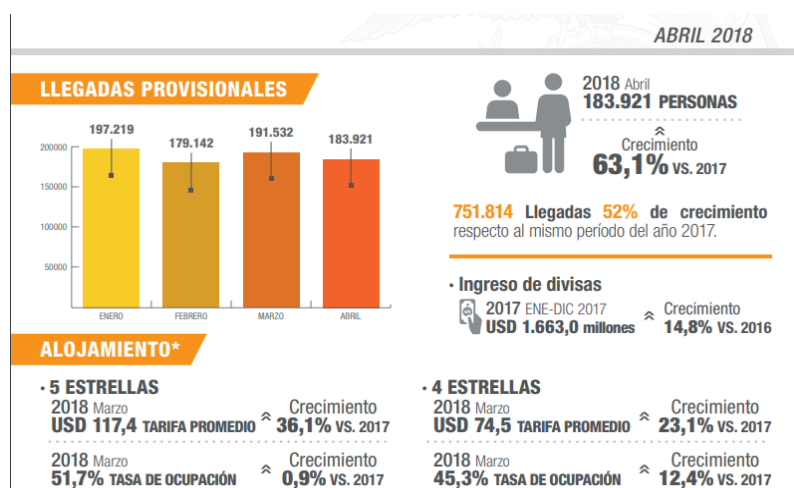


Gráfico 2: Principales indicadores de Turismo Ecuador

Fuente: (Indicadores Turísticos, 2018)

Los turistas prefieren alojamiento en lugares con el reconocimiento 5 estrellas y 4 estrellas, cuyas tarifas promedio se sitúan entre los 117,40 y 74,50 dólares, ambos sectores muestran un crecimiento en la demanda de un 36,1% y 23,1% versus el año 2017 respectivamente, (Indicadores Turísticos, 2018)

Cuando de viajar se trata, se lo puede hacer de manera individual, familiar o con un grupo de amigos, pero resulta casi imposible encontrar paquetes turísticos para dos y medio, es decir,

la madre embarazada y su pareja. Este acontecimiento ha dado origen al nacimiento de una nueva tendencia denominada babymoon, el cual permite disfrutar de unas últimas vacaciones en pareja antes de ser padres. (Ibancovich, 2018).

María (Maria, 2016), en su artículo denominado “¿Sabes lo que es babymoon? Hoteles para vivir esta experiencia”, menciona que las actividades que se pueden hacer están orientadas a mimar al cuerpo mediante masajes y tratamientos especiales; crear recuerdos del embarazo como fotos del vientre, cartas al bebé, dibujar y pintar sobre el vientre.

En fin, ésta tendencia se caracteriza por permitir a los nuevos padres disfrutar en pareja unos días irrepetibles antes del nacimiento del nuevo bebé, casi como una segunda Luna de Miel.

Es importante indicar que son pocos los hoteles y resorts que ofrecen paquetes exclusivos para padres que esperan un bebé. (Ibancovich, 2018)

En Ecuador, conforme el catastro de establecimientos turísticos para la categoría Alojamiento, ninguno presta el servicio de alojamiento babymoon en exclusivo, convirtiéndose éste el target de mercado a quien se ofertará el servicio de hospedaje.

3.1.1. Poder de negociación de los clientes o compradores

Los ingresos que percibirá la Hostería San Andrés serán por concepto de hospedaje general, hospedaje babymoon y servicios complementarios, mediante el contacto directo de los potenciales clientes con la empresa.

En razón que no existen establecimientos que brinden en exclusivo el servicio de alojamiento babymoon, los clientes tienen bajo poder de negociación para este segmento de mercado, sin embargo, es importante que la hostería San Andrés posea ventajas competitivas y comparativas frente a otras Hosterías con tarifas establecidas ya que estos son indicadores sobre la decisión del cliente a la hora de visitar un lugar u otro.

3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Para poder ofertar el servicio de hospedaje babymoon los principales proveedores con los que deberá relacionarse la empresa son los centros de estimulación temprana, así como fotógrafos del sector con lo cual el poder de negociación es alta, en virtud que son los principales actores dentro de los servicios que ofertará la Hostería San Andrés.

Por otra parte, el servicio de alimentación, mobiliario, equipos de masajes, útiles de oficina, internet, artículos de aseo y limpieza considerados como insumos complementarios para la

entrega del servicio de hospedaje babymoon no tienen poder de negociación sobre la fijación de precios en razón que existen variedad de proveedores para cada uno de los artículos requeridos, facilitando de ésta manera a la empresa la selección o alianza estratégica al mejor oferente.

De igual manera, el poder de negociación con agencias de turismo es baja, en razón de que la afluencia de turistas a la hostería será por el contacto directo del cliente con la empresa.

3.1.2. Nuevos competidores entrantes

Para este caso particular, se identifican como probables competidores con posibilidades de ingresar al mercado babymoon a las Hosterías del Sector, conforme el registro de catastro de establecimientos turísticos en la Provincia de Chimborazo existen 19 Hosterías que brindan el servicio de Hospedaje en general, de las cuales 4 se ubican en el cantón Guano, sector de operación de la empresa, a continuación detallamos tabla con los principales competidores en esta área:

TABLA 4: Competencia servicio de Hospedaje

Establecimiento	Servicios	Ventaja competitiva
La Eterna Primavera	Hospedaje en habitaciones	El restaurante sirve platos regionales e internacionales.
	Hospedaje en habitaciones con baño privado y bungalows con cocina y balcón con vistas a las montañas.	
	El restaurante sirve platos regionales e internacionales.	
	Recepción 24 horas y aparcamiento privado gratuito.	
La Andaluza	Habitaciones con TV de plasma y conexión Wi-Fi gratuita, además de 2 bares y 2 restaurantes. Este establecimiento sirve un desayuno diario y alberga una zona de barbacoa y varias pistas de baloncesto y voleibol.	Bares para entretenimiento
	El Mirado ofrece bebidas calientes y pasteles recién horneados. El bar El Portal organiza concursos de karaoke y sirve bebidas y cócteles.	
Pircapamba	Hospedaje en habitaciones con baño privado, red Wi-Fi gratis y desayuno, lugar para jugar tenis	lugar para jugar tenis
Rey de la Quinua	Se encuentra en San Antonio y ofrece bicicletas gratuitas y un jardín. Todas las habitaciones disponen de zona de cocina, TV de pantalla plana con canales por cable y baño privado. Ofrece conexión Wi-Fi gratuita y recepción 24 horas. Paseos a la montaña	Paseos a la montaña y bicicletas
Rincon de Isabel	Conexión Wi-Fi y aparcamiento privado gratuitos.	Decoración de Habitaciones y servicio de lavandería y planchado
	Las habitaciones presentan una decoración de estilo rústico y disponen de baño privado con ducha y artículos de aseo gratuitos.	
	La Hostería Rincón de Isabel cuenta con un tranquilo jardín, bar, instalaciones para reuniones, servicio de planchado y servicio de lavandería.	
	Todos los días se sirve un desayuno continental y americano en el camping resort.	Zona para acampar, pescar y juegos infantiles
	El establecimiento Campo Wasi alberga una zona de barbacoa.	
	Hay una zona de juegos infantil, y en los alrededores se puede pescar.	
	Zona para acampar	

Plan de Negocio para la implementación de la Hostería San Andrés

Mirador de Bellavista	Alojamiento, servicio Wi-Fi gratis y jardines	jardines
El troje	Establecimiento con jardín y bar ubicado en Riobamba. También ofrece recepción 24 horas, restaurante, parque infantil, mostrador de información turística y Wifi gratuita.	habitaciones con hidromasaje
	Las habitaciones de la posada están equipadas con TV.	
	Todos los días se sirve un desayuno americano.	
	Además, el establecimiento dispone de bañera de hidromasaje	
Pucara tambo	El Pucara Tambo in Cacha ofrece alojamiento de 3 estrellas con jardín. El establecimiento cuenta con restaurante, servicio de conserjería, servicio de habitaciones y conexión Wi-Fi gratuita.	habitaciones estilo cabañas
La Gaviota Peruana	Alojamiento en habitaciones individuales, desayuno gratis, servicio de senderismo	servicio de senderismo
Vulcano Green	El Vulcano Green se encuentra en Riobamba y ofrece un jardín. Todas las habitaciones cuentan con TV de pantalla plana con canales por cable y baño privado. Hay conexión Wi-Fi -Fi gratuita.	Conexión gratuita Wi-Fi
KUCHA WASI	El Kucha Wasi Hosteria ofrece alojamiento en San Antonio. El establecimiento cuenta con restaurante, recepción 24 horas, salón compartido y Wi-Fi gratuita. El alojamiento cuenta con servicio de conserjería y servicio de habitaciones.	Variedad de desayunos en
	Todas las habitaciones incluyen armario. El baño privado incluye ducha y artículos de aseo gratuitos. Los alojamientos del Kucha Wasi Hosteria tienen TV de pantalla plana con canales por cable.	
	Todas las mañanas se sirve un desayuno con opciones continentales y a la carta.	
	El alojamiento dispone de terraza. Cerca del Kucha Wasi Hosteria se puede practicar ciclismo.	
La vaca viuda	La Vaca Viuda se encuentra en Guano y alberga un jardín y un restaurante. El establecimiento cuenta con recepción 24 horas y parque infantil. El establecimiento alberga un salón compartido.	parque infantil
	Todas las habitaciones tienen balcón con vistas a la montaña. Las habitaciones disponen de baño privado con bidet y artículos de aseo gratuitos. Algunos alojamientos de La Vaca Viuda también tienen patio.	
	El establecimiento sirve un desayuno americano.	
Quinta Aidita	Un lugar exclusivo ubicado en Guano, capital artesanal del Ecuador, con vista única a los volcanes Chimborazo y altar, amplios espacios verdes y parques, gastronomía nacional e internacional, habitaciones cómodas amplias con todo lo que la hotelería moderna exige, piscinas temperadas, sauna, turco, hidromasaje, gym, juegos de salón.	espacios verdes y parques, juegos de salón
Karen Estefanía	Alimentación, hospedaje, piscinas, gimnasio	gimnasio
El Toril	Hospedaje en cabañas familiares, piscina, sauna.	Hospedaje en cabañas
Cisne Azul	Hospedaje, conexión de Wi-Fi gratis,	Wi-Fi gratis
El pedregal	Hospedaje, piscinas, canchas deportivas	canchas deportivas
Vista Hermosa	Hospedaje, piscinas, salón de recepciones, parqueadero gratis	salón de recepciones

Fuente: booking, 2018

Elaboración propia

Entre los principales servicios que ofertan se distinguen, servicio de hospedaje tradicional para turistas extranjeros y nacionales, servicios de recepción para todo evento social, paseos por sendero, alquiler de espacios para recreación familiar tratando de acoger la mayor cantidad de clientes.

