



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

HOSTAL MAIKELL
CENTRO INTERNACIONAL DE ALOJAMIENTO E
INTEGRACIÓN CULTURAL

AUTORES

RUT SYNNØVE RAMBEK
rrambek@espol.edu.ec

JAIRO ESTRADA GUZMÁN
jaestrada@espol.edu.ec

DIRECTOR.

ING. NAYETH SOLÓRZANO

GUAYAQUIL - ECUADOR

2011

TABLA DE CONTENIDOS

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO	13
1.1. ANTECEDENTES Y MOTIVACIONES DEL PROYECTO	13
1.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO Y SU PRODUCTO.....	14
1.3. MISIÓN Y VISIÓN	14
1.4. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	15
1.5. PROPUESTA DE VALOR	16
1.6. EL MODELO DE NEGOCIO	16
2. ESTUDIO DE MERCADO Y LA INDUSTRIA.....	17
2.1. ESTADO Y TENDENCIA DEL SECTOR	17
2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL	18
2.2.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE PREFERENCIA DE LOS CLIENTES.....	18
2.2.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	19
2.2.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	19
2.2.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.	20
2.2.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.	21
2.2.6. PERFIL DEL CLIENTE	25
2.2.7. TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO.....	25
2.2.8. MERCADO POTENCIAL	26
2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	31
2.3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN	31
2.3.2. DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE LA COMPETENCIA.	31
2.3.3. ANÁLISIS DE LOS LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES....	33
2.3.4. EVALUACIÓN DE LA DIFICULTAD O FACILIDAD PARA COMPETIR Y POSICIONAMIENTO FRENTE A LA COMPETENCIA.	35
2.4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE MICHAEL PORTER.....	35
2.4.1. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES:	35
2.4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:	36
2.4.3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES:.....	36
2.4.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:	36
2.4.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES:	37
3. ANÁLISIS FODA.....	38
3.1. ANÁLISIS FODA.....	38
4. ESTRATEGIA DE MERCADO.....	39
4.1. OBJETIVOS DE VENTAS	39
4.2. OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO	39
4.3. OBJETIVO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	39
4.4. ESTRATEGIA GLOBAL.....	39

4.5.	ESTRATEGIA DE SERVICIO	40
4.5.1.	ALOJAMIENTO	40
4.5.2.	CURSOS DE CAPACITACIÓN DE IDIOMA ESPAÑOL.....	40
4.5.3.	ACTIVIDADES DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.....	41
4.5.4.	ESTRATEGIA DE PRECIO	42
4.6.	PLAZA	43
4.6.1.	UBICACIÓN	43
4.6.2.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	44
4.7.	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	44
4.8.	POLÍTICAS DE PRODUCTOS	45
5.	ANÁLISIS TÉCNICO	46
5.1.	PROCESOS OPERATIVOS DE LOS SERVICIOS.....	46
5.2.	PROCEDIMIENTO DE LOS SERVICIOS.....	46
5.2.1.	ALOJAMIENTO.....	46
5.2.2.	CAPACITACIÓN DEL IDIOMA ESPAÑOL	50
5.3.	CONTROL DE PROCESOS	54
5.4.	INFRAESTRUCTURA.....	54
5.5.	PLANO DE DISTRIBUCIÓN	55
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	60
6.1.	GRUPO EMPRESARIAL.....	60
6.2.	POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES.....	60
6.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	61
6.4.	DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL	62
6.4.1.	LÍNEAS DE AUTORIDAD.....	62
6.4.2.	MECANISMOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL.....	62
6.4.3.	ESTILO DE DIRECCIÓN.....	63
6.5.	PERSONAL EJECUTIVO	63
6.5.1.	BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS	63
6.5.2.	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.....	64
6.6.	EMPLEADOS	64
6.6.1.	NECESIDADES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS	64
6.6.2.	MECANISMOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO.....	65
6.7.	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	65
6.8.	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	66
6.9.	ORGANISMOS DE APOYO.....	66
7.	ANÁLISIS LEGAL	67
7.1.	ASPECTOS LEGALES	67
7.1.1.	TIPO DE SOCIEDAD	67

7.1.2.	PROCEDIMIENTOS PARA LA CONFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA.....	67
7.1.3.	JUNTA DE ACCIONISTAS	68
7.1.4.	LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA	68
7.1.5.	ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	68
7.2.	ASPECTOS DE LA LEGISLACIÓN URBANA	68
7.3.	COSTOS ESTIMADOS PARA LA CONSTITUCIÓN DEL HOSTAL MAIKELL, REFERENTE A TRÁMITES Y PERMISOS GUBERNAMENTALES.....	70
8.	ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL.....	71
8.1.	ANÁLISIS AMBIENTAL	71
8.1.1.	MANEJO DE DESPERDICIOS.....	71
8.1.2.	PROGRAMA EDUCATIVO DE RECICLAJE	71
8.2.	RIESGOS DE TRABAJO.....	72
8.2.1.	RIESGOS DE INCIDENTES.....	72
8.2.2.	RIESGOS DE SOBRESFUERZOS	72
9.	ANÁLISIS ECONÓMICO	73
9.1.	INVERSIÓN TOTAL	73
9.2.	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.	73
9.3.	GASTOS PRE-OPERACIONALES AL SERVICIO.....	74
10.	ANÁLISIS FINANCIERO	81
10.2.	BALANCE GENERAL AL TÉRMINO DEL PRIMERO AÑO.....	82
10.3.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS.....	83
10.4.	FLUJO DE CAJA.	83
10.5.	TASA DE DESCUENTO.....	84
10.6.	VAN Y TIR	86
10.7.	FLUJO DE FONDO DEL PROYECTO PURO O SIN FINANCIAMIENTO.....	86
10.8.	RETORNO DE LOS INVERSIONISTA.....	87
10.9.	ANÁLISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA.....	88
10.10.	PUNTO DE EQUILIBRIO.	88
10.11.	RENTABILIDAD ROA Y ROE.....	89
11.	ANÁLISIS DE RIESGOS OPERACIONALES Y DEL ENTORNO.....	90
12.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	91
13.	CRONOGRAMA.....	94
14.	CONCLUSIONES	100
15.	RECOMENDACIONES.....	101
16.	BIBLIOGRAFÍA	102

ANEXOS

- A1. CUESTIONARIO
- A2. GUÍA PARA ENTREVISTAS
- A3. TAMAÑO DE MERCADO OBJETIVO.
- A4. PRECIOS DEL MERCADO.
- A5. COSTOS VARIABLES.
- A6. AMORTIZACIÓN.
- A7. COSTO DEL PROYECTO.
- A8. AMORTIZACIÓN DEUDA.
- A9. COSTOS DE OPERACIÓN.
- A10. CAPITAL DE TRABAJO.
- A11. PRESUPUESTO DE INGRESOS.
- A12. BALANCE GENERAL.
- A13. DEPRECIACIÓN.
- A14. FLUJO DE EFECTIVO.
- A15. COSTOS FIJOS.
- A16. PUNTO DE EQUILIBRIO DE PLAZA.
- A17. CONTRIBUCIÓN MARGINAL DE LAS CLASES DE ESPAÑOL.
- A18. SUMINISTRO DE OFICINA.
- A19. FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO.
- A20. FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA.

DEDICATORIA

A mi esposo.

Rut Synnøve Rambek

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento va a la comunidad de ESPAÉ y en especial a Nayeth Solórzano por su valioso ayuda. A mi compañero y amigo Jairo Estrada por haber trabajado a mi lado durante todo este proceso. A mi familia y mis amigos que me apoyaron con sus palabras y sus sonrisas. Sobretudo agradezco a Dios por haberme dado la vida y por haberme entregado tantas oportunidades.

Rut Synnøve Rambek

DEDICATORIA

Dedicado con todo mi corazón y con todo mi ser, al señor mi Dios, Él Dios de Israel, porque antes de que me formase me viste y antes de ser hecho me conociste.

אל השמים

El Dios de mi vida.

Jairo Alfredo Estrada Guzmán

AGRADECIMIENTO

Primeramente al Señor Jesucristo, mi Dios, por estar a mi lado cada segundo de mi vida y porque su misericordia la siento cada día. A mi padre Luis Estrada a quien amó, por su valioso apoyo e impulso que me da para seguir adelante. A mi madre Eugenia Guzmán a quien amó, por su valor, su fortaleza e inquebrantable Fe en nuestro Dios. A Roció Estrada a quien amó, por alentarme a seguir adelante y un agradecimiento especial a una persona maravillosa e inteligente que a pesar de la distancia vino de tan lejos a cumplir con este propósito a Rut S. Rambek.

Que Dios los bendiga, grandemente.

Jairo Alfredo Estrada Guzmán

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Empresa: Hostal Maikell

Slogan: Where you discover the latin way of life...

Producto: Servicio internacional de alojamiento, enseñanza de idiomas, entretenimiento e integración cultural orientada a la cultura latinoamericana

Logo:



Integrantes:

Rut Synnøve Rambek
rrambek@espol.edu.ec
Celular: 093048724

Jairo Estrada Guzmán
jaestrad@espol.edu.ec
Celular: 094832309

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto tiene como objetivo demostrar desde una perspectiva innovadora cómo ingresar al mercado de hostales de primera y segunda categoría en la ciudad de Guayaquil. Es concepto nuevo con un alto valor agregado que lo diferencia de los otros negocios del mismo sector que se encuentran actualmente en el mercado ecuatoriano, brindando un servicio integral de alojamiento, capacitación del idioma español e integración cultural, a través de actividades de entretenimiento y recreación, proyectando la imagen del Hostal.