Por tal motivo, al constituirse como una amenaza resulta beneficioso para la empresa crear barreras de entrada a sus competidores, prácticamente el limitante para el lanzamiento del nuevo servicio en el mercado se destaca por la diferenciación del servicio que ofertará la empresa la cual es exclusivamente para parejas que esperan la llegada de su hijo y deseen compartir momentos únicos antes de ser padres realizando diversas actividades alejados de la rutina cotidiana en espacios creados de manera exclusiva para ellos mediante la inversión de Capital necesario para tener mejor posicionamiento en el mercado complementado con el Know – How que añade conocimientos de técnicas ancestrales para algunos de los servicios que oferta la empresa.

3.1.3. Rivalidad entre competidores

Entre los competidores no existen empresas a nivel nacional y, por ende, local que oferten el servicio de Hospedaje Babymoon, lo cual se considera como una oportunidad para explotar el nicho de mercado con la creación de la Hostería San Andrés.

Razón por la cual es necesario que la empresa mantenga ventajas competitivas a través de la prestación de servicios especializados para Hospedaje Babymoon, incrementando la posibilidad de liderar el mercado de la localidad mediante la incursión del servicio que no ofertan las Hosterías locales.

3.1.4. Análisis interno

El análisis de situación interna se basa en la teoría de los recursos y capacidades que permite entender que cada empresa es diferente a otra por los atributos que la caracterizan. Los recursos y capacidades desempeñan un papel crucial para definir la identidad de la empresa cuyo beneficio es el resultado es la combinación de las capacidades y recursos disponibles con las características competitivas del entorno (Carrión & Ortiz, 2000).

Mediante la identificación y valoración de los recursos y capacidades que tendrá la empresa, se puede realizar un diagnóstico de los puntos fuertes y débiles a considerar al momento de formular la estrategia empresarial. A continuación describimos el análisis de recursos y capacidades que deberá reunir la Hostería San Andrés para su futura implementación, se

resaltan de color celeste los recursos con los que la empresa ya contaría, si decidiera ejecutar este proyecto.

TABLA 5: Recursos y Capacidades Hostería San Andrés

RECURSOS	VARIABLE/DEFINICIÓN	HOSTERÍA SAN ANDRÉS
Recursos Materiales Bienes tangibles de propiedad de la empresa, que son necesarios para ofrecer los servicios: Instalaciones, materias primas e insumos	a. Instalaciones: edificios, oficinas y/o locales, terrenos maquinaria, equipos, instrumentos, vehículos, herramientas, etc.	6 habitaciones suite, 2 piscina, 1sauna, 1 turco, 1 Hidromasaje, 1 sala de spa, 1 sala de yoga, 1sala de recepción 1 bañera especial en roca volcánica, 1 salón para comedor, 1cocina, senderos ecológicos, 4 computadores, 6 televisores, mobiliario especial para dormitorios, línea telefónica, y contratación de Tv cable, 1caldero, 1 lavadora industrial de ropa
	b. Insumos: materiales que forman parte del producto y/o servicio.	Suministros y materiales de oficina (carpetas, hojas, bolígrafos, etc., artículos de aseo personal, materiales para masajes y baños especiales, juego de sábanas, toallas, cobertores, materiales para recuerdos babymoon.
Recursos Técnicos o Tecnológicos Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares.	a. Sistemas de: producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.	Se realizará el catálogo de servicios para hospedaje babymoon con diferentes paquetes de actividades que serán ofertados.
	b. Propiedad Intelectual: Fórmulas, patentes, marcas, etc.	Una vez desarrollados los diferentes paquetes para hospedaje babymoon, se patenta la marca y formulas secretas de mezclas para la preparación de los diferentes baños.
Recursos Financieros Recursos monetarios propios y/o ajenos con los que cuenta la empresa.	a. Recursos financieros propios: dinero en efectivo, aportaciones de los socios.	Se constituirá una sociedad entre 4 socios accionistas aportarán con el 30% de las participaciones del capital.
	b. Recursos financieros ajenos: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios.	Se requiere que el 70% de capital provenga de un préstamo bancario.
Recursos Humanos recursos indispensables para el manejo, funcionamiento y administración de los demás recursos. También conocido como capital humano.	Características de los RR. HH: a. Posibilidad de desarrollo. b. Formación c. Motivación, habilidades y destrezas. d. Conductas, sentimientos e. Experiencias, conocimientos, etc.	El personal que laborará en la empresa estará formado por los socios del equipo emprendedor que tienen conocimiento adecuado para ejecutar las tareas previstas Conforme surja la necesidad de integrar nuevo personal a la empresa, los socios tomaran la decisión de hacerlo en el momento adecuado
Recursos Relacionales (Capital Relacional) Activos intangibles de la empresa de actividades de relación: empleados, clientes,	Alianzas Comercial	Se establecerá alianzas estratégicas con empresas de la localidad, como centros de estimulación temprana, fotógrafos profesionales para promover el portafolio de servicios de la empresa.

Plan de Negocio para la implementación de la Hostería San Andrés

proveedores, bancos, administración pública, accionistas, marca, relaciones públicas, etc.	Gestión de Adquisiciones de equipos e insumos	Se desarrollará el plan de adquisiciones y las alianzas con los proveedores para una gestión logística exitosa.
	Gestión de Relaciones con los clientes	Plan de gestión de clientes con la finalidad de ofertar un servicio personalizado, que permita conocer previamente los gustos del cliente y sus inquietudes, generan un vínculo emocional que logra elevar la posición de la marca en cada cliente. Buena comunicación con el cliente.
	Gestión de RR. HH.	Plan de Gestión de Recursos Humanos que se basará en el manejo integral de la relación laboral.
	Publicidad y Promoción	Sitio Web, Email Marketing, Social Media Marketing.
Recursos Organizacionales Integrar y Coordinar todos los recursos de la empresa que permita alcanzar los objetivos determinados de manera eficiente y eficaz.	Planificación y Organización ¿Qué se va hacer? Y ¿Cómo se va hacer?	Crear una empresa con personería jurídica de servicios de alojamiento, con fines de lucro, especializada en ofertar alojamiento babymoon. Planificar y organizar lo que se va hacer y como se lo llevará a cabo.
	Dirección ¿Cómo se está haciendo?	Adecuar un sistema directivo orientado a objetivos a largo plazo y liderazgo carismático a fin de lograr que el equipo de trabajo se sienta motivado y comprometido con la empresa.
	Control ¿Cómo se hizo?	Verificar acciones conforme el plan establecido.

Elaboración propia, 2018

En conclusión el recurso más importante, es el recurso humano con el que contará la empresa, ya que éste cuenta con los conocimientos adecuados para la ejecución de las diferentes tareas, además existe mayor grado de compromiso con la empresa en virtud que el mismo está formado por los socios que aportaran el 30% de capital para emprender la idea de negocio, en consecuencia ésta sería la principal ventaja competitiva que estratégicamente mantendrá la empresa.

3.1.4.1. Análisis FODA Hostería San Andrés

Se aplica el análisis FODA como herramienta de planificación estratégica a fin de determinar el análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de la Hostería San Andrés, como se observa a continuación.

TABLA 6: Análisis FODA

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
PUNTOS POSITIVOS	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa con personería jurídica en Ecuador, su razón social es brindar el servicio de hospedaje, hospedaje babymoon y servicios complementarios. • Poder de negociación con potenciales clientes alto. • Creación de barreras para los nuevos competidores por la diferenciación del servicio y Know-How • Instalaciones e infraestructura diseñada para satisfacer a clientes potenciales • Profesionales, especializados y motivados dentro del equipo de Talento Humano de la Hostería. • 30% Capital de trabajo propio 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva tendencia de turismo Babymoon, para disfrutar en pareja antes de ser padres. • Posibilidades de establecer alianzas estratégicas con entidades que ofertan servicios de fotografía, y estimulación temprana. • Fortalecer la presencia de la empresa en medios digitales aprovechando el uso del internet.
PUNTOS NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva en el mercado que aún no cuenta con clientes establecidos, solo con potenciales clientes. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contracción de la demanda y disminución del consumo para el sector de alojamiento por la deflación. • Riesgo país que oscila entre los 430 y 780 puntos que puede resultar atractivo para la inversión extranjera del sector de alojamiento. • Cambios en la Normativa Legal Vigente en lo referente a requisitos necesarios para brindar servicio de hospedaje.

Elaboración propia, 2018

Una vez realizado el análisis FODA, para la hostería San Andrés resulta más fácil, para la empresa tomar decisiones acerca de que estrategias en el área de marketing se podrían aplicar para alcanzar el posicionamiento adecuado por la empresa en el mercado de Hospedajes, en el siguiente apartado centraremos nuestra atención en el plan de marketing.

4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing representa para una empresa el documento escrito que reúne objetivos, estrategias y planes de acción, alineados a las variables del marketing mix que se deben cumplir en un tiempo determinado (Kotler, 2006)

Por tal motivo se convierte en una herramienta clave para gestión de una empresa.

4.1. Estrategias de Marketing

La estrategia de marketing, para la Hostería San Andrés se basa en la aplicación del marketing estratégico a través del análisis de las cuatro variables como: producto, precio, distribución y promoción como se detallan a continuación:

4.1.1. Producto/ Servicio

En este caso, la Hostería San Andrés oferta el servicio de alojamiento turístico general y babymoon todo incluido es decir se ofrece alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento y otros servicios complementarios como piscinas, sauna, turco e hidromasaje, proporcionándole al turista una estadía completa, sin que deba incurrir en pagos adicionales. Conforme la normativa estipulada por el reglamento de hospedaje, la hostería estará formada por más de 6 habitaciones.

- **Tipos de habitación:**

Las habitaciones serán totalmente confortables, con baño individual, contará con las siguientes tecnologías: acceso a red wifi, teléfono inalámbrico, enchufes cerca de la mesilla de noche, televisión por cable y closets individuales, contando así con un total de 9 habitaciones (6 suite, 2 dobles, 1 múltiple).

Conforme manifiesta el Reglamento General de Actividades Turísticas las características de las habitaciones son:

- ✓ Habitación suite: ambiente separado con sala de estar
- ✓ Habitación doble: Habitación estándar destinada a la pernoctación y alojamiento turístico de dos personas.
- ✓ Habitación múltiple: Habitación estándar destinada a la pernoctación y alojamiento turístico de cinco o más personas.

Áreas recreativas

- 2 Piscinas de agua caliente, para huéspedes o público en general.
- Sauna, turco e hidromasaje
- Sala de spa y yoga
- 1 Sendero ecológico

Área de restaurant

Desayunos estilo bufetes, basados en gastronomía típica de la zona.

4.1.2. Precio

En base a la información recopilada, se aplicará una estrategia de precios alineados al promedio medio del mercado, los mismos varían según la temporada como se detalla a continuación:

TABLA 7: Precios por servicio ofertado

SERVICIO DE HOSPEDAJE	TEMPORADA ALTA DICIEMBRE- MARZO	TEMPORADA BAJA ABRIL- NOVIEMBRE
Habitación suite	€120	€100
Habitación doble.	€65	€50
Habitación múltiple	€40	€35
Uso de piscinas, Sauna, Turco e Hidromasaje	€10	€10

Elaboración propia, 2018

4.1.3. Promoción

Oferta de membresías a público general para el uso de espacios específicos de la hostería como lo son piscinas, sauna, turco e hidromasaje por una cantidad de 35 euros mensuales, 3 personas pueden hacer uso de piscinas de manera ilimitada de lunes a sábado, en horarios de 15h00 a 22h00, durante los 365 días del año.

Paquetes especiales para babymoon, en habitación suite, incluye sesión de fotos, cena romántica, baño de purificación con plantas del sector, molde en yeso con la silueta del vientre materno para decorar la habitación, sesión de yoga, masaje prenatal y en pareja, hospedaje 2 noches 3 días, 450 euros por pareja, incluye alimentación, durante los 365 días del año.

4.1.4. Distribución

Los canales de distribución para el servicio de hospedaje se determinan conforme la participación de intermediarios en el proceso de venta, se identifican así 2 canales de distribución importantes para la Hostería San Andrés:

- **Canales directos**, por medio de la misma la empresa mantiene un contacto con el directo, no necesita de intermediarios.

- **Canales indirectos**, los potenciales clientes se ponen en contacto con la empresa por medio de un intermediario, por tal motivo la Hostería San Andrés utilizará la empresa booking para ofertar los servicios de hospedaje y confirmar reservas.

En consecuencia las estrategias serían:

- Ofrecer servicios de hospedaje general, hospedaje babymoon y servicios complementarios por medio de la página web a público en general así como futuros padres de familia del sector donde opera la empresa.
- Lograr posicionamiento en el mercado de Hospedaje basado en características del servicio, coste-calidad-precio.
- Brindar servicios de hospedaje personalizados para babymoon por medio del sitio web.
- Asegurar que la página web esté optimizada para garantizar el mayor número de reservas posibles en nuestro caso por medio de booking.

Promoción (fuerzas de ventas)

- Trabajar en la fidelización del cliente, creando nuestra base de datos y manteniendo comunicación con ellos por medio de la página web
- Establecer la cuota de mercado y la previsión de ventas.
- Crear promociones para redes sociales mediante códigos exclusivos para reservar en nuestro sitio web.
- Agregar servicios complementarios como un regalo, al realizar la reserva desde la web de la hostería.
- Comunicar los servicios de la hostería a través del sitio web de la misma.

4.2. Fijación de Objetivos.

Al ser una hostería nueva, se determinan los siguientes objetivos para el plan de marketing.

O1. Conseguir reconocimiento de los servicios de hospedaje, hospedaje babymoon y servicios complementarios.

O2. Lograr posicionamiento de imagen diferenciadora frente a los competidores.

O3. Formar alianzas estratégicas con proveedores para lograr mantener estabilidad en los precios.

O4. Optimizar los costos de distribución

O5. Incrementar cobertura del mercado en base a canales seleccionados.

4.3. Plan de Acción

En este apartado se aplican las estrategias de marketing definitivas, las mismas que permitirán alcanzar los objetivos establecidos, para lo cual se tomará en consideración las acciones sobre el servicio, precios, ventas, distribución, y comunicación con una proyección fijada para el primer trimestre del año 2019, se plantea que de manera trimestral se actualicen las estrategias.

TABLA 8: PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN	Fecha Inicio	Fecha Fin	2019												OBJETIVOS
			ENERO				FEBRERO				MARZO				
ESTRATEGIAS DE MARKETING	02/01/2019	29/03/2019	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Acciones sobre Servicios	02/01/2019	18/01/2019													
Preparar campaña de lanzamiento de servicios en redes sociales.	02/01/2019	07/01/2019													
Llevar a cabo lanzamiento de servicios en redes sociales	07/01/2019	18/01/2019													
Acciones sobre Precios	10/01/2019	08/02/2019													
Establecer los precios individuales por servicio en base a la preferencia del consumidor	02/07/2019	08/02/2019													
Acciones sobre Ventas y Distribución	28/02/2019	08/03/2019													
Lograr el posicionamiento WEB de los servicios	28/01/2019	15/02/2019													
Trabajar en la fidelización del cliente, creando nuestra base de datos y manteniendo comunicación con ellos por medio de la página web	18/02/2019	08/03/2019													
Acciones sobre Promoción/ Comunicación	11/02/2019	29/03/2019													
Comunicar los servicios de la hostería a través del sitio web de la misma.	11/02/2019	15/02/2019													
Crear promociones para redes sociales mediante códigos exclusivos para	18/02/2019	15/03/2019													
Agregar servicios complementarios como un regalo, al realizar la reserva desde la web de la hostería.	18/02/2019	29/03/2019													

Elaboración propia, 2018

4.4 Seguimiento

El control se lo realizara de manera periódica, para verificar el cumplimiento conforme lo planificado o realizar ajustes que puedan surgir por imprevistos propios de la actividad en la que opera la empresa.

5. PLAN DE OPERACIONES:

El plan de operaciones de la Hostería San Andrés está formado por los servicios ofertados, sus procesos, localización de la empresa.

5.1. Localización

La Hostería San Andrés estará ubicada en la región Sierra del Ecuador, Provincia de Chimborazo, Cantón Guano, comunidad rural de Sigsi-Pamba de la Parroquia San Andrés, localizada a 10 minutos en vehículo de la ciudad de Riobamba, ingresando por la antigua carretera a Quito como se indica a continuación

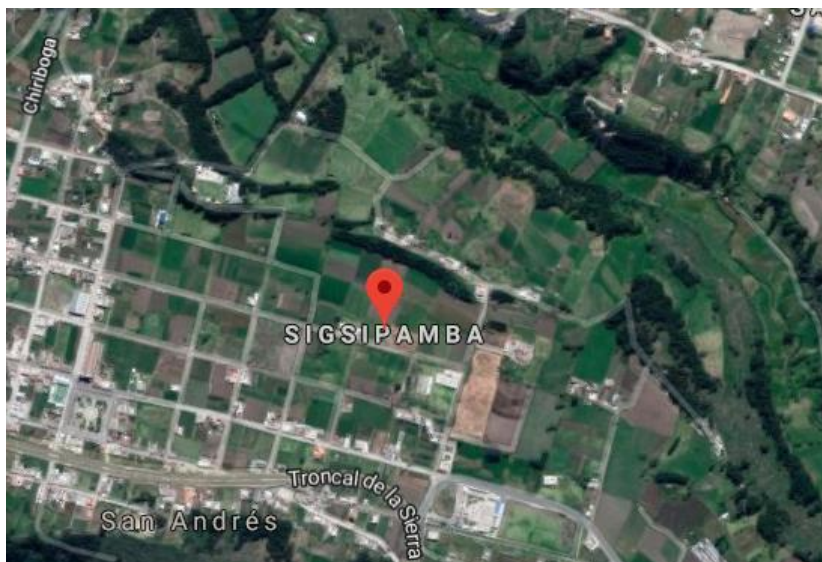


Gráfico 3: Ubicación de la Hostería San Andrés

Fuente: Google Maps 2018

De igual manera, la distribución de los ambientes físicos con los que contará la Hostería San Andrés serán:

- Un edificio de 3 plantas distribuidas de la siguiente manera:

Planta Baja

Recepción, sala de estar, cocina y comedor

Segunda planta

2 habitaciones dobles, 1 habitación múltiple y 6 suites

Tercera Planta

Área de lavado y planchado

- **Áreas para relajación**

2 piscinas, 1sauna, 1 turco y 1 hidromasaje, 1 sala spa y salón de fotos, salón de yoga

5.2. Definición de los servicios

La cartera de servicios que la Hostería ofertará corresponde a 2 categorías de alojamiento y alquiler de servicios complementarios, por un lado, tenemos el hospedaje tradicional orientado a clientes que únicamente desean tomar un confortable descanso antes de continuar su travesía y alojamiento babymoon como se describe a continuación.

TABLA 9: Servicios Hostería San Andrés

SERVICIOS	NOMBRE DEL SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Servicio 1	Alojamiento Normal	Servicio de alojamiento tradicional, sin actividades adicionales.
Servicio 2	Alojamiento Babymoon	Paquetes especiales para Babymoon, en habitación suite, incluye sesión de fotos, cena romántica, baño de purificación con plantas del sector, molde en yeso con la silueta del vientre materno, yoga, masaje prenatal y en pareja.
Servicio 3	Alquiler servicios complementarios	Membresías para el uso de espacios específicos de la hostería como: piscinas, Sauna y Turco por 45 euros mensuales y adicionalmente 2 personas pueden hacer uso de piscinas de manera ilimitada de lunes a sábado en horarios de 15h00 a 22h00.

Elaboración propia, 2018

5.3. Procesos Operativos

Se establecen los siguientes procesos operativos para la Hostería San Andrés:

Añade en el gráfico los departamentos en la cabecera que actúan en cada caso.