Maikell es una empresa de servicio turístico, alojamiento y capacitación, el cual tiene como clientes potenciales a visitantes extranjeros que se encuentran entre las edades de 18 a 35 años, los cuales requieren de alojamiento y/o capacitación del idioma español. La mayoría de ellos provienen de Norteamérica, Europa u Oceanía, y tienen un gran interés en conocer Latinoamérica y desean realizar nuevas actividades recreacionales.

Según datos de la Organización Mundial de Turismo OMT¹, la llegada de turistas internacionales en el sector turístico mundial, disminuyó en el año 2009 en un 4% por la crisis económica mundial, mientras que para el año 2010 este se recuperó significativamente obteniendo un incremento de casi un 7%. Los países de economías emergentes fueron los que obtuvieron el mayor incremento de llegadas de turistas internacionales (CED, 2011). El Ecuador prevé un crecimiento económico de al menos 10 por ciento anual hasta el año 2014 por actividades turísticas² (Ministerio de Turismo, 2010). Este crecimiento, no sólo respondería a un aumento en el número de turistas, sino también a un incremento en la estancia media la cual representa pocos días dentro un país y en la estancia larga que representa desde un mes hasta varios meses de hospedaje, siendo este último muy positivo en cuanto al gasto por visitante para el sector turístico.

¹ Organización Mundial de Turismo, Barómetro del Turismo Mundial, 2011

² Ministerio de Turismo, Entrevista al Subsecretario de Planificación del MINTUR, 2010

El análisis de Porter demuestra que las cinco fuerzas del mercado se encuentran en niveles bajos a moderados, siendo esto la más fuerte amenaza para la entrada de nuevos competidores, debido a las pocas barreras de entrada que existen en este sector.

El objetivo inicial del proyecto es de captar el 1,9% del mercado objetivo, en el cual se proyecta un ingreso de US \$ 248.304 para el primer año, teniendo como proyección un crecimiento del 8.74% anual. La inversión inicial asciende a US \$610.000, con un 95% en activos fijo. Se estima que un 40% de la inversión inicial proviene de los accionistas, mientras que el 60% será financiado a través de un préstamo bancario.

El VAN generado para el proyecto es de US \$143.094,56 con una TIR del 19%. El análisis de sensibilidad del negocio demuestra que es un proyecto atractivo, considerando a su vez que este sigue siendo rentable aunque exista una disminución del ingreso de por lo menos un 20% y un incremento en los egresos de hasta un 50%.

El capital se recuperaría en un periodo de cinco años y ocho meses a partir del funcionamiento del Hostal.

El Hostal Maikell estimula la conciencia social, ya que busca interrelacionarse a través de convenios con Universidades para dar oportunidades a jóvenes estudiantes a que realicen sus pasantías de turismo dentro de las instalaciones del Hostal, además que promueve las ventas de los servicios turísticos a las agencias de turismo que se encuentran estrechamente relacionadas con nuestra actividad.

Capítulo 1

1. Presentación de la empresa y su producto

1.1. Antecedentes y motivaciones del proyecto

La idea de crear el Hostal Maikell nace en el año 2008 a través de las experiencias de uno de los integrantes del proyecto como mochilera, voluntaria y administradora de un hostel en la playa de Montañita en Ecuador.

En Ecuador, y en especial en la ciudad de Guayaquil carece de hostales de primera y segunda categoría, teniendo únicamente 6 y 19 hostales respectivamente³ (INEC, 2009) de los cuales se sabe que no poseen la integración de los servicios que el Hostal Maikell propone. De los datos obtenidos en la investigación de mercado se conoció que un 23 % de los viajeros está tomando o tiene pensado tomar clases de español durante su estadía en el Ecuador. En Guayaquil se han identificado tres centros de capacitación del idioma Español, de los cuales únicamente una institución ofrece un programa lo suficientemente flexible para abastecer ciertas necesidades recreativas como entretenimiento, aprendizaje y hospedaje, las mismas que aspiran los visitantes extranjeros.

Basado en estos antecedentes se percibe la necesidad de la creación de hostales que busquen ofrecer un servicio integral que combine el alojamiento, la enseñanza del idioma español y las actividades de entretenimiento. Éstas les permitirán a los visitantes extranjeros relacionarse con jóvenes estudiantes ecuatorianos quienes estarán realizando sus pasantías en el área de turismo dentro de las instalaciones del hostel. De esta manera existirá un espacio donde el viajero vivirá la experiencia de conocer la cultura latina de una forma segura y cómoda a la vez.

³ Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador, Dirección de Regulación y Control, Catastros de Establecimientos Turísticos, 2009

1.2. Naturaleza del negocio y su producto.

La idea del negocio consiste en vender una experiencia basada en actividades de entretenimiento Latinoamericano, ofreciendo un ambiente único donde el huésped encontrará además de un alojamiento cómodo, actividades relacionadas con el estilo de vida Latino, incluyendo clases de español, clases de baile tropical, clases de cocina ecuatoriana, salidas a bares y discotecas de la ciudad, tours a los sitios más destacados del país. Por tal motivo se proyecta la creación del hostel en la ciudad de Guayaquil, que será registrado con el nombre de "Hostal Maikell" el mismo que ofrece un servicio integral de alojamiento, enseñanza del idioma español y entretenimiento aplicado a la cultura latinoamericana.

El cliente objetivo es el joven extranjero que busca conocer Latinoamérica, encontrar lugares con actividades de aventura típicas del lugar o buscar aprender español. Busca tener un ambiente tranquilo, seguro, con actividades relacionadas a la cultura de aquellos países que está explorando, y además busca crear redes sociales y compartir su experiencia. Para ellos es muy importante tener acceso a servicios básicos como cocina, lavandería entre otros.

La compañía del Hostal Maikell espera abrir sus operaciones a partir de junio de 2012, contando con el apoyo de socios estratégicos y el financiamiento requerido para completar su inversión total.

1.3. Misión y Visión

- **Misión**

Proveer el mejor servicio de hospedaje para extranjeros en la ciudad de Guayaquil, que incluya un servicio integral y de calidad, en su alojamiento, en la capacitación del idioma español y en sus actividades de entretenimiento, que se refleje la cultura ecuatoriana, siendo este el vínculo entre el viajero extranjero y la experiencia latina.

- **Visión**

Ser la mejor cadena de Hostales del Ecuador, ofreciendo a nuestros clientes una experiencia única con un servicio integral de alojamiento, capacitación de español y actividades de entretenimiento enfocado en la cultura latinoamericana.

1.4. Definición del producto/Servicio

El sector hotelero dependiendo de su categoría, se enfoca en la actualidad en los diferentes segmentos de mercado, desde hostales económicos con una calidad de servicio básica, hasta las cadenas internacionales de hoteles de primera clase. El servicio de Hostal Maikell se encuentra dentro de hostales de primera y segunda categoría.

Los servicios que proyecta el hostel involucran el alojamiento de corta y larga estancia, capacitación del idioma español y actividades de entretenimiento, considerando en su oferta las siguientes características:

- 1.) Renta de varios tipos de habitaciones: individuales, dobles, triples y compartidas de seis plazas, todas con baño privado.
- 2.) Capacitación en la enseñanza del idioma español de manera individual o en grupos pequeños de hasta 5 estudiantes.
- 3.) Actividades de entretenimiento que tienen por objetivo la integración a la cultura latinoamericana y aumentar las redes sociales de los participantes.

Uno de los factores importantes para el servicio del Hostal Maikell es tener un ambiente fresco y juvenil, esto se denotará a través del diseño interior, las actividades ofrecidas, la atención personalizada y la camaradería del personal conformado por los pasantes de universidades ecuatorianas provenientes de carreras relacionadas con el turismo.

1.5. Propuesta de valor

El Hostal Maikell posee un valor agregado que otros hostales de la región no ofrecen actualmente en el mercado, este es la combinación de servicios de alojamiento, clases de español y una gama de actividades recreacionales como clases de surf, de baile, city tours, visitas a lugares históricos entre otras actividades. De esta forma el hostel conseguirá dar claras soluciones a varios inconvenientes que tiene el visitante extranjero al tratar de integrarse a la cultura ecuatoriana. Esto se lo realizará a través de un grupo de personas muy capacitadas y encargadas de fomentar las relaciones de amistad extranjero-local. Los estudiantes universitarios que trabajarán como pasantes, serán jóvenes seleccionados de las más reconocidas universidades del medio turístico, quienes a su vez se beneficiarán del acercamiento cultural con otros jóvenes extranjeros y de la puesta en práctica del idioma inglés, el mismo que será imperativo para este establecimiento. Paralelo a ello estas pasantías contribuirán al ahorro en salarios remunerativos y ayudará al hostel a mantener precios asequibles de todas las actividades para los turistas.

1.6. El Modelo de Negocio

El modelo de negocio del Hostal Maikell tiene como base las ventas directas o por medio del internet, donde se venderán los servicios como, el alojamiento de primera calidad y las clases del idioma español. Estos servicios se ofrecerán a los turistas tradicionales, mochileros, organizaciones y fundaciones que trabajan con jóvenes extranjeros que realizan voluntariado en la ciudad de Guayaquil. Los precios están enmarcados en el promedio del mercado, además se garantiza la forma de pago de una manera más segura, rápida y confidencial a través de un adecuado sistema de pago en línea.

Capítulo 2

2. Estudio de Mercado y la Industria

2.1. Estado y tendencia del sector

El sector económico analizado es el turístico y hotelero, basándose en informaciones de entidades internacionales como la Organización Mundial de Turismo (OMT), entidades nacionales como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y el Ministerio de Turismo del Ecuador.