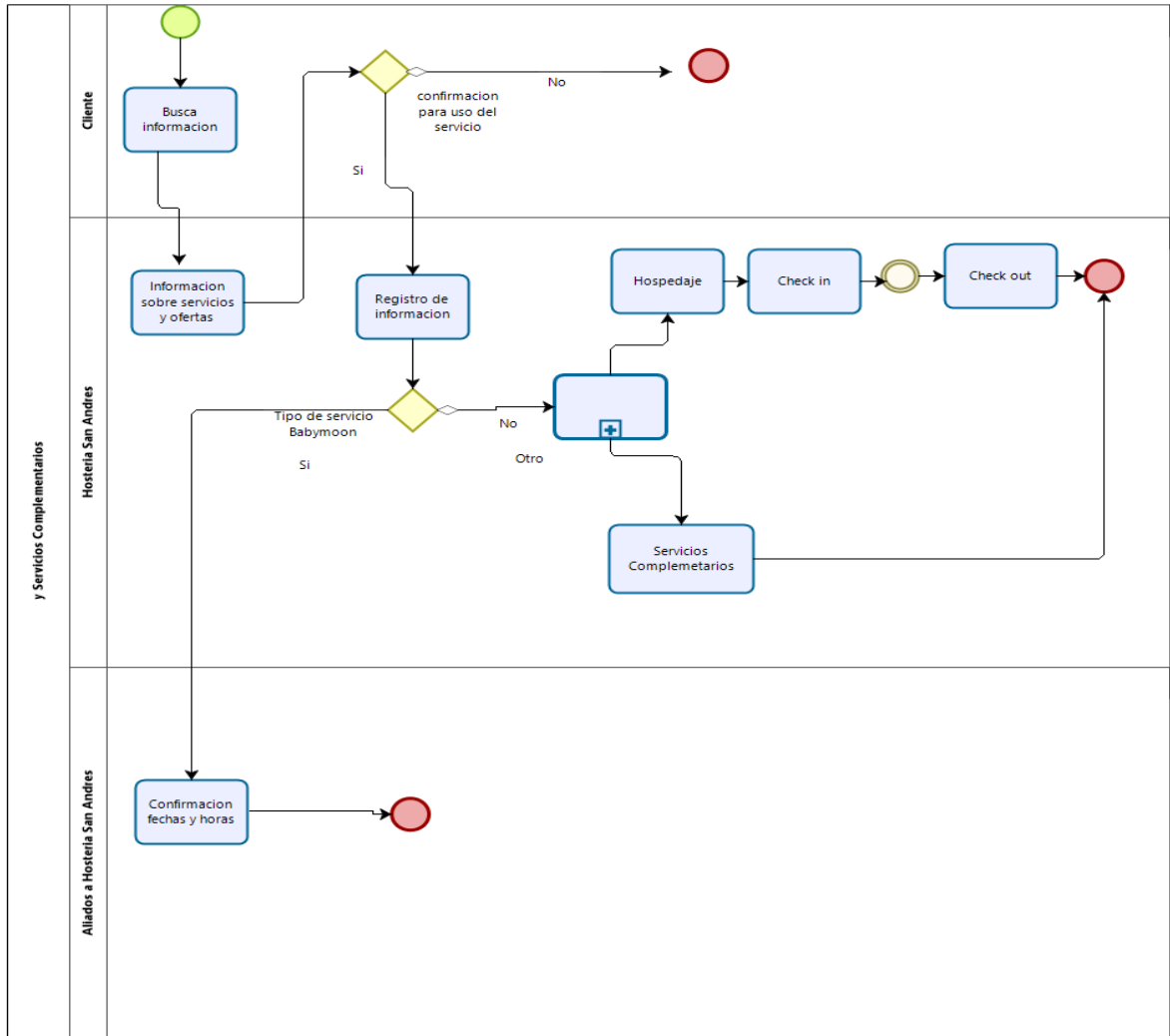


Figura 1: Procesos operativos Hostería San Andrés
Elaboración propia, 2018

Reserva del Servicio

El primer contacto que se tendrá con el cliente será a través de la página Web o vía telefónica para solicitar información de nuestros servicios o directamente realizar una reserva.

En el caso de realizar la reserva por medio de la página Web, el cliente deberá ingresar todos los datos necesarios como fecha, horas, nombre, número de personas y datos de tarjeta de crédito para garantizar la reserva.

En el caso de ser una llamada telefónica, el recepcionista atenderá amablemente la llamada facilitando toda la información que el cliente necesite.

Si el cliente decide realizar una reserva, el recepcionista solicitará todos los datos necesarios como fecha, horas, nombre, número de personas forma de pago y servicio que reserva, hospedaje, Hospedaje babymoon o solo servicios complementarios.

Check-in

- Una vez que el cliente llega al hotel la recepción del hotel acompaña al cliente a la habitación asignada, y hace la entrega de artículos de aseo personal, como toallas, jabón, shampoo, control de televisores, entrega de tarjeta del hotel más claves de acceso a red wifi.

Check-out

Cliente entrega las llaves de la habitación a recepción, y se encarga de revisar que no falte ningún artículo en la habitación ni daño alguno, comunica al personal de limpieza, para aseo correspondiente.

Limpieza en áreas complementarias

El personal a cargo de limpieza también debe limpiar diariamente los espacios de área libre, como sala de estar, patios, y corredores de la Hostería, vestidores del área de piscinas.

El personal a cargo de la piscina se encarga de mantener el agua de las piscinas en condiciones óptimas, así como revisar los calderos de las mismas.

Servicio postventa

El gerente de la empresa programa la aplicación de encuestas al consumidor sobre la calidad del servicio recibido, así como gestiona sugerencias para mejorar el servicio, vía correo electrónico.

Requerimientos:

Para el adecuado funcionamiento de la Hostería San Andrés se debe considerar la dotación de la infraestructura física con instalaciones de calidad equipada con maquinaria, muebles y enseres específicos para brindar el servicio de hospedaje; complementado con el talento humano capacitado.

6. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

El equipo de trabajo para la Hostería San Andrés, está formado por 4 miembros del equipo emprendedor, mismos que ocuparan los cargos de Gerencia, Recepcionista y Contador, se tiene previsto contratar al equipo de limpieza.

6.1. Organigrama Hostería San Andrés

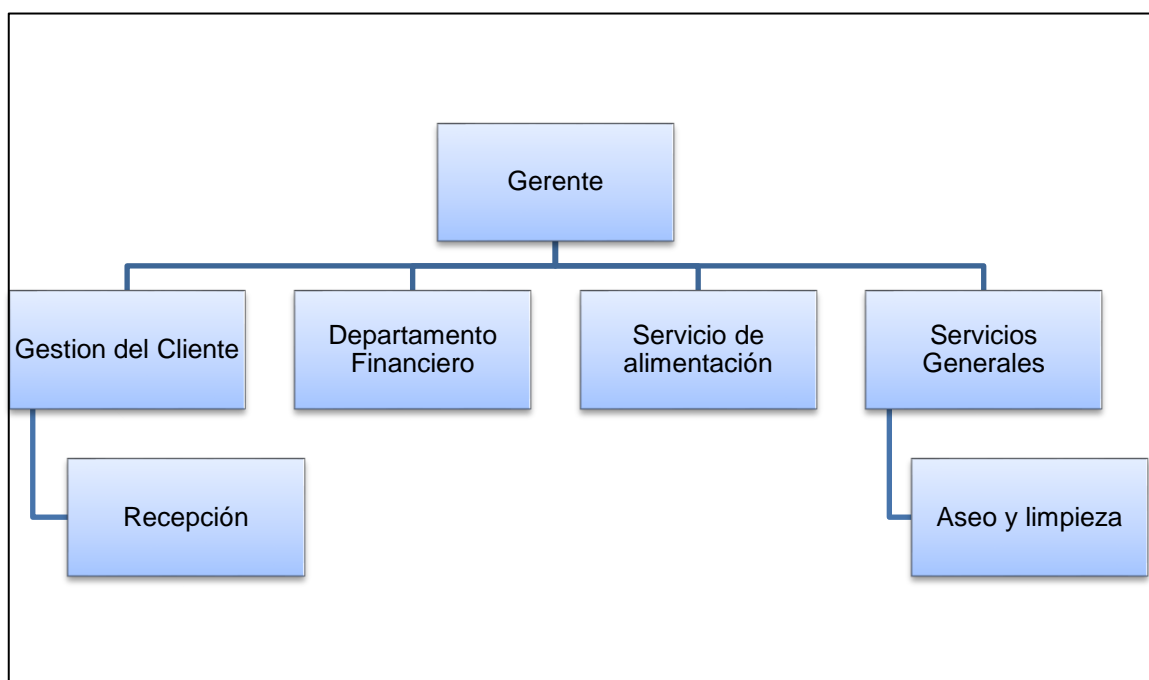


Figura 2: Organigrama hostería San Andrés

Elaboración propia, 2018

La Hostería San Andrés estará formada por 5 áreas importantes, como lo son: Gerencia, Gestión del Cliente, Departamento Financiero, Servicios Generales dentro de los cuales está el aseo y limpieza, cada una se hace cargo de ejecutar actividades claves para el funcionamiento de la hostería, es importante mencionar que el servicio de alimentación será contratado durante los primeros 5 años a un equipo de especialistas en gastronomía, por tal motivo aunque se incluye ésta área en el organigrama de la empresa no contará con personal propio de la empresa.

Para el adecuado funcionamiento de la hostería se requiere contratar el servicio de 6 personas, 1 gerente, 1 contador, 2 recepcionistas, 2 personas para el aseo y limpieza de las instalaciones.

6.2. Perfiles de Puestos Hostería San Andrés.

Tabla 10: Perfil Gerente General

DESCRIPCIÓN y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Gerente General	Proveedores, Gestion del Cliente, Servicios Generales	Nivel de Instrucción:	Técnico, Tecnológico y/o tercer nivel
Unidad o Proceso:	Gerencia		Título Requerido:	Técnico superior, Tecnólogo y /o Licenciado
Rol:	Administrativo		Área de Conocimiento:	Administración de Empresas
Remuneración:	€ 480			
2. MISIÓN DEL PUESTO			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.			Tiempo de Experiencia:	1 año
			Especificidad de la experiencia:	Administración y Negocios
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES Y DESTREZAS	
			TÉCNICAS	CONDUCTUALES
Elaborar planes de ventas en base a la información contable. Gestión de la publicidad de la hostería		Contabilidad y Administración	Manejo de paquetes informáticos, de contabilidad	Conocimiento del entorno organizacional
Control y supervisión de actividades de los empleados. Solucionar problemas internos que puedan ocasionar una baja reputación de la hostería		Relaciones humanas / Manejo y administración e información	Comprensión Oral / expresión Oral Habilidades Administrativas y toma de decisiones	Orientación de servicio
Gestión de proveedores		Relaciones humanas / Manejo y administración e información	Manejo de recursos materiales	Trabajo en equipo

Elaboración propia, 2018

Tabla 11: Perfil Recepcionista

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Recepcionista	Proveedores, Gestión del Cliente, Servicios Generales	Nivel de Instrucción:	Técnico, Tecnológico y/o tercer nivel
Unidad o Proceso:	Gestión del Cliente		Título Requerido:	Técnico superior, Tecnólogo y /o Licenciado
Rol:	Administración y Apoyo de Oficina		Área de Conocimiento:	Secretaría y relaciones humanas
Remuneración:	€ 386			
2. MISIÓN DEL PUESTO			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Gestionar el flujo de gente a lo largo del día y verificar que todas las tareas de la administración hayan sido completadas de forma precisa, a tiempo, con alta eficiencia y calidad.			Tiempo de Experiencia:	6 meses
			Especificidad de la experiencia:	Asistencia administrativa a nivel ejecutivo secretarial. Atención al público. Manejo de programas de computación. Administración de archivos.
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Recibir a todos los visitantes, dándoles la bienvenida, y anunciándolos de forma correcta. Contestar, registrar y devolver las llamadas de teléfono proporcionando una información efectiva y correcta. Verificar diariamente todos los emails, notificaciones, avisos o certificados recibidos. Seguir todos los procesos establecidos por la empresa y guardar la seguridad de la misma (confidencialidad). Actualizar las citas en el calendario así como mantener al día las reuniones y agendas necesarias. Realizar otras tareas como son el fotocopiado, la impresión de documentos, el fax, etc		Relaciones humanas / Manejo y administración de archivos e información	Comprensión escrita / expresión escrita	Iniciativa
		Técnicas de secretariado	Comprensión Oral / expresión Oral	Orientación de servicio
		Manejo de paquetes informáticos y de equipos básicos de oficina	Manejo de recursos materiales	Trabajo en equipo

Elaboración propia, 2018

TABLA 12: Perfil Contador

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Contador	Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Unidad o Proceso:	Departamento Financiero		Título Requerido:	Ingeniero o licenciado en contabilidad y auditoría
Rol:	Administración y Apoyo de Oficina		Área de Conocimiento:	Principios y prácticas de contabilidad. Aplicación y desarrollo de sistemas contables. Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad. Clasificación y análisis de la información contable. Procesador de palabras. Sistemas operativos. Hoja de cálculo.
Remuneración:	€ 400			
2. MISIÓN DEL PUESTO			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Gestionar el flujo de gente a lo largo del día y verificar que todas las tareas de la administración hayan sido completadas de forma precisa, a tiempo, con alta eficiencia y calidad.			Tiempo de Experiencia:	6 meses
			Especificidad de la experiencia:	Contabilidad financiera (externa) Contabilidad de costos o Contabilidad de gestión Contabilidad de impuestos
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES Y DESTREZAS	
			TÉCNICAS	CONDUCTUALES

Plan de Negocio para la implementación de la Hostería San Andrés

Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones.	Manejo y administración de archivos e información	Comprensión escrita / expresión escrita	Iniciativa
Llevar toda la contabilidad del Hotel así como el registro y control de cuentas para elaboración de estados financieros. Elaborando los informes respectivos para la gerencia.	Manejo de paquetes informáticos y de equipos básicos de oficina	Comprensión Oral / expresión Oral	Orientación de servicio
Efectuar el pago de nómina así como pagos generales. Además debe realizar el cobro de entradas por uso de áreas recreacionales de fin de semana.	Relaciones humanas. Prácticas de Contabilidad	Manejo de Computador	Trabajo en equipo

Elaboración propia, 2018

TABLA 13: Perfil Auxiliar de Servicios Generales

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Denominación:	Auxiliar de Servicios Generales	Efectuar la limpieza y mantenimiento de inmuebles. Para ello deberá emplear los productos y la maquinaria más adecuados y respetar las normas de utilización.	Nivel de Instrucción:	Bachiller	
Unidad o Proceso:	Servicios Generales		Título Requerido:	No Aplica	
Rol:	Aseo y Limpieza		Área de Conocimiento:	Manejo de desechos sólidos. Conocimiento en Buenas Prácticas de Manufactura. Normas de Limpieza y Seguridad	
Remuneración:	€ 380,00				
2. MISIÓN DEL PUESTO		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Realizar las tareas de limpieza y mantenimiento de superficies y mobiliario en edificios y locales, seleccionando las técnicas, útiles, productos y máquinas para garantizar la higienización, conservación y mantenimiento, en su caso, bajo la supervisión del profesional competente, cumpliendo con la normativa aplicable en materia de seguridad y salud..		Tiempo de Experiencia:	6 meses		
		Especificidad de la experiencia:	Uso correcto de los productos de higiene y desinfección. Conoce avisos o señaléticas. Conoce procedimientos de la empresa en relación a exigencias de higiene y seguridad. Procedimientos a seguir en caso de emergencia. Principios básicos de primeros auxilios. Normas y equipos de Prevención de riesgos. Principios de higiene personal y prevención de accidentes		
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES Y DESTREZAS		
			TÉCNICAS	CONDUCTUALES	
Limpieza de habitaciones luego del check out Lavar y planchar sábanas y toallas		Normas de Limpieza	Receptividad ante las instrucciones recibidas	Iniciativa	
Desinfectar pisos de corredores, vestidores del área de la piscina		Buenas Prácticas de Manufactura	Comprensión Oral / expresión Oral	Organización	
Limpiar áreas abiertas.		Normas de Limpieza	Facilidad de adaptación a las nuevas tecnologías de limpieza	Trabajo en equipo	

Elaboración propia, 2018

6.3. Política de Recursos Humanos:

Para la Hostería San Andrés es muy importante brindar a todos nuestros clientes un servicio de calidad, gracias al equipo de trabajo que forma parte de nuestra plantilla. Para garantizar el bienestar y la lealtad de nuestro equipo se mantienen las siguientes políticas:

- Fomentar la formación continua del personal a modo de potenciar un buen desarrollo profesional.
- Promover una Política de Comunicación fluida entre el trabajador y la organización.
- Llevar a cabo en todo momento una política retributiva y de empleo dentro del marco legal.
- Las remuneraciones del personal con relación de dependencia, serán de acuerdo a las fijadas en los perfiles de los cargos que constan en el Manual de Puestos de la empresa, más beneficios de ley.
- El pago del personal externo, se realizará por contratos por servicios profesionales y se pagará con factura y este tipo de personal no tiene relación de dependencia con la empresa.

7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO:

A continuación, vamos a realizar el análisis económico-financiero de la empresa. En este apartado se va a recopilar toda la información inherente al proyecto de carácter económico y financiero para establecer su viabilidad económica. Por tal motivo, se ha fijado un marco temporal de 5 años y 3 escenarios diferentes: normal o realista, pesimista y optimista para lo cual se requiere de la siguiente inversión.

7.1. Inversión y Financiación

Tomando como referencia la información obtenida en el análisis del entorno general, específico, análisis interno de la empresa, análisis FODA, plan de Marketing, plan organizativo y Recursos Humanos se realizan los cálculos estimados como inversión inicial para que la empresa inicie sus operaciones, determinando así un valor de 93.000€, de los cuales 30.000€ pertenecen al aporte de capital en partes iguales de los 4 socios accionistas de la Hostería

San Andrés, equivalente al 30% del total de la inversión, el 70% equivale a 63.000 € por el concepto de préstamo bancario a una tasa de interés anual del 16% por un plazo de 10 años, la tasa de rentabilidad para el inversor establecida es del 20%.

A continuación en la tabla N 14 se detallan los rubros en los que se invertirán los capitales de la hostería San Andrés para poder iniciar sus actividades de operación.

TABLA 14: Detalle de Inversión Hostería San Andrés

INVERSIONES	Hostería San Andrés							VIDA ÚTIL	(% Amort)
	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
ACTIVO NO CORRIENTE (A)									
Maquinaria	€ 3.000,00							10	10%
Mobiliario	€ 3.840,00							10	10%
Terrenos	€ 15.000,00								
Edificios	€ 60.000,00							20	5%
Equipos de Computo	€ 2.500,00					€ 3.000,00		5	20%
TOTAL NO CORRIENTE	€ 84.340,00					€ 3.000,00			
ACTIVO CORRIENTE (B)									
Existencias iniciales									
Tesorería (Caja Bancos)	€ 8.660,00								
TOTAL CORRIENTE	€ 8.660,00								
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	€ 93.000,00					€ 3.000,00			

Fuente: Elaboración Propia, 2018

TABLA 15: Cálculo de amortización

DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria		€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
Mobiliario		€ 384,00	€ 384,00	€ 384,00	€ 384,00	€ 384,00
Terrenos						
Edificios		€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Equipos de Computo		€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 1.100,00
TOTAL		€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.784,00

Fuente: Elaboración Propia, 2018

TABLA 16: Amortización Acumulada

AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria		€ 300,00	€ 600,00	€ 900,00	€ 1.200,00	€ 1.500,00
Mobiliario		€ 384,00	€ 768,00	€ 1.152,00	€ 1.536,00	€ 1.920,00
Terrenos						
Edificios		€ 3.000,00	€ 6.000,00	€ 9.000,00	€ 12.000,00	€ 15.000,00
Equipos de Computo		€ 500,00	€ 1.000,00	€ 1.500,00	€ 2.000,00	€ 3.100,00
TOTAL		€ 4.184,00	€ 8.368,00	€ 12.552,00	€ 16.736,00	€ 21.520,00


Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.2. Escenario realista

7.2.1. Estimación de volumen de ventas-Ingresos.

Para la estimación del volumen de ventas se toma en consideración la estacionalidad de la temporada, y se distinguen los rubros por tipo de servicio que se oferta; además como dato adicional gracias a la coyuntura con los proveedores se tiene el beneficio de 30 días para el pago a los mismos.

TABLA 17: Ventas-Ingresos

 VENTAS / INGRESOS		Hostería San Andrés				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Hospedaje Normal	unidades	1.100	1.155	1.213	1.273	1.337
	precio	€ 67,50	€ 67,50	€ 67,50	€ 67,50	€ 67,50
	ingresos	€ 74.250,00	€ 77.962,50	€ 81.860,63	€ 85.953,66	€ 90.251,34
Hospedaje Babymoon	unidades	50	53	55	58	61
	precio	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00
	ingresos	€ 22.500,00	€ 23.625,00	€ 24.806,25	€ 26.046,56	€ 27.348,89
Alquiler Servicios complementarios	unidades	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
	precio	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00
	ingresos	€ 30.000,00	€ 31.500,00	€ 33.075,00	€ 34.728,75	€ 36.465,19
TOTAL INGRESOS		€ 126.750,00	€ 133.087,50	€ 139.741,88	€ 146.728,97	€ 154.065,42

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.2.2. Suministros

TABLA 18: Compra de Suministros se realiza conforme a las ventas planificadas.

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Artículos de aseo personal	unidades	1.100	1.155	1.213	1.273	1.337
	precio	€ 1,00	€ 1,00	€ 1,00	€ 1,00	€ 1,00
	costes	€ 1.100,00	€ 1.155,00	€ 1.212,75	€ 1.273,39	€ 1.337,06
Juego de toallas	unidades	50	53	55	58	61
	precio	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00
	costes	€ 1.250,00	€ 1.312,50	€ 1.378,13	€ 1.447,03	€ 1.519,38
Juego de cobertores y s	unidades	50	53	55	58	61
	precio	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00
	costes	€ 3.750,00	€ 3.937,50	€ 4.134,38	€ 4.341,09	€ 4.558,15
alimentos	unidades	1.550	1.628	1.709	1.794	1.884
	precio	€ 4,00	€ 4,00	€ 4,00	€ 4,00	€ 4,00
	costes	€ 6.200,00	€ 6.510,00	€ 6.835,50	€ 7.177,28	€ 7.536,14
Productos de limpieza	unidades	100	105	110	116	122
	precio	€ 20,00	€ 15,00	€ 15,00	€ 15,00	€ 15,00
	costes	€ 2.000,00	€ 1.575,00	€ 1.653,75	€ 1.736,44	€ 1.823,26
TOTAL COSTES		€ 14.300,00	€ 14.490,00	€ 15.214,50	€ 15.975,23	€ 16.773,99

7.2.3. Gastos Hostería San Andrés

El gasto de personal bajo relación de Dependencia con la Hostería San Andrés, se lo realiza conforme el costo mensual calculado en la plantilla de Talento Humano.