Según datos de la OMT⁴ la llegada de turistas internacionales para el sector turístico mundial, disminuyó en el año 2009 en un 4% por la crisis económica mundial, mientras que para el año 2010 este indicador se recuperó significativamente obteniendo un incremento de casi el 7%, siendo los países de economías emergentes los que obtuvieron el mayor incremento de llegadas de turistas internacionales (CED, 2011). El World Travel Monitor de IPK Internacional presenta datos que demuestran que el crecimiento de la demanda turística a nivel mundial será alrededor de entre 3% y 4 % para el año 2011. Estos datos varían fuertemente entre los continentes, con un incremento del 2% para Europa y Norteamérica hasta un incremento del 10% en Asia, 7% en África y 5% en Latinoamérica (IPK International, 2011).

En el 2010 las estancias para el sector hotelero crecieron en un 5 % hasta llegar a 5.700 millones, mientras que el gasto internacional de viajes creció un 7%, hasta 781.000 millones de euros (IPK International, 2011). Aunque los crecimientos demuestran una mejora considerable en el sector, los números siguen estando por debajo del récord del año 2008.

⁴ Barómetro del Turismo Mundial de la Organización Mundial de Turismo

Ecuador prevé un crecimiento económico de al menos 10 por ciento anual hasta el año 2014 por actividades turísticas⁵. Este crecimiento, no sólo respondería a un aumento en el número de turistas, sino también a un incremento en la estancia media y estancia larga en el gasto por visitante, lo cual es algo muy positivo para el sector turístico. Para el mes de Agosto del año 2010, el Ecuador contabiliza 95.207 entradas de visitantes extranjeros al país, con lo cual existe un crecimiento del 9,16% al compararse con las entradas registradas en Agosto de 2009. Sin embargo, en el período del mes de enero al mes de agosto del 2010 existe un incremento del 9,10% en las entradas de extranjeros al país, al pasar de 654.380 en el año 2009 a 713.920 en el año 2010, según estadísticas provisionales proporcionadas por la INEC⁶ (2010)

2.2. Análisis del mercado Potencial

Se realizó un estudio de mercado para conocer las necesidades, los gustos, preferencias y características de los visitantes extranjeros quienes serán nuestros potenciales clientes del segmento objetivo. En el caso concreto de este Plan de Negocio, la investigación de mercado nos ayuda a tener información relevante sobre el concepto del negocio, de la estrategia de posicionamiento y de la demanda futura. A continuación se detallan los resultados más destacados:

2.2.1. Objetivos del estudio de preferencia de los clientes.

- Segmentación del cliente objetivo usando variables demográficas, sociales y económicas.
- Determinar el motivo y la duración de su estadía en el país.
- Determinar los factores importantes para la elección del hospedaje.
- Establecer las actividades de entretenimiento preferidas por los extranjeros.
- Conocer los factores importantes para la adecuada capacitación del idioma español.
- Determinar el rango de precio aceptable para el cliente objetivo.

⁵ Ministerio de Turismo, Plan de Marketing Turístico del Ecuador 2010 – 2014

⁶ Instituto Nacional de Estadística y Censos, Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales, 2010

2.2.2. Fuentes de información

Fuentes Primarias:

- Realización de entrevistas a los expertos de la industria como son: La Subsecretaria de turismo Aline Gutiérrez, y el Coordinador de la Facultad de Turismo de la ESPOL, Julio Gavilanes, M.S.c. quienes poseen una amplia experiencia en la rama hotelera.
- Realización de las entrevistas a los visitantes extranjeros que forman parte de nuestros segmento objetivo.
- Realización del grupo focal con los visitantes extranjeros que forman parte de nuestro segmento objetivo y que a su vez estos se ajustan a los perfiles de nuestros potenciales clientes.
- Realización de 191 encuestas realizadas a los visitantes extranjeros.

Fuentes Secundaria:

- Datos estadísticos de entidades gubernamentales como : El Ministerio de Turismo del Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos, Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales de Migración, Barómetro del Turismo Mundial de la Organización Mundial de Turismo
- Medios de información como el diario el Universo, el expreso.
- Páginas de Internet como: www.lnec.gob.ec, www.turismo.gob.ec,

2.2.3. Determinación del tamaño de la muestra

• Identificación de la Población:

La población objetivo del estudio son los visitantes extranjeros que se encuentran en el país, principalmente aquellos que radican en la ciudad de Guayaquil por más de 25 días, los cuales buscan aprender sobre la cultura, aprender del idioma español, buscan entretenimiento local y que son jóvenes o adultos mayores de 15 años.

- **Tamaño de Muestra:**

Para este estudio se consideró como población global el número de visitantes extranjeros que ingresaron al país en el año 2009 (INEC, 2010), el mismo que representa una población de 968.499 personas. Se estimó el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5%, obteniendo como resultado una muestra de 318 personas.

Debido a los escasos recursos de accesibilidad en las áreas de llegada de los visitantes extranjeros en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil no se logró completar los 318 cuestionarios. Como resultado se obtuvo un tamaño de muestra de 191 personas, lo cual representa un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 6%.

- **Método de muestreo**

Para minimizar el sesgo en la encuesta se decidió realizar el estudio en hoteles y hostales de la región costa y en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo de la ciudad de Guayaquil. Se consideraron todos los tipos de viajeros que se encuentran en estas ubicaciones durante su viaje. Además se solicitó la autorización para el ingreso a las Instalaciones del aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil a través de un oficio de Escuela de Postgrado en Administración de Empresa (ESPAE), para realizar la selección de los encuestados la misma que se hizo de manera aleatoria y cuyo método de muestreo es el no probabilístico.

2.2.4. Diseño del cuestionario.

El cuestionario fue diseñado para obtener información sobre los objetivos determinados para el estudio, los mismos que han sido mencionados con anterioridad. El modelo se encuentra en el anexo A1.

2.2.5. Análisis de los resultados obtenidos de la investigación.

- **Servicios hoteleros considerados como importantes o muy importantes**

Se puede observar en la tabla 1 los servicios hoteleros que las personas encuestadas consideran importante o muy importante. De las personas entrevistadas se evidenció la importancia de tener un alto nivel de higiene, de los cuales el 93% de las mujeres consideró muy importante este servicio y el 77% de los hombres lo consideró de la misma forma, seguido y considerado como importante el tener camas cómodas con 85% para los hombres y un 54% para las mujeres, el acceso a los baños privados con una aceptación del 77% para los hombres y un 54% para las mujeres y parte de estos servicios existe un significativo porcentaje de las personas que dan importancia a tener agua caliente, acceso a una cocina compartida, área social al aire libre y acceso wi-fi. A continuación se presentan los servicios en orden de importancia para los entrevistados.

Tabla 1: Servicios hoteleros considerados como importantes o muy importantes.

Servicios	Considerado Importante o Muy Importante	
	SI	SI
	Hombre	Mujer
Alta Higiene	77%	93%
Internet en computadora compartida	38%	64%
Área Social al Aire Libre	54%	64%
Agua caliente	38%	61%
Baño privado	77%	54%
Camas Cómodas	85%	54%
Acceso cocina compartida	62%	54%
Internet inalámbrico para uso de computador personal	69%	46%

Elaborado por: Los Autores

- **Actividades**

De las personas entrevistadas que mostraron interés y aceptación de ciertas actividades fueron: hacer surf 68%, ir a discotecas 66%, hacer caminatas 64% y actividades playeras 53%. El mismo que se puede observar en la figura 1.

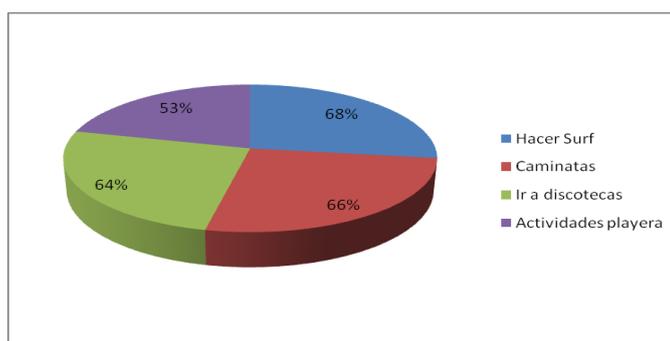


Figura 1: Actividades de interés de los entrevistados.

En la tabla 2 se observa las actividades que los estudiantes del idioma español y los voluntarios esperan realizar durante su estadía en el Ecuador. Destacando que un 100% de las personas encuestadas esperan ir a una discoteca y más del 90% esperan asistir a clases de surf.

Tabla 2: Actividades que los visitantes extranjeros, tanto estudiantes como voluntarios esperan recibir.

Actividades	ACTIVIDADES QUE ESPERA REALIZAR	
	SI	SI
	Estudiantes	Voluntarios
Clases de baile latino	83%	50%
Clases de cocina ecuatoriana	58%	50%
Clases de Surf	92%	100%
Caminatas	75%	0%
Ir a una discoteca	100%	100%
Jugar voleibol playero	92%	100%

Elaborado por: Los Autores

- **Precios**

Clases de español.

De las personas que respondieron que asistirían a clases de español, el 67% estaría dispuesto a pagar hasta \$10 la hora y el 33% estaría dispuesto a pagar más de \$10 la hora.

Clases de cocina ecuatoriana.

De las personas que respondieron que asistirían a clases de cocina el 72% estaría dispuesto a pagar hasta \$5 la hora y el 28% estaría dispuesto a pagar más de \$5 la hora.

Clases de artesanía.

De las personas que respondieron que asistirían a clases de artesanía el 78% estaría dispuesto a pagar hasta \$5 la hora y el 22% estaría dispuesto a pagar más de \$5 la hora.

Clases de surf.

De las personas que respondieron que asistirían a clases de surf el 85% estaría dispuesto a pagar hasta \$10 la hora y el 15% estaría dispuesto a pagar más de \$10 la hora.

Clases de baile.

De las personas que respondieron que asistirían a clases de baile el 74% estaría dispuesto a pagar hasta \$7,50 la hora y el 26% estaría dispuesto a pagar más de \$7,50 la hora.

Clases de kayak.