TABLA 19: Gastos de Personal

Colaboradores	Cantidad	Remuneracion	Aporte Patronal 11,15%	XIV Sueldo	XIII Sueldo	Fondos de reserva	Total
Gerente General	1	€ 480,00	€ 53,52	€ 32,17	€ 40,00	€ 39,98	€ 645,67
Contador	1	€ 400,00	€ 44,60	€ 32,17	€ 33,33	€ 33,32	€ 543,42
Recepcionista	2	€ 400,00	€ 44,60	€ 32,17	€ 33,33	€ 33,32	€ 1.086,84
Auxiliar de servicios Generales	2	€ 386,00	€ 43,04	€ 32,17	€ 32,17	€ 32,15	€ 1.051,05
Total	6	€ 1.666,00	€ 185,76	€ 128,67	€ 138,83	€ 138,78	€ 3.326,98

Fuente: Elaboración Propia, 2018

GASTO PERSONAL				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
€ 36.642,96	€ 40.398,86	€ 42.418,81	€ 44.539,75	€ 46.766,73

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.2.4. Otros Gastos

TABLA 20: Otros Gastos

Plan de Negocio para la implementación de la Hostería San Andrés

OTROS GASTOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Electricidad	€ 400,00	€ 4.800,00	€ 4.896,00	€ 4.993,92	€ 5.093,80	€ 5.195,67
Teléfono	€ 250,00	€ 3.000,00	€ 3.060,00	€ 3.121,20	€ 3.183,62	€ 3.247,30
Material de Oficina	€ 50,00	€ 600,00	€ 612,00	€ 624,24	€ 636,72	€ 649,46
agua	€ 600,00	€ 7.200,00	€ 7.344,00	€ 7.490,88	€ 7.640,70	€ 7.793,51
tv cable	€ 400,00	€ 4.800,00	€ 4.896,00	€ 4.993,92	€ 5.093,80	€ 5.195,67
Internet	€ 250,00	€ 3.000,00	€ 3.060,00	€ 3.121,20	€ 3.183,62	€ 3.247,30
Honorarios profesionales	€ 1.250,00	€ 15.000,00	€ 15.300,00	€ 15.606,00	€ 15.918,12	€ 16.236,48
Subida media anual en %	2,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		€ 38.400,00	€ 39.168,00	€ 39.951,36	€ 40.750,39	€ 41.565,39
TOTAL GASTOS		€ 79.128,65	€ 84.071,34	€ 87.099,86	€ 90.256,32	€ 93.546,62


Fuente: Elaboración Propia, 2018

Partiendo de ésta información se realiza el balance previsional, estado de resultados y cálculo de principales indicadores para 5 años como se indica a continuación:

7.2.5. Balance Previsional Hostería San Andrés

El balance general refleja la situación patrimonial que tendrá la empresa en sus activos, pasivos y patrimonio durante los primeros 5 años

TABLA 21: Balance Previsional

		Hostería San Andrés					
BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ACTIVO							
Inmovilizado	€ 84.340,00	€ 84.340,00	€ 84.340,00	€ 84.340,00	€ 84.340,00	€ 87.340,00	
Amortizaciones		€ 4.184,00	€ 8.368,00	€ 12.552,00	€ 16.736,00	€ 21.520,00	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	€ 84.340,00	€ 80.156,00	€ 75.972,00	€ 71.788,00	€ 67.604,00	€ 65.820,00	
Existencias	€ -						
Clientes							
Tesorería	€ 8.660,00	€ 21.172,59	€ 32.942,48	€ 46.037,65	€ 60.465,34	€ 73.553,79	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	€ 8.660,00	€ 21.172,59	€ 32.942,48	€ 46.037,65	€ 60.465,34	€ 73.553,79	
TOTAL ACTIVO	€ 93.000,00	€ 101.328,59	€ 108.914,48	€ 117.825,65	€ 128.069,34	€ 139.373,79	
PASIVO							
Recursos propios	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	
Reservas		10.108,02	21.105,82	33.933,38	48.726,63	€ 65.315,45	
Resultados negativos		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
Prestamos	€ 63.000,00	€ 60.045,23	€ 56.617,70	€ 52.641,76	€ 48.029,68	€ 42.679,66	
TOTAL NO CORRIENTE	€ 93.000,00	€ 100.153,25	€ 107.723,52	€ 116.575,14	€ 126.756,31	€ 137.995,11	
Proveedores		€ 1.175,34	€ 1.190,96	€ 1.250,51	€ 1.313,03	€ 1.378,68	
Tesorería negativa							
TOTAL CORRIENTE		€ 1.175,34	€ 1.190,96	€ 1.250,51	€ 1.313,03	€ 1.378,68	
TOTAL PASIVO	€ 93.000,00	€ 101.328,59	€ 108.914,48	€ 117.825,65	€ 128.069,34	€ 139.373,79	

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.2.6. Estado de Resultados


TABLA 22: Estado de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	€ 126.750,00	€ 133.087,50	€ 139.741,88	€ 146.728,97	€ 154.065,42
Aprovisionamiento	€ 14.300,00	€ 14.490,00	€ 15.214,50	€ 15.975,23	€ 16.773,99
Variación de existencias	€ -				
Margen	€ 112.450,00	€ 118.597,50	€ 124.527,38	€ 130.753,74	€ 137.291,43
Gastos de personal	€ 40.728,65	€ 44.903,34	€ 47.148,50	€ 49.505,93	€ 51.981,23
Alquileres					
Otros gastos	€ 38.400,00	€ 39.168,00	€ 39.951,36	€ 40.750,39	€ 41.565,39
EBITDA	€ 33.321,35	€ 34.526,16	€ 37.427,51	€ 40.497,43	€ 43.744,81
Amortizaciones	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.784,00
EBIT	€ 29.137,35	€ 30.342,16	€ 33.243,51	€ 36.313,43	€ 38.960,81
Gastos financieros	€ 10.080,00	€ 9.607,24	€ 9.058,83	€ 8.422,68	€ 7.684,75
BAI	19.057,35	20.734,93	24.184,68	27.890,75	€ 31.276,06
Impuesto sobre beneficios	6.422,33	6.987,67	8.150,24	9.399,18	€ 10.540,03
Resultado	12.635,02	13.747,26	16.034,44	18.491,56	€ 20.736,03

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.2.7. Tesorería

TABLA 23: Tesorería

 Hostería San Andrés		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO						
Saldo inicial	€ 8.660,00	€ 21.172,59	€ 32.942,48	€ 46.037,65	€ 60.465,34	
+ Beneficio	€ 12.635,02	€ 13.747,26	€ 16.034,44	€ 18.491,56	€ 20.736,03	
+ Amortizaciones	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.784,00	
+ Prestamos obtenidos						
+ Ampliaciones de capital						
+ Crédito de proveedores	€ 1.175,34	€ 15,62	€ 59,55	€ 62,53	€ 65,65	
- Crédito a clientes						
- Dividendos	2.527,00	2.749,45	3.206,89	3.698,31	€ 4.147,21	
- Devoluciones de préstamos	€ 2.954,77	€ 3.427,53	€ 3.975,94	€ 4.612,09	€ 5.350,02	
- Inversiones					€ 3.000,00	
- Existencias	€ -					
Saldo final	€ 21.172,59	€ 32.942,48	€ 46.037,65	€ 60.465,34	€ 73.553,79	

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.2.8. Análisis de ratios

Una vez que se cuenta con el Balance de Resultados, Estado de Pérdidas o Ganancias, Tesorería al final de cada año, se procede a realizar el análisis de los principales ratios para evaluar la viabilidad del Proyecto. Por las características de nuestro negocio, se va a realizar el análisis de los ratios de liquidez, endeudamiento y cálculo de fondo de maniobra, en razón que aportan información financiera más relevante sobre la situación de la empresa, así como evaluación del VAN Y TIR

TABLA 24: Indicadores Económicos Hostería San Andrés

Hostería San Andrés							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	8.660,00	19.997,25	31.751,52	44.787,14	59.152,31	72.175,11	>0,00
Tesorería	8.660,00	21.172,59	32.942,48	46.037,65	60.465,34	73.553,79	>0,00
Ratio de Tesorería		18,01	27,66	36,82	46,05	53,35	>0,50
Ratio de Liquidez		18,01	27,66	36,82	46,05	53,35	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,68	0,60	0,53	0,46	0,39	0,32	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		126.750,00	133.087,50	139.741,88	146.728,97	154.065,42	
Coste variables (C)		14.300,00	14.490,00	15.214,50	15.975,23	16.773,99	
Margen (M)		112.450,00	118.597,50	124.527,38	130.753,74	137.291,43	>CF
% Margen s/ventas		89%	89%	89%	89%	89%	
Costes fijos (CF)		79.128,65	84.071,34	87.099,86	90.256,32	93.546,62	<M
Umbral Rentabilidad		89.191,25	94.343,00	97.741,55	101.283,65	104.975,95	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		1,25	1,22	1,19	1,15	1,11	>0
Margen		0,23	0,23	0,24	0,25	0,25	>0
Financiera							
Apalancamiento		1,65	1,46	1,34	1,25	1,17	>=1
Efecto fiscal		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE		0,32	0,27	0,25	0,23	0,22	>0
ROE en %		31,50%	26,90%	25,08%	23,49%	21,76%	>0

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.2.8.1. Ratios de liquidez

Como podemos observar, el ratio de liquidez presenta valores altos en comparación con los límites establecidos, ya que disponemos de pocas deudas a corto plazo. Por otro lado, analizando los ratios de tesorería y disponible muestran un exceso de liquidez lo que indica posibilidad de rentabilidad.

7.2.8.2. Ratio de Endeudamiento

Indica una Estructura financiera arriesgada durante los primeros años del proyecto, la misma va disminuyendo constantemente, con lo cual la empresa a partir del 3º año tiene autonomía financiera.

7.2.8.3. Fondo de maniobra

En este caso, el fondo de maniobra resulta positivo, tenemos mucho más activos a corto plazo que deudas. El Fondo de maniobra es mayor que el pasivo corriente, lo que muestra una posible ociosidad, lo que podría resultar beneficioso invertir los mismos.

7.2.8.4. Evaluación del VAN y TIR:

Los resultados del VAN y la TIR de la Hostería San Andrés utilizando el análisis de flujo de caja operativo (cash flow operativo) son los siguientes:

TABLA 25: VAN y TIR escenario realista

Escenario Realista		Indicadores	
Periodo	Flujo de Fondos	TIR	32,11%
0	-\$93.000	VAN	\$ 32.881,93
1	21172,59		
2	32942,48		
3	46037,65		
4	60465,34		
5	73553,79		

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.2.8.5. Viabilidad de la empresa.

Analizando los resultados alcanzados, se obtiene que con la proyección a cinco años del proyecto mantiene una TIR de 32.11 % que corresponde al porcentaje por encima del coste de oportunidad del 20% exigido por los inversores y un VAN positivo, con lo cual demostramos que el proyecto es rentable bajo esta condición de variables reales.

7.3. Escenario Optimista

Se provee un Incremento en las ventas anuales del 10%, manteniendo el mismo plan de financiamiento y partiendo de las ventas del análisis realista.

TABLA 26: Proyección Ventas escenario Optimista.



 VENTAS / INGRESOS		Hostería San Andrés				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Hospedaje Normal	unidades	1.100	1.210	1.331	1.464	1.611
	precio	€ 67,50	€ 67,50	€ 67,50	€ 67,50	€ 67,50
	ingresos	€ 74.250,00	€ 81.675,00	€ 89.842,50	€ 98.826,75	€ 108.709,43
Hospedaje Babymoon	unidades	50	55	61	67	73
	precio	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00
	ingresos	€ 22.500,00	€ 24.750,00	€ 27.225,00	€ 29.947,50	€ 32.942,25
Alquiler Servicios complementarios	unidades	3.000	3.300	3.630	3.993	4.392
	precio	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00
	ingresos	€ 30.000,00	€ 33.000,00	€ 36.300,00	€ 39.930,00	€ 43.923,00
TOTAL INGRESOS		€ 126.750,00	€ 139.425,00	€ 153.367,50	€ 168.704,25	€ 185.574,68


TABLA 27: Balance previsional escenario Optimista

 BALANCE PREVISIONAL		Hostería San Andrés				
		INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
ACTIVO						
Inmovilizado	€ 84.340,00	€ 84.340,00	€ 84.340,00	€ 84.340,00	€ 84.340,00	€ 87.340,00
Amortizaciones		€ 4.184,00	€ 8.368,00	€ 12.552,00	€ 16.736,00	€ 21.520,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	€ 84.340,00	€ 80.156,00	€ 75.972,00	€ 71.788,00	€ 67.604,00	€ 65.820,00
Existencias	€ -					
Clientes						
Tesorería	€ 8.660,00	€ 21.172,59	€ 35.994,63	€ 55.595,20	€ 80.484,27	€ 108.550,97
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	€ 8.660,00	€ 21.172,59	€ 35.994,63	€ 55.595,20	€ 80.484,27	€ 108.550,97
TOTAL ACTIVO	€ 93.000,00	€ 101.328,59	€ 111.966,63	€ 127.383,20	€ 148.088,27	€ 174.370,97
PASIVO						
Recursos propios	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
Reservas		10.108,02	24.101,26	43.368,99	68.548,91	€ 100.030,66
Resultados negativos		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Prestamos	€ 63.000,00	€ 60.045,23	€ 56.617,70	€ 52.641,76	€ 48.029,68	€ 42.679,66
TOTAL NO CORRIENTE	€ 93.000,00	€ 100.153,25	€ 110.718,96	€ 126.010,76	€ 146.578,59	€ 172.710,32
Proveedores		€ 1.175,34	€ 1.247,67	€ 1.372,44	€ 1.509,68	€ 1.660,65
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE		€ 1.175,34	€ 1.247,67	€ 1.372,44	€ 1.509,68	€ 1.660,65
TOTAL PASIVO	€ 93.000,00	€ 101.328,59	€ 111.966,63	€ 127.383,20	€ 148.088,27	€ 174.370,97

Fuente: Elaboración Propia, 2018


TABLA 28: Estado de Resultados Previsional escenario optimista

Plan de Negocio para la implementación de la Hostería San Andrés

 CUENTA DE RESULTADOS	Hostería San Andrés				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	€ 126.750,00	€ 139.425,00	€ 153.367,50	€ 168.704,25	€ 185.574,68
Aprovisionamiento	€ 14.300,00	€ 15.180,00	€ 16.698,00	€ 18.367,80	€ 20.204,58
Variación de existencias	€ -				
Margen	€ 112.450,00	€ 124.245,00	€ 136.669,50	€ 150.336,45	€ 165.370,10
Gastos de personal	€ 40.728,65	€ 44.903,34	€ 47.148,50	€ 49.505,93	€ 51.981,23
Alquileres					
Otros gastos	€ 38.400,00	€ 39.168,00	€ 39.951,36	€ 40.750,39	€ 41.565,39
EBITDA	€ 33.321,35	€ 40.173,66	€ 49.569,64	€ 60.080,13	€ 71.823,47
Amortizaciones	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.784,00
EBIT	€ 29.137,35	€ 35.989,66	€ 45.385,64	€ 55.896,13	€ 67.039,47
Gastos financieros	€ 10.080,00	€ 9.607,24	€ 9.058,83	€ 8.422,68	€ 7.684,75
BAI	€ 19.057,35	€ 26.382,43	€ 36.326,80	€ 47.473,45	€ 59.354,73
Impuesto sobre beneficios	€ 6.422,33	€ 8.890,88	€ 12.242,13	€ 15.998,55	€ 20.002,54
Resultado	€ 12.635,02	€ 17.491,55	€ 24.084,67	€ 31.474,90	€ 39.352,18

Fuente: Elaboración Propia, 2018

TABLA 29: Tesorería


 TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	Hostería San Andrés				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	€ 8.660,00	€ 21.172,59	€ 35.994,63	€ 55.595,20	€ 80.484,27
+ Beneficio	€ 12.635,02	€ 17.491,55	€ 24.084,67	€ 31.474,90	€ 39.352,18
+ Amortizaciones	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.784,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores	€ 1.175,34	€ 72,33	€ 124,77	€ 137,24	€ 150,97
- Crédito a clientes					
- Dividendos	2.527,00	3.498,31	4.816,93	6.294,98	€ 7.870,44
- Devoluciones de préstamos	€ 2.954,77	€ 3.427,53	€ 3.975,94	€ 4.612,09	€ 5.350,02
- Inversiones					€ 3.000,00
- Existencias					
Saldo final	€ 21.172,59	€ 35.994,63	€ 55.595,20	€ 80.484,27	€ 108.550,97

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.3.1. Análisis de Indicadores escenario optimista

TABLA 30: Indicadores escenario optimista

Plan de Negocio para la implementación de la Hostería San Andrés

 Hostería San Andrés		INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
		ANÁLISIS DEL BALANCE						
Fondo de maniobra		8.660,00	19.997,25	34.746,96	54.222,76	78.974,59	106.890,32	>0,00
Tesorería		8.660,00	21.172,59	35.994,63	55.595,20	80.484,27	108.550,97	>0,00
Ratio de Tesorería			18,01	28,85	40,51	53,31	65,37	>0,50
Ratio de Liquidez			18,01	28,85	40,51	53,31	65,37	>1,50
Ratio de Endeudamiento		0,68	0,60	0,52	0,42	0,33	0,25	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO								
Ventas (V)			126.750,00	139.425,00	153.367,50	168.704,25	185.574,68	
Coste variables (C)			14.300,00	15.180,00	16.698,00	18.367,80	20.204,58	
Margen (M)			112.450,00	124.245,00	136.669,50	150.336,45	165.370,10	>CF
% Margen s/ventas			89%	89%	89%	89%	89%	
Costes fijos (CF)			79.128,65	84.071,34	87.099,86	90.256,32	93.546,62	<M
Umbral Rentabilidad			89.191,25	94.343,00	97.741,55	101.283,65	104.975,95	<V
RENTABILIDAD								
Económica								
Rotación			1,25	1,25	1,20	1,14	1,06	>0
Margen			0,23	0,26	0,30	0,33	0,36	>0
Financiera								
Apalancamiento			1,65	1,52	1,39	1,28	1,19	>=1
Efecto fiscal			0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE			0,32	0,32	0,33	0,32	0,30	>0
ROE en %			31,50%	32,33%	32,83%	31,94%	30,26%	>0

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.3.1.1. Fondo de Maniobra

Positivo en todos los años de duración del proyecto, lo cual da tranquilidad financiera por la liquidez del activo circulante, es decir cuenta con recursos para el crecimiento de la empresa a largo plazo.

7.3.1.2. Ratio de Tesorería,

Por cada euro que la empresa adeuda a corto plazo, dispone de € 18, 01; 28.85, € 40.51, € 53.31 y € 65.37 para pagar la misma dentro de los primeros cinco años.

7.3.1.3. Liquidez:

La empresa muestra una liquidez elevada para hacer frente a sus deudas a corto plazo y que se va incrementando en cada año. El valor de liquidez es superior a 1.5 que es el límite, lo que demuestra que el plan de negocio no tiene problemas de liquidez que afecten su actividad.

7.3.1.4. Endeudamiento:

Se observa un valor superior al límite de 0.60 durante los 2 primeros años, para los siguientes este indicador tiende a reducir, en tal razón, existe autonomía financiera.

7.3.1.5. Umbral de Rentabilidad:

Las ventas mínimas en euros que debe alcanzar la empresa para no obtener pérdidas en los cinco primeros años es: €89191,25; €94343; €97741,55; € 101283; y €104975,95.

7.3.1.6. Rentabilidad Financiera (ROE):

El retorno del capital es positivo oscila entre los 0.30 y 0.32 %. Por cada euro que la empresa tiene en recursos propios, está generando un beneficio Neto de 31.50%; %, 32.33%, 32.83% y 31.94%

7.3.1.7. Evaluación del VAN y TIR:

Los resultados del VAN y la TIR de la Hostería San Andrés, utilizando el análisis de flujo de caja operativo (cash flow operativo) son los siguientes:

TABLA 31: VAN y TIR escenario Optimista

Escenario Optimista		Indicadores	
Período	Flujo de Fondos	TIR	40,90%
0	€ -93.000	VAN	€ 64.251,23
1	€ 21172,59		
2	€ 35994,63		
3	€ 55595,20		
4	€ 80484,27		
5	€ 108550,97		

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.3.2. Viabilidad de la empresa:

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se observa que con la proyección a cinco años del proyecto se obtiene una TIR de 40.90 % que viene a ser un porcentaje por encima del coste de oportunidad del 20% exigido por los inversores y un VAN positivo, lo cual demuestra la viabilidad financiera del negocio.

7.4. Escenario Pesimista


Para el escenario pesimista, el volumen de ventas se mantiene igual para todos los periodos proyectados, considerando la hipótesis de que continúe la deflación que ocasiona contracción

en la demanda de servicios de Hospedaje que afecta al país, se mantiene la misma inversión que el Escenario Real.

A continuación, se detalla la proyección de ventas para el escenario pesimista.