De las personas que respondieron que asistirían a clases de kayak el 65% estaría dispuesto a pagar hasta \$7,50 la hora y el 35% estaría dispuesto a pagar más de \$7,50 la hora.

- **Tarifa de alojamiento.**

Como se puede observar en la figura 2, el 60% de las personas entrevistadas respondieron que el alojamiento en el Ecuador es muy económico, y cuyas tarifas por alojamiento están entre \$12 y \$27 dólares.

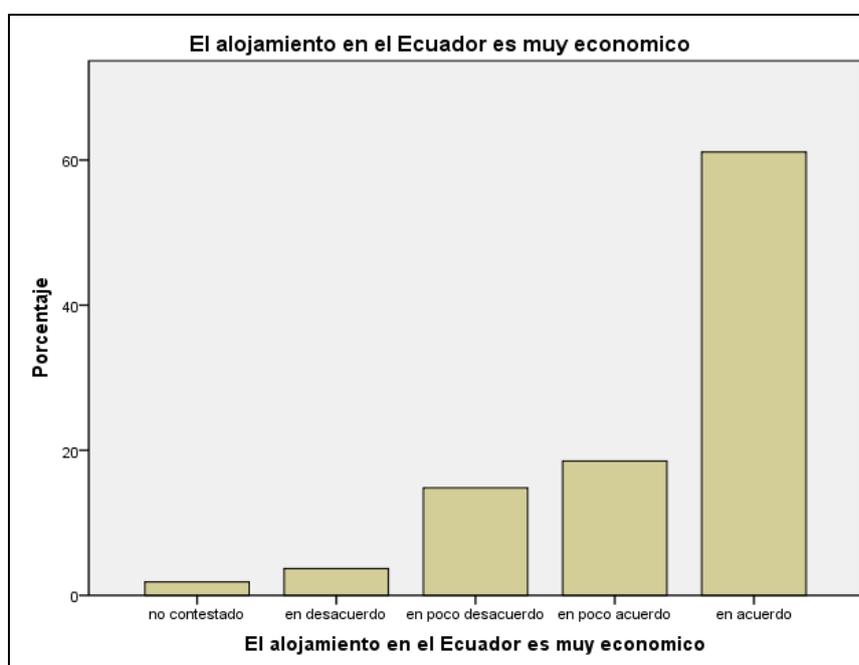


Figura 2: El alojamiento en el Ecuador económico o no.

Elaborado por: Los Autores

- **Medios de integración a la cultura**

Según detalles en los anexos A2, se conoció durante las entrevistas y en el grupo focal, que la mayoría de los estudiantes del idioma español y los voluntarios que vienen al Ecuador, tienen como objetivo aprender o mejorar el idioma español y que el conocimiento del idioma fomenta la integración cultural.

Que a nivel de integración cultural es mayor entre los voluntarios que en el caso del turismo de forma individual u otros tipos de visita, porque mientras se están ejecutando sus actividades de voluntariado conocen a profundidad el entorno en donde se desenvuelven.

Las actividades sociales como salir a los bares o discotecas son fuentes de integración, que funcionan únicamente cuando se las realiza en compañía de personas ecuatorianas. Otras actividades que fomentan la integración de los extranjeros son los cursos de baile, como el merengue y la salsa, o cursos de cocina ecuatoriana. Estos han sido percibidos como los favoritos para los visitantes extranjeros ya que experimentan los aspectos culturales del Ecuador.

- **Programas académicos de capacitación del idioma Español**

Mediante el grupo focal se conoció que los estudiantes extranjeros no estaban satisfechos con el nivel de calidad del profesor y que los materiales entregados fueron muy poco pedagógicos y que los programas de estudio eran muy inflexibles para adaptarse a los horarios y necesidades de los voluntarios.

2.2.6. Perfil del cliente

De la encuesta, las entrevistas y el grupo focal se determinó que el cliente objetivo tiene este perfil:

1. Edad entre 18 a 35 años
2. Su origen es de Norteamérica, Europa u Oceanía
3. Tiene interés en conocer la cultura Latinoamérica
4. Desea conocer nuevas personas e integrarse a la cultura local
5. El precio del alojamiento debe ser económico el mismo que está entre \$11 y \$28,85
6. Busca realizar nuevas actividades

2.2.7. Tamaño del mercado objetivo

- **Estimación de oferta**

Se determina la oferta anual en el mercado actual en base al número de plazas existentes en el mercado de alojamiento de la ciudad de Guayaquil, que

representa 9`916.200 plazas (INEC, 2010) y el segmento objetivo para el mercado de los hostales de primera y segunda categoría es de 904.680 plazas disponibles anualmente.

- **Estimación de demanda**

Se determinó la demanda en el mercado actual en base al número de plazas existente anuales en el mercado de alojamiento y el índice promedio de ocupación en Guayaquil, esto representa 5`949.720 plazas (INEC, 2010) y de 20,3 días que permanecen los turistas en promedio (Barometro 2011), en el segmento objetivo del mercado de los hostales de primera y segunda categoría se calculó en 299.520 las plazas (INEC, 2010).

2.2.8. Mercado Potencial

Clientes

Los clientes potenciales del Hostal Maikell tienen estas características en común:

- Edad entre 18 a 35 años
- Son visitantes extranjeros de Norteamérica, Europa, Oceanía
- Requieren de alojamiento económico y/o capacitación del idioma español
- Desean conocer nuevas personas e integrarse a la cultura local

Tamaño del Mercado Global

Se estableció el tamaño de mercado global a través de los ingresos de divisas por concepto de turismo y el número de llegada de los visitantes extranjeros al Ecuador. Lo mismo que está de forma detallada en Anexo A3.

Tamaño del mercado global por ingresos económicos

En el 2010 el país contabilizó en su Balanza de Pagos (Viajes + transporte de pasajeros aéreo) un total de 786,5 millones de dólares el ingreso de divisas por concepto de turismo, lo que constituye un incremento del 16,7% con respecto al año 2009 (Ministerio de Turismo, 2011). Estas cifras demuestra que el crecimiento

anual está por arriba de los pronósticos del Plan de Marketing Turístico del Ecuador 2010 – 2014 donde se estima un crecimiento promedio cerca de 10% anual en el ingreso económico y de un 16% anual en el escenario más optimista (Ministerio de Turismo, 2009).

- **Tamaño del mercado global por llegada de extranjeros**

De datos obtenidos del INEC⁷ (2010) se puede observar en la tabla 3 que la llegada de extranjeros al país fue de 1´047.098 para el año 2010, que constituye un número record en comparación de los datos en años anteriores. En la tabla también se observa el crecimiento del año 2010 comparado con el año 2009 que fue de un 8%, lo que demuestra a una industria saludable y que la misma se ha recuperado del impacto de la crisis económica mundial.

Tabla 3: Llegadas de visitantes extranjeros al país.

LLEGADA DE EXTRANJEROS 2006 A 2010						
Mes	2006	2007	2008	2009	2010	Var. 09/10
ENE	78856	84070	92378	86544	96109	11 %
FEB	63408	69534	74174	72742	89924	24 %
MAR	63504	74929	77946	72226	82452	14 %
ABR	62108	67788	67557	72910	70540	-3 %
MAY	57275	68583	74667	70277	77618	10 %
JUN	71789	85769	89262	89889	91602	2 %
JUL	89829	101088	109250	102571	110545	8 %
AGO	77826	91309	96336	87221	95219	9 %
SEP	65198	64966	73757	68124	71776	5 %
OCT	66538	72365	79814	77960	83701	7 %
NOV	65359	73273	83458	76965	81253	6 %
DIC	78865	83813	86698	91070	96359	6 %
TOTAL	840555	937487	1005297	968499	1047098	8 %

Fuente: Anuarios de Migración Internacional - INEC (2006-2010)
Dirección Nacional de Migración (2008 - 2009)

Se estimó la llegada de los extranjeros al país para los años 2011 hasta el 2014 basándose en los datos históricos del INEC (2010). En la tabla 4 se puede observar una tendencia creciente.

⁷ Anuarios de Migración Internacional - INEC (2006-2010)

Tabla 4: Proyección de visitantes extranjeros en los próximos cuatro años.

PROYECCION DE LLEGADA DE EXTRANJEROS 2011-2014		
Año	Llegadas extranjeras	Tasa incremento
2010	1047098	
2011	1101187	5%
2012	1145522	4%
2013	1189858	4%
2014	1234194	4%

Fuente: INEC (2010).

Proyección por: Los autores

- **Tamaño del Mercado Objetivo**

El tamaño del mercado objetivo se determinó por el número de personas y por el número de estadías o plazas.

Para determinar el número de personas se calculó de la siguiente manera: Primero se estableció la población global de la llegada de los visitantes extranjeros al país, 1'047.098; segundo se eliminó de este global de visitantes el porcentaje de los visitantes no-turistas obteniendo 444.973 turistas; tercero, del número de turistas se determinó un porcentaje de visitantes provenientes de Norteamérica, Europa y Oceanía, los cuales están considerados como nuestros clientes objetivos, teniendo así 277.218 visitantes extranjeros; cuarto se consideró el porcentaje de los turistas que visitan la ciudad de Guayaquil que es del 20% y que representa 56.552 visitantes, y finalmente se consideró la variable rango de edades de los clientes objetivo, los mismo que oscilan entre los 18 a 35 años de edad, teniendo como resultado 28.842 clientes potenciales de nuestro segmento.

Para estimar el mercado objetivo por número de plazas anuales requerida los cuales pertenecen a nuestro cliente objetivo, primero se multiplico el total de la población global por el número promedio de estadía de cada visitante extranjero en el país el cual es de 20 días. Como resultado se obtuvo 21'256.089,40 plazas a nivel global. Segundo: se multiplicó el total de visitantes extranjeros que ingresaron al país por vía aérea y terrestre, por los días promedio de estadía, obteniendo un resultado de 9'032.962,24 plazas ocupadas por turistas. Tercero:

se multiplicó del total de visitantes extranjeros provenientes de Norteamérica, Europa y Oceanía por los días promedios de estadía, obteniendo como resultado 5'627.535,48 plazas ocupadas por visitantes de dichos orígenes territoriales. Cuarto: se multiplico la cantidad de visitantes extranjero que residen en la ciudad de Guayaquil por los días promedios de estadía obteniendo como resultado 1'148.017,24 plazas ocupadas por turistas en la ciudad de Guayaquil. Quinto: se multiplico los visitantes extranjeros cuyas edades se encuentran entre 18 a 35 años de edad por los días promedios de estadía, obteniendo como resultado 585.489 plazas.

Los resultados se demuestran en las figuras 3 y 4, el mercado objetivo es estimado en número de personas, teniendo como resultado a 28.842 potenciales clientes objetivos y el cálculo en número de estadía/plaza es de 585.489, el detalle de los mismos se encuentran en el anexo A3.

Mercado objetivo en total de personas

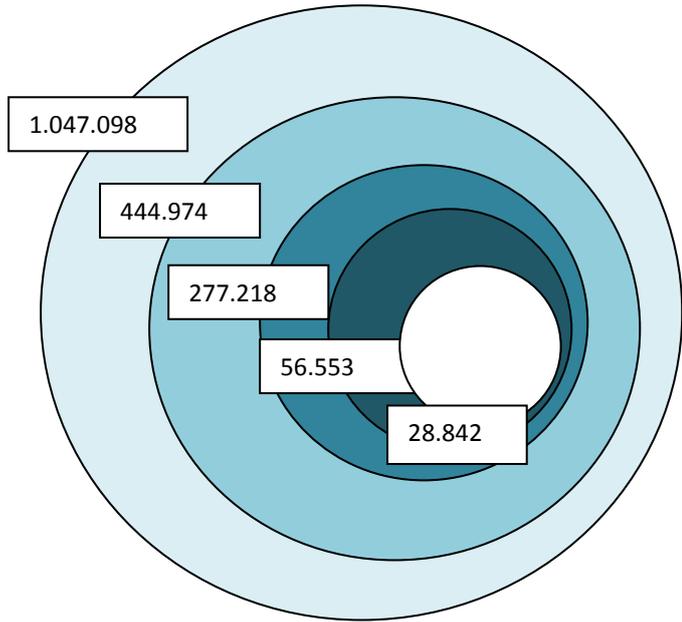


Figura 3: Mercado objetivo por números de personas.

Mercado objetivo en noches de estadia

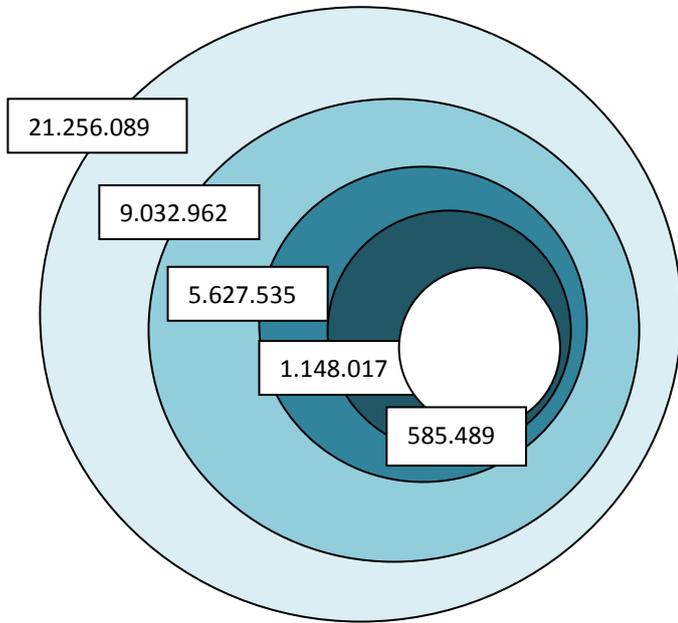


Figura 4: Mercado objetivo por número de plazas.

2.3. Análisis de la competencia

El objetivo del estudio de la competencia es determinar la cantidad de competidores, la gama de servicios que ofrecen, la calidad de la infraestructura que poseen, el nivel de servicio al cliente y los programas de capacitación del idioma español que existen en el mercado.

2.3.1. Fuentes de información

Fuentes primarias:

- Visitas a hostales como Iguana Azul, hostel Quil, Hostal Manso, Casa Alianza de Noruega y academias de capacitación del idioma español como CEI-UEES.
- Entrevistas a administradores de la academia de capacitación del idioma español del Centro de Estudio Internacional UEES.
- Observación de las instalaciones de los hostales mencionados y de la Universidad Espíritu Santo.
- Entrevista a expertos de la rama hotelera de Guayaquil, La Subsecretaria de turismo Aline Gutiérrez, y el Coordinador de la Facultad de Turismo de la ESPOL, Julio Gavilanes, M.S.c.

Fuentes secundarias:

- Revisión de sitios web de los hostales mencionados con anterioridad.
- Revisión de medios de comunicación como diario el Universo y diario Expreso.

2.3.2. Determinación de la investigación de la Competencia.

Se realizó el estudio de competencia a través de visitas pre-programadas a los hostales y academias de capacitación del idioma español que se consideran competidores. Se entrevistó a los administradores y se tomaron anotaciones

sobre el diseño e infraestructura del lugar. Además se obtuvo información específica de los servicios y precios disponibles en la web. Paralelo a ello se realizaron dos entrevistas a expertos del sector hotelero de la ciudad de Guayaquil. Los resúmenes de las entrevistas se encuentran en el anexo A2.

- **Tamaño de la competencia.**

El tamaño del segmento de hostales de primera y segunda categoría está considerado como limitado, ya que actualmente existen 25 hostales de este segmento en la ciudad de Guayaquil. Este tamaño disminuye aun más si se considera factores como la presencia de servicios adicionales, actividades de entretenimiento y capacitación.

El segmento carece de un líder a causa de que el mercado no se encuentra desarrollado y los establecimientos que existen tienen una capacidad limitada de venta y una falta de estrategia de promoción y publicidad.

Los expertos entrevistados expresaron que la industria hotelera carece de establecimientos con infraestructuras adecuadas, de calificación media-alta y que se diferencian de los establecimientos existentes por su diseño acogedor y por los servicios adicionales a ofrecer. Los hallazgos encontrados ayudaron a determinar los parámetros para la realización del Hostal Maikell.

- **Análisis de precios**

El análisis de precios de la competencia demostró que los precios promedios existentes sobre el alojamiento es de \$28,85 por habitaciones individuales, \$18,81 por habitaciones dobles, \$13,08 por habitaciones triples y \$11 para habitaciones compartidas. Todos los precios son por persona y no incluyen IVA, y los mismos se encuentran detallados en el anexo A4.

Los precios de la capacitación del idioma español se promedian de \$10 por una hora individual y \$8 por una hora grupal. De las actividades de entretenimiento los

precios promedios del mercado son de \$22,95 por un city tour, \$8,43 por una clase de cocina ecuatoriana y \$4,14 por una clase de baile.

- **Esquema de venta y distribución**

Las ventas de alojamiento se la realiza de cuatro formas: a través de las agencias de turismo; segundo por medio de la páginas web; tercero, por medio de los buscadores de servicios turísticos como www.despega.com y finalmente de forma directa en los hoteles y hostales.

- **Capacidad de producción**

La capacidad de producción de los hostales se define por las habitaciones y plazas disponibles, seis hostales de primera categoría disponen de 151 habitaciones que comprenden 317 plazas, 19 hostales de segunda categoría disponen de 558 habitaciones que comprenden 1069 plazas. (Catastros de Establecimientos Turísticos 2009 - Ministerio de Turismo)

- **Capacidad financiera**

La capacidad financiera de los hostales no se pueden determinar con exactitud dado que la mayoría de los hostales están constituidos por grupos familiares y sus estados financieros no son de accesibilidad pública.

2.3.3. Análisis de los las fortalezas y debilidades de los competidores

En la tabla 5 se puede observar el análisis externo de las fortalezas y debilidades de nueve establecimientos escogidos para este análisis, que pertenecen al segmento hostales de primera y segunda categoría de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 5: Análisis FODA de la competencia.

ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA		
Hostal	Fortalezas	Debilidades
Tabuba Guest House	Precios módicos, diseño moderno, wi-fi y desayuno incluido	Ubicación no turística, pocas habitaciones
Hostel Nucapacha	Precios económicos, ubicación turística, piscina, área comunal, cocina comunal, internet.	Poca información en la web, reservación por correo, no se puede pagar por internet
Manso Boutique Hostal	Ubicación céntrica, diseño personalizado, cafetería.	Precio alto, cuartos pequeños, poca información en web, no se puede pagar por internet
Tangara Guest House	Tours turísticos, ubicación en varias ciudades, jardín, cocina comunal.	Precio alto, diseño antiguo, ubicación no estratégico, no se puede pagar por internet
Hostal Dreamkapture	Precio económico, desayuno y Wi-fi incluido, cocina comunal, piscina	Ubicación, diseño sencillo, la calidad de las habitaciones es pobre, no se puede pagar por internet.
Hostal Iguanazul	Incluye desayuno, wi-fi, piscina, jardín, cocina comunal, garaje	Precios altos, sitio web muy lento y poco amigable con el usuario, diseño exótico, ubicación
Hostal Suites Madrid	Precio módico, incluye wi-fi, calendario de disponibilidad, diseño tradicional de buen acabado	No se puede pagar por internet, poca información en web,
Hostal Quil	Numerosas habitaciones	Precio alto, diseño simple, no ofrece actividades, pagina web con poca información
Casa Alianza	Áreas comunales, cocina comunal, numerosas habitaciones, wi-fi, piscina, cancha de futbol, biblioteca, garaje, sala de eventos,	Precio alto, ubicación no céntrico,

2.3.4. Evaluación de la dificultad o facilidad para competir y posicionamiento frente a la competencia.

Se podrá competir de manera fácil en el segmento objetivo de Hostal Maikell por el pobre posicionamiento de los competidores actuales y su bajo nivel de reconocimiento en el medio. Además se destaca que el Hostal Maikell tiene una alta oferta de servicio, muy diferente de los competidores actuales y está ubicado en un segmento de crecimiento.

2.4. Análisis de la industria de Michael Porter.

Se realizó un análisis de la industria considerando las fuerzas que mueven al sector para determinar el nivel de atractivo turístico y para determinar cuáles son los puntos críticos para que el Hostal Maikell ingrese al mercado.

2.4.1. Poder negociador de los clientes:

Se considera entonces que el nivel de poder de negociación de los clientes en cuanto al alojamiento es moderado porque hay una alta oferta de establecimientos de alojamiento en la ciudad de Guayaquil, pero en el sector de establecimientos económicos de primera y segunda categoría la oferta es bastante limitada. El nivel de crecimiento en la industria ha sido alto, con un incremento de 27% en el periodo 2004 al 2008⁸ (Dirección de Regulación y Control, 2009) , pero este crecimiento no ha visto reflejado en el sector de hostales de primera y segunda categoría, y actualmente existe únicamente 25 establecimiento de este sector en la ciudad de Guayaquil (INEC, 2010).

En el sector de capacitación del idioma español los clientes tienen un bajo nivel de poder de negociación porque existen únicamente tres instituciones en la ciudad de Guayaquil.

Se puede agregar que los clientes tienen un nivel moderado de accesibilidad a la información sobre las ofertas de alojamiento y de instituciones de capacitación del

⁸ Dirección de Regulación y Control, Catastros de Establecimientos Turísticos, 2009

idioma español, porque muchos de los ofertantes carecen de información en inglés u otro idioma extranjero, sea en el internet u otros medios de comunicación, limitando aun más su nivel de poder de negociación.

2.4.2. Poder de negociación de los proveedores:

Se ha evaluado el poder de negociación de los proveedores como bajo debido a que existe una alta oferta en el mercado, cabe indicar que entre los proveedores hay un bajo nivel de diferenciación de productos y servicios. El Hostal Maikell puede elegir libremente entre la gran oferta de insumos en el mercado debido a que no necesitará de productos especiales o diferenciados.

2.4.3. Amenaza de nuevos entrantes:

Se considera que la amenaza a nuevos entrantes al segmento de hostales es moderado, por los datos obtenidos que muestran que en este segmento no hubo crecimiento del año 2009 al 2010, y que entre el año 2000 al 2009 el promedio de incremento de hostales fue del 6%⁹ (Ministerio de Turismo, 2011)

La amenaza de nuevos entrantes en la industria turística y hotelera se considera moderadamente alta, debido a que los datos demuestran un alto nivel de crecimiento de establecimientos en los últimos años, los mismos que han sido mencionados anteriormente (Dirección de Regulación y Control 2009) y por los incentivos del Gobierno de Ecuador que incluye omitir el IVA en los servicios turísticos para los viajeros extranjeros¹⁰ (Dirección Nacional de Comunicación Social, 2009). Pero hay factores desfavorables a los nuevos entrantes que incluyen un alto requerimiento de capital y los innumerables requisitos legales.

2.4.4. Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de los productos sustitutos es moderada considerando que existe varios sustitutos para el servicio de alojamiento tales como hoteles, hostales y hosterías pero estos a su vez no incluyen un servicio integral que combine el alojamiento, la capacitación del idioma español y actividades recreativas que faciliten la integración de los clientes.

⁹ Ministerio de Turismo Barometro de Turismo de Ecuador, Volumen no. 1, Enero 2011

¹⁰ Dirección Nacional de Comunicación Social, Los extranjeros no pagaran IVA en el Ecuador, 2009

2.4.5. Rivalidad entre los Competidores Existentes:

Debido a la diferencia entre ofertantes de los sectores de la industria turística y hotelera, la rivalidad entre los competidores existentes puede ser alta, moderada o baja. En el segmento de hoteles de clase y tamaño medio, la rivalidad es alta debido al gran número de ofertantes y el bajo nivel de diferenciación, mientras se considera la rivalidad entre los competidores existentes en el segmento de hostales económicos de primera y segunda categoría como bajo, debido al escaso nivel de competidores y el poco nivel de diferenciación.

Capítulo 3

3. Análisis FODA

3.1. Análisis FODA

En el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del Hostal Maikell, fue realizada en base de la propuesta presentada en el capítulo dos y del análisis de los competidores existentes en el mercado, presentado en las secciones 2.3 y 2.4 de este documento

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Personal altamente calificado y competitivo 	
<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio innovador 	<ul style="list-style-type: none"> Guayaquil no es reconocido como lugar turístico o para estudiar el idioma español
<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación en español personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> Centro de capacitación del idioma español sin respaldo de una franquicia reconocida
<ul style="list-style-type: none"> Variedad de actividades de entrenamiento 	
<ul style="list-style-type: none"> Ubicación turística del Hostal 	
<ul style="list-style-type: none"> Precios accesibles 	
<ul style="list-style-type: none"> Ambiente juvenil y acogedor, con un diseño moderno. 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la inseguridad
<ul style="list-style-type: none"> Segmento de mercado no explotado 	<ul style="list-style-type: none"> Barrera de entrada moderada
<ul style="list-style-type: none"> Posibles convenios con organizaciones y fundaciones nacionales e internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de nuevos entrantes
	<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad política y económica en el Ecuador
	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de inestabilidad de la economía en Europa y Norteamérica

Capítulo 4

4. Estrategia de Mercado

4.1. Objetivos de Ventas

El objetivo de ventas para Hostal Maikell es lograr un 1,91% del mercado objetivo para el primer año y lograr una tasa de crecimiento anual de 8,74%, utilizando los recursos económicos y los recursos humanos.

4.2. Objetivo de Posicionamiento

Posicionarse entre los tres primeros hostales del segmento del mercado, dentro de los tres primeros años de haber inaugurado el hostel, usando las herramientas del marketing.

4.3. Objetivo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Mantener una TIR de 19% o por encima de esto cumpliendo con las estimaciones presentadas a los accionistas.

4.4. Estrategia Global

El análisis de las cinco fuerzas de Porter que mueve la industria en la sección 2.4 de este documento indica que la industria es moderadamente atractiva, que no existe ningún líder en el mercado y que los clientes tienen un bajo nivel de accesibilidad de información sobre los servicios existentes.

El Hostal Maikell se enfoca en potencializar la integración de los tres servicios que son de alojamiento, capacitación del idioma español y actividades de entretenimiento culturales y recreativas. Se logra llegar a los clientes a través de alianzas estratégicas con fundaciones, organizaciones que poseen programas de voluntariado, a través de publicidad, promoción en el internet y otros medios de comunicación que son accesibles al cliente objetivo.

4.5. Estrategia de servicio

El Hostal Maikell involucrara tres áreas que son alojamiento, capacitación y actividades, las cuales tienen como propósito crear un ambiente amigable mejorando la integración del cliente con la cultura latinoamericana. A continuación se procede a explicar cada elemento de forma detallada.

4.5.1. Alojamiento

- **Habitaciones**

Hostal Maikell tiene una capacidad de 51 plazas, las que son 10 plazas individuales, 20 plazas dobles, 9 triples y 12 compartidos. El diseño de las habitaciones será sencillo, moderno y con colores vibrantes. Cada habitación tendrá camas muy cómodas, baños privado con ducha y agua caliente, velador, casilleros con candados y aire acondicionado, las habitaciones privadas además contienen escritorios de estudio.

- **Áreas comunales**

El Hostal Maikell dispondrá de un área en común que sirva de esparcimiento la cual tendrá televisión y DVD, además tendrá un área de recreación con juegos de mesa, una piscina, una computadora con acceso a Internet, servicio de intercambio de libros y una terraza al aire libre. Poseerá dos cocinas comunales que tenga utensilios de cocina para la preparación de los alimentos.

4.5.2. Cursos de capacitación de idioma español

Hostal Maikell ofrecerá dos tipos de clases grupales, el primero es un programa intensivo diseñado para los clientes que tienen como prioridad el rápido aprendizaje del idioma español, y el segundo está diseñado específicamente para las necesidades de los voluntarios. También se ofrecerá clases individuales y personalizadas de acuerdo a la necesidad del cliente. Los programas y los materiales están producidos por uno de los integrantes del grupo empresarial que

es la administradora actual en una academia de legua y ha sido autora de varios programas de capacitación y de materiales similares.

El programa intensivo se estimará de cinco horas diarias, de lunes a jueves, mientras el programa para los voluntarios sigue las especificación del programa intensivo las dos primeras semanas y después se realizará dos horas al día, de tres días a la semana por el resto de su duración como voluntario. Para los estudiantes de la modalidad individual se ofrecerá la opción de un programa personalizado de acuerdo a sus necesidades. La duración de las clases serán de 50 minutos, con 10 minutos de descanso entre clases, y en el programa intensivo se hará un descanso de una hora para el almuerzo.

Los programas son estructurados en torno a ocho actividades principales que ponen en práctica todas las competencias y áreas lingüísticas como: diálogo, pronunciación / fonética, vídeo, ejercicios, explicaciones gramaticales, conjugación y léxico. En los programas de estudio se incluirá temas de historia y cultura ecuatoriana y latinoamericana.

4.5.3. Actividades de entretenimiento y recreación

Los objetivos de las actividades de entretenimiento que ofrecerá Hostal Maikell son los siguientes; crear un ambiente amigable de diversión; aumentar la integración entre el extranjero y los ecuatorianos; fortalecer el lazo de fidelización entre el cliente y el hostel. Las actividades se ejecutarán con la participación de los pasantes ecuatorianos quienes serán entrenados para realizar dichas actividades de la manera más segura y fácil. Como parte de su labor es lograr que los extranjeros se relacionen y hagan amistades con jóvenes locales del ambiente universitario.

Las actividades que se ofrecerá son:

- Clases de baile tropical, como salsa y merengue
- Clases de cocina ecuatoriana

- Salidas a las playas más cercanas con opción de clases de surf y deportes playeros.
- Salidas a bares y restaurantes
- Salidas a los partidos de futbol
- Salidas a actividades culturales como teatros, conciertos y museos
- Excursiones a lugares turísticos e históricos
- Parrilladas
- Clases de conversación gratuitos entre cliente y pasantes ecuatorianos

4.5.4. Estrategia de precio

Durante el análisis de la competencia se pudo demostrar que los precios promedios se encuentran por alojamiento en: habitación individual \$28,85, habitación doble \$18,81, habitación triple \$13,08 y la habitación compartida \$11,00, los precios son por persona. Los precios promedios de las clases de capacitación del idioma español son de \$ 8,00 por una hora grupal y \$12,00 por una hora individual. De las actividades de entretenimiento y recreación se pudo determinar los precios promedios en las siguientes actividades: clase de baile latino \$ 4,14, clase de cocina ecuatoriana \$ 8,43 y los city tours \$ 29,95. Los precios mencionados no incluyen IVA.

Otro factor importante son los costos de la producción de los servicios, administrativos y marketing, por lo cual se procederá a establecer el punto de equilibrio en el análisis financiero. Se menciona que el Hostal Maikell ofrecerá pasantías a jóvenes estudiantes ecuatorianos de las más reconocidas universidades de la ciudad de Guayaquil con el fin de minimizar los costos administrativos.

Tomando en cuenta que en el análisis de mercado se demostró que los clientes objetivos son sensibles al precio, por esto se ha definido una estrategia de precio más adecuada para Hostal Maikell, esta es tomar el precio del hostel líder en el mercado o seguidor, por lo cual se cobrará un precio cercano a lo establecido por los competidores en el segmento de hostales de primera y segunda categoría.

Los precios por persona y sin IVA definidos para el alojamiento son de \$ 27,00 para habitación individual, \$ 20,00 para habitación doble, \$ 18,00 para habitación triple y \$ 12,00 habitación compartida. Para las clases de español el precio sin IVA son de \$ 8,00 para una hora de clase grupal y \$ 10,00 para una hora de clase individual.

Habitaciones	Precios
Individual	\$27
Doble	\$20
Triple	\$18
Compartida	\$12

La forma de pago para reservaciones a distancia será a través de un rígido, seguro y confiable sistema como el PAY PAL, este es la forma más segura y fácil de pagar y de recibir pagos en línea. Este servicio permite que cualquier persona cancele los servicios de la forma que desee, incluidas tarjetas de crédito, cuentas bancarias, o saldos de cuenta, sin compartir información financiera. Pay Pal es un sistema líder internacional en soluciones de pago en línea con más de 153 millones de cuentas en todo el mundo. Disponible en 190 mercados y 24 divisas en todo el mundo, este sistema de pago facilita el comercio electrónico internacional al hacer posible los pagos desde distintos lugares del mundo, divisas e idiomas.

Se ha considerado que las actividades de entretenimiento y recreación no serán una fuente de ingreso para el hostel, ya que su precio se basará únicamente en el costo de producción del servicio.

4.6. Plaza

4.6.1. Ubicación

La ubicación del hostel estará en Urdesa Central de la ciudad de Guayaquil, en los últimos años esta ciudad ha crecido significativamente y es considerada un icono del desarrollo, y prueba de ello es la infraestructura de la ciudad y sus zonas turísticas que han sido punto de atracción para los visitantes extranjeros. El

hostal tendrá dos edificios teniendo además del alojamiento un área de parqueo, el lugar de capacitación del idioma español y un área de recreación, se explicara con mayor detalle las especificaciones del terreno y los edificios en el capítulo 5.

4.6.2. Estrategia de distribución

Se considera de manera imperativa que el cliente tenga acceso al servicio de hospedaje de una manera fácil y rápida, por lo que se ha determinado que el Hostal Maikell, utilizará dos canales de ventas, directa e indirecta para la distribución de los servicios.

El canal de venta directa será a través del sitio web del hostal, donde el cliente podrá reservar y pagar su alojamiento y capacitación del idioma español. Se considera la contratación de una empresa dedicada a diseñar sitios web basados en el programa Optimización para Buscadores de Internet (SEO por sus siglas en ingles) que asegure que Hostal Maikell se posicione entre los primeros resultados de los buscadores de internet como Google y Yahoo. Además se venderá el servicio directamente desde la recepción del hostal.

El canal de venta indirecta será a través de los buscadores de hostales en el internet como es www.hostales.com, a través de las organizaciones internacionales que tengan programas de pasantías y de voluntariados como la fundación Alianza de Noruega y a través de las agencias de turismo.

4.7. Promoción y Publicidad

La promoción y publicidad es un factor imperativo para que Hostal Maikell tenga éxito en el mercado. Se considera que la publicidad boca a boca será un instrumento importante ya que actualmente los viajeros se comunican a través de páginas web como es www.tripadvisor.com, dando referencias sobre sus estadías hoteleras. También será muy importante realizar campañas de publicidad para el cliente objetivo, por ello se recurrirá a las siguientes acciones:

Promoción de ventas: se aplicaran promociones en temporadas bajas que incluirá descuentos por pronto pago, descuentos y noches gratis por estadías largas, descuentos por grupos mayor de seis personas. También se aplicaran descuentos en pronto pago para capacitación del idioma español, por la pre-cancelación de programas de duración mayor a cuatro semanas y por grupos mayores de seis personas.

Relaciones publicas: se realizara publicidad a través de las alianzas con organizaciones y fundaciones nacionales e internacionales, y se usaran los medios como la pagina web del hostel, pagina de Facebook, cuenta en Twitter y finalmente se hará publicidad en revistas nacionales para los turistas como por ejemplo This is Ecuador. Se estima que el valor de la publicidad será de \$ 10.000,00 anuales.

4.8. Políticas de Productos

El Hostel Maikell tendrá como política capacitar el personal administrativo y los pasantes universitarios, políticas que serán las siguientes:

- Gestión de empresas,
- Atención al cliente
- Responsabilidad social

La evaluación del personal será cada seis meses y de los pasantes será de manera mensual, las evaluaciones se realizara como una retroalimentación con el objetivo de mejorar su desempeño laboral.

Capítulo 5

5. Análisis Técnico

5.1. Procesos operativos de los servicios.

Los procesos operativos se constituyen desde que el cliente presenta el interés de adquirir un servicio del Hostal Maikell, sea a través del internet o de manera personal, hasta que el cliente se retire de las instalaciones.

5.2. Procedimiento de los Servicios

5.2.1. Alojamiento.

En la figura 5 se presenta el flujo del proceso productivo del alojamiento en el Hostal Maikell, seguido de la explicación del proceso.

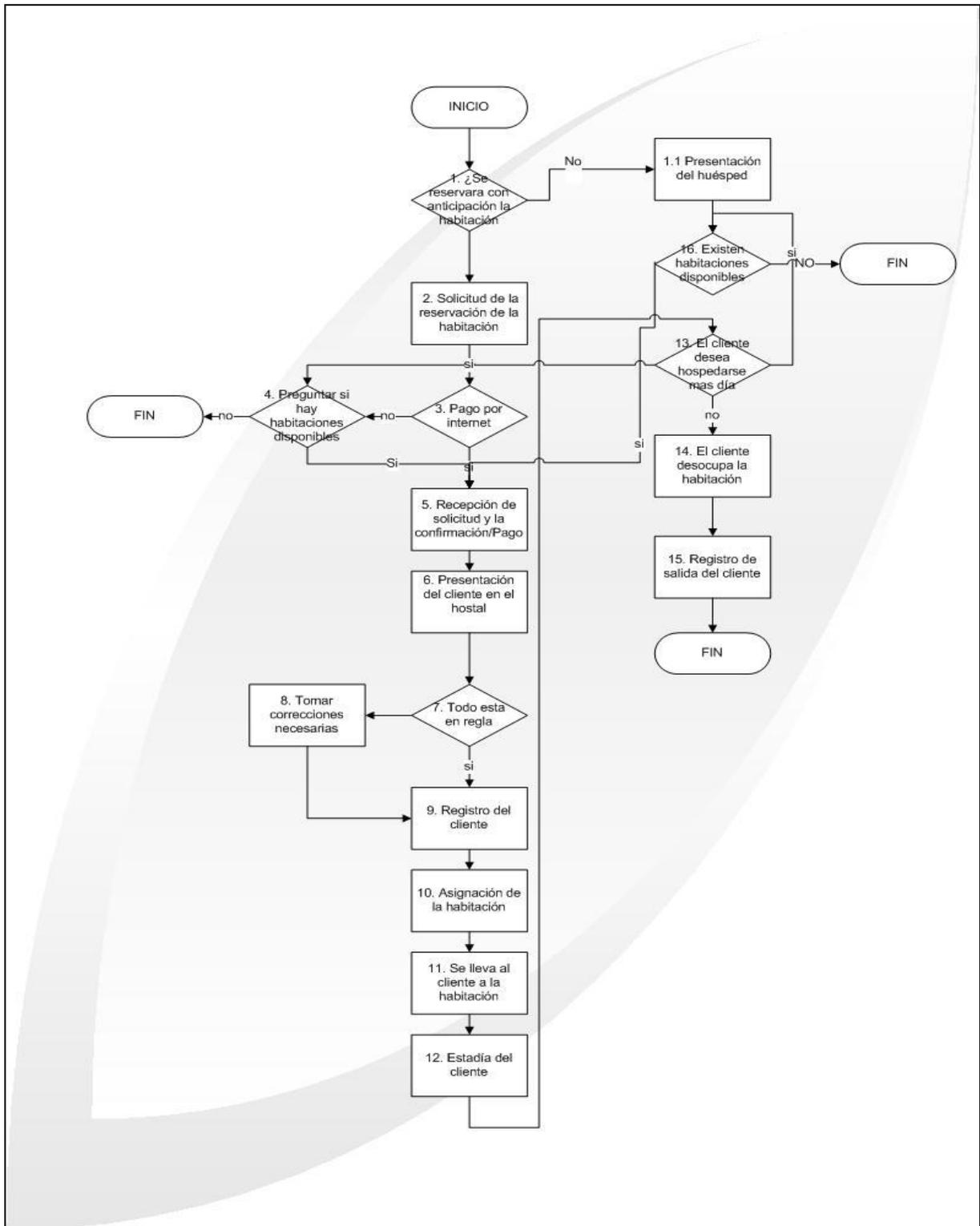


Figura 5: Flujo de proceso de la estadía del alojamiento

1. ¿Se realizará la reserva de la habitación con anticipación? Esta decisión corresponde netamente del cliente, quien tiene la opción de hacer la reservación con anticipación a través de la página Web, o bien presentarse directamente en el hotel el día de su estancia.

1.1. Presentación del cliente o huésped si no ha realizado la reserva. En caso de no haber realizado la reserva con anticipación, el huésped preguntara si existen habitaciones disponibles, si lo hay pasar al paso 5.

2. Se recepta la solicitud del huésped. Por medio del internet se recibe la solicitud y se validara la información.

3. Pago por internet. Se confirmara si el huésped a cancelado su reservación por internet, de confirmar pasar al paso 5.

4. Preguntar si hay habitaciones disponibles. El empleado de la recepción verificará en el programa la existencia de la habitación, o no, de habitaciones disponibles. En caso de que no existan disponibilidad concluye el proceso, en caso contrario se procederá a registrar al cliente, quedando antes de acuerdo en el tipo de habitación que se le asignará, el precio de la habitación, los días de estancia del huésped y los servicios complementarios que ofrece el hostel, ir al paso 5.

5. Recepción de la solicitud y confirmación. Se realizara la confirmación de la solicitud vía internet y se procederá a realizar la reservación de la habitación, constatando los datos del cliente, fecha de arribo al hostel, tipo de servicio y los días de estadía del cliente con previa reservación. Posterior a ello para las personas que desean seguir más tiempo en el hostel se procederá a cobrar los otros días adicionales de su permanencia. De forma paralela para las personas que no realizaron las reservaciones con anticipación y en el caso de haber habitaciones disponibles se procederá a recibir o receptar la solicitud del mismo y del pago.

6. Presentación del huésped. El huésped, con previa reservación, se presenta al hostel el mismo día de su estancia y a la hora establecida.

7. ¿Todo en regla? En caso de que las condiciones sean las pactadas en la reservación se procederá a al paso 10.

8. Tomar correcciones necesarias. En caso de encontrarse alguna novedad se realizaran las correcciones pertinentes.

9. Registro del cliente. Se registra al cliente, quien llena la tarjeta de registro, con sus datos, señalando los días de permanencia. Se garantiza el pago de la estancia mediante el depósito vía internet o un depósito en efectivo o por medio de un baucher de tarjeta de crédito para las personas que no realizaron el pago bajo esta modalidad, o bien liquidando completamente el cargo por la estancia.

10. Se asigna la habitación al cliente y se entrega la llave. Una vez asignada la habitación al cliente y se realizara la entregan de las llave de la habitación a un ayudante del hostel quien será encargado de conducir al cliente a la habitación, llevando así mismo las maletas del cliente.

11. Se lleva al cliente a su habitación. El ayudante del hostel procederá a conducir al cliente a la habitación, al llegar a ella se realizara la entregara el equipaje y llaves, además el ayudante explicara el funcionamiento de los servicios con que cuenta la habitación.

12. Estadía del cliente. Durante toda la estadía del cliente se atenderán los requerimientos que satisfagan al mismo.

13. ¿El cliente desea hospedarse más días? En caso de que el cliente desee utilizar la habitación por más días de los señalados en el registro, deberá consultar con la recepción del hostel si existe disponibilidad del cuarto, de confirmarse, se procederá con el paso 17 de la recepción de la solicitud y pago. En caso de que no existirá disposición de habitaciones, o de que el cliente no requiera hospedarse por más tiempo se procederá a la desocupación de la habitación.

14. El cliente desocupa la habitación. El cliente deberá desocupar la habitación el día pactado en el registro a la hora determinada.

15. Registro de salida del cliente. El cliente firma un registro de salida que incluye fecha, hora y posterior a ello se realizara la entrega de la factura.

16. Existen habitaciones disponibles. Si el cliente desea permanecer mas tiempo en la habitación se confirmara la disponibilidad de la misma y se realizara el procedimiento de la recepción de la solicitud y el pago del paso 5.

5.2.2. Capacitación del idioma español.

En el grafico 12 se presenta el flujo del proceso productivo de la capacitación del idioma español en el Hostal Maikell, seguido de la explicación del proceso.

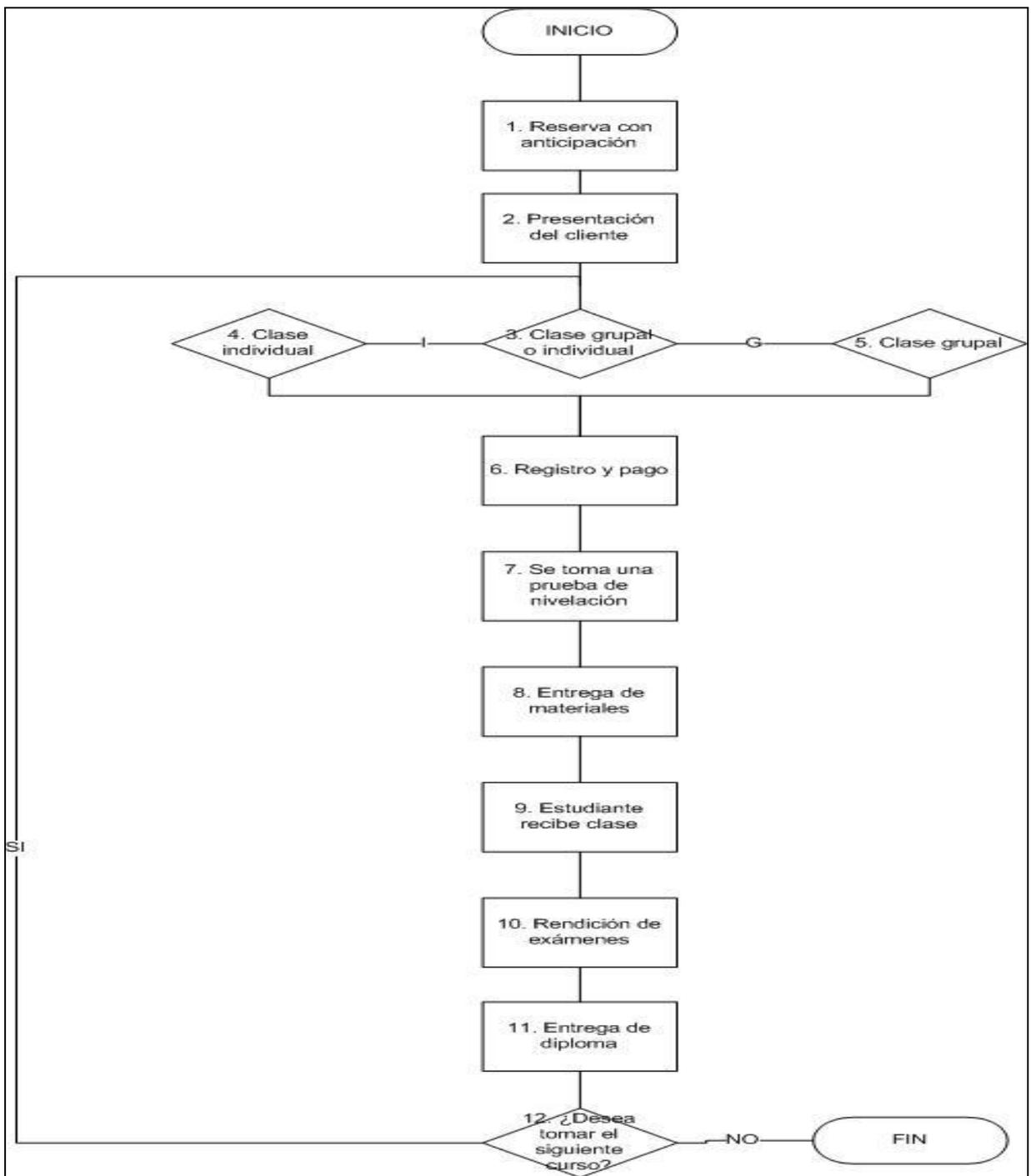


Figura 6: Flujo de proceso sobre la capacitación del idioma español

1. **Reserva con anticipación.** Se procederá a registrar al cliente, cuando este haya realizado con anticipación la reservación del cupo al curso de capacitación del idioma español.
2. **Presentación del cliente.** El cliente se presentara, a la recepción del centro de capacitación para la entrega de los documentos y elección de la modalidad de las clases