7.4.1. Previsión de ventas escenario pesimista

TABLA 32: Balance Previsional Escenario Pesimista

 VENTAS / INGRESOS		Hostería San Andrés				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Hospedaje Normal	unidades	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
	precio	€ 67,50	€ 67,50	€ 67,50	€ 67,50	€ 67,50
	ingresos	€ 74.250,00	€ 74.250,00	€ 74.250,00	€ 74.250,00	€ 74.250,00
Hospedaje Babymoon	unidades	50	50	50	50	50
	precio	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00
	ingresos	€ 22.500,00	€ 22.500,00	€ 22.500,00	€ 22.500,00	€ 22.500,00
Alquiler Servicios complementarios	unidades	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	precio	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00
	ingresos	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
TOTAL INGRESOS		€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.4.2. Estado de Resultado Escenario Pesimista

TABLA 33: Estado de Resultado Escenario Pesimista

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00
Aprovisionamiento	€ 14.300,00	€ 13.800,00	€ 13.800,00	€ 13.800,00	€ 13.800,00
Variación de existencias	€ -				
Margen	€ 112.450,00	€ 112.950,00	€ 112.950,00	€ 112.950,00	€ 112.950,00
Gastos de personal	€ 40.728,65	€ 44.903,34	€ 47.148,50	€ 49.505,93	€ 51.981,23
Alquileres					
Otros gastos	€ 38.400,00	€ 39.168,00	€ 39.951,36	€ 40.750,39	€ 41.565,39
EBITDA	€ 33.321,35	€ 28.878,66	€ 25.850,14	€ 22.693,68	€ 19.403,38
Amortizaciones	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.184,00	€ 4.784,00
EBIT	€ 29.137,35	€ 24.694,66	€ 21.666,14	€ 18.509,68	€ 14.619,38
Gastos financieros	€ 10.080,00	€ 9.607,24	€ 9.058,83	€ 8.422,68	€ 7.684,75
BAI	€ 19.057,35	€ 15.087,43	€ 12.607,30	€ 10.087,00	€ 6.934,63
Impuesto sobre beneficios	€ 6.422,33	€ 5.084,46	€ 4.248,66	€ 3.399,32	€ 2.336,97
Resultado	€ 12.635,02	€ 10.002,96	€ 8.358,64	€ 6.687,68	€ 4.597,66

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.4.3. Análisis de Indicadores escenario pesimista.

TABLA 34: Análisis de ratios Escenario Pesimista

Hostería San Andrés							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	8.660,00	19.997,25	28.756,09	35.651,07	40.573,13	40.685,24	>0,00
Tesorería	8.660,00	19.997,25	28.756,09	35.651,07	40.573,13	40.685,24	>0,00
Ratio de Tesorería							>0,50
Ratio de Liquidez							>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,68	0,60	0,54	0,49	0,44	0,40	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		126.750,00	126.750,00	126.750,00	126.750,00	126.750,00	
Coste variables (C)		14.300,00	13.800,00	13.800,00	13.800,00	13.800,00	
Margen (M)		112.450,00	112.950,00	112.950,00	112.950,00	112.950,00	>CF
% Margen s/ventas		89%	89%	89%	89%	89%	
Costes fijos (CF)		79.128,65	84.071,34	87.099,86	90.256,32	93.546,62	<M
Umbral Rentabilidad		89.191,25	94.343,00	97.741,55	101.283,65	104.975,95	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		1,27	1,21	1,18	1,17	1,19	>0
Margen		0,23	0,19	0,17	0,15	0,12	>0
Financiera							
Apalancamiento		1,63	1,33	1,14	0,98	0,79	>=1
Efecto fiscal		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE		0,32	0,21	0,15	0,11	0,07	>0
ROE en %		31,50%	20,79%	15,25%	11,12%	7,20%	>0

Fuente: Elaboración Propia, 2018

7.4.3.1. Fondo de Maniobra

Positivo para todos los periodos de duración del proyecto, lo cual da estabilidad financiera por la liquidez del activo circulante, es decir cuenta con recursos para el crecimiento de la empresa a largo plazo.

7.4.3.2. Ratio de Tesorería y Liquidez

La empresa no tiene deudas al corto plazo en razón que para este escenario se elimina los 30 días de periodo de pago que se mantiene con los proveedores.

7.4.3.3. Endeudamiento:

Se observa que en el primer año la empresa mantiene una estructura financiera con riesgo, del segundo al quinto año el ratio está entre y debajo del límite de menos 0.60, en tal razón, existe autonomía financiera.

7.4.3.4. Umbral de Rentabilidad:

Las ventas mínimas en euros que debe alcanzar la empresa para no obtener pérdidas en los cinco primeros años son: € 89191.25; € 84071.34; € 87099.86, €90256.32; y €93546.62.

7.4.3.5. Rentabilidad Financiera (ROE):

El retorno del capital es positivo en todos los años.

7.4.3.6. Evaluación del VAN y TIR:

Los resultados del VAN y la TIR de la Hostería San Andrés utilizando el análisis de flujo de caja operativo (cash flow operativo) son los siguientes:

7.4.3.6.1. Evaluación TIR y VAN escenario pesimista

TABLA 35: Evaluación TIR y VAN

Escenario Pesimista		Indicadores	
Periodo	Flujo de Fondos	TIR	20,08%
0	-\$93.000	VAN	\$ 182,29
1	19997,25		
2	28756,09		
3	35651,07		
4	40573,13		
5	40685,24		

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se observa que con la proyección a cinco años del proyecto se obtiene una TIR de 20.08 % que viene a ser un porcentaje de apenas 0.08% por encima del coste de oportunidad del 20% exigido por los inversores y un VAN positivo, lo cual demuestra la viabilidad financiera del negocio.

7.5. COMPARACIÓN DE ESCENARIOS

A continuación, con la finalidad de evaluar la mejor opción de inversión, presentamos una tabla de comparación de los principales indicadores como el VAN y el TIR, calculados para cada uno de los escenarios.

7.5.1. Comparación Escenarios del Proyecto

Es importante para hostería San Andrés, contar con un volumen de ventas adecuado, en razón del cual mantendrá sus ingresos, por tal motivo la variable que cambia en los tres escenarios es el % de incremento de ventas previsto y número de días de crédito para el pago a proveedores, para el escenario realista se tiene un incremento del 5% de las ventas, para el escenario optimista incremento del 10% anual, en el escenario pesimista se mantiene el mismo volumen de ventas, pero incrementa anualmente otros gastos y sueldo de trabajadores en razón del 2% y 5%, a continuación comparamos los principales indicadores económicos como son la Van y Tir de los tres escenarios.

TABLA 36: Comparación Escenarios del Proyecto

Escenarios	INDICADORES	
	TIR	VAN
Escenario Realista	32,11%	32881,93
Escenario Optimista	40,90%	64251,23
Escenario Pesimista	20,08%	18229,00%

Fuente: Elaboración Propia, 2018

De los datos calculados del VAN y la TIR, podemos observar para los tres escenarios que se obtienen resultados positivos y superiores a la rentabilidad mínima exigida por los inversores del proyecto en todos los casos 20%, por tal motivo, desde el punto de vista económico-financiero es rentable, y puede ser puesto en ejecución el presente proyecto.

8. CONCLUSIONES

- El sector turístico es un peso relevante en la economía de Ecuador, ya que se ha ido consolidando en las últimas décadas como una de las actividades estratégicas para la creación de fuentes de empleo, ocupa el quinto lugar dentro de las actividades económicas del país, pese a ello existe contracción en la demanda de alojamiento.
- Por medio del análisis de las cinco fuerzas de Porter, hemos analizado la dificultad de entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas, además hay que tener en cuenta el poder de los sustitutos ya que pueden comprometer la fidelidad de los clientes.
- La ubicación de nuestro local tendrá lugar en un sitio muy versátil y atractivo para el Hospedaje general y babymoon, como lo es apartado de la ciudad de Riobamba y a la vez cerca de ella.
- Contar con personal capacitado, nos permite generar ventaja competitiva frente a los demás, diferenciándonos de las demás Hosterías que operan en el sector.
- Al estar constituidos como una Hostería con personería jurídica facilita el acceso a créditos de financiamiento para emprender el negocio.
- El Fondo de maniobra nos permite conocer la estructura patrimonial que más conviene para la empresa. Hay que tener en cuenta que el análisis del Fondo de Maniobra no asegura que exista equilibrio o desequilibrio financiero ya que se utilizan datos del balance que es una foto fija de la empresa en el momento de análisis.

9. PLAN DE CONTINGENCIA

En el hipotético caso que no se puedan lograr los objetivos trazados y evitar pérdidas económicas, la Hostería San Andrés con la finalidad de minimizar los mismos crea un plan de contingencia para que la empresa sea sostenible a lo largo del tiempo, se identifican los siguientes riesgos inherentes al negocio

RIESGOS	PLAN DE ACCION
Mínimo crecimiento de las ventas (menor de lo esperado).	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la promoción de los servicios de hospedaje y servicios complementarios • Mejorar el modelo de negocio

<p>Incremento de costes sobre lo previsto en los productos, servicios e insumos que son necesarios para la prestación del servicio de Hospedaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos proveedores y realizar alianzas para la adquisición de los productos, servicios e insumos.
<p>Ingreso de Competidores para servicio Babymoon.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar en factores que nos convierta en ofertantes de productos únicos que nos diferencien de la competencia (Servicio, Calidad, Precio). • Redefinir la propuesta de valor del negocio.
<p>Cambios en la normativa ecuatoriana para el sector de Alojamiento Turístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estar a la vanguardia de dichos cambios respecto a la legislación en Alojamiento Turístico, siendo una oportunidad para el negocio

Fuente: Elaboración Propia, 2018

10. REFERENCIAS:

Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano- Alemana. (s.f.). Obtenido de ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial: ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial

Código de Trabajo. (26 de Septiembre de 2012). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Registro Oficial 449* .

Correa, Ronny; Garcia, Diego;. (junio de 2018). *Econolatin*. Obtenido de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/Ecuador/Informe_economia_ecuador_junio_2018.pdf

INEC. (Marzo de 2018). *Indicadores Económicos Laborales*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe_Economia_laboral-mar18.pdf

- INEC. (Mayo de 2018). *Índice de precios al consumidor IPC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Mayo-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_may2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censo*. (marzo de 2018). Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf
- Lapitz, Acosta, & Gorfinkiel . (2005). *El Otro Riesgo Pais, Indicadores y desarrollo en la economía* (segunda edición ed.). Quito, Ecuador: Abya Yala. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=LZNKrwo7bmQC&printsec=frontcover&dq=que+es+riesgo+pais&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwipldOhx5DcAhWlRfKkHeB3AOQQ6AEIKTAB#v=onepage&q=que%20es%20riesgo%20pais&f=false>
- Ley de Turismo. (29 de 12 de 2014). *Registro Oficial Suplemento 733 de 27-dic.-2002*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/2.LEY-DE-TURISMO-2014.pdf>
- SENPLADES. (22 de Septiembre de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021*. Obtenido de Secretaria Nacional de Desarrollo: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Turismo, M. d. (Abril de 2018). *Indicadores Turisticos*. Obtenido de Informacion Relevante del Turismo en Ecuador: https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Boletin/Boletin_Abril-2018.pdf
- Turisticas, R. G. (2011). Reglamento general de Actividades Turisticas.
- Turisticas, R. G. (26 de septiembre de 2011). Reglamento General de Actividades Turisticas. *Reglamento General de Actividades Turisticas*.
- Tv, E. (11 de Mayo de 2018). *Tres proyectos componen el Plan de Desarrollo Turístico Nacional*. Obtenido de <http://www.ecuadortv.ec/noticias/actualidad/9/turismo-plan-desarrollo-turistico-nacional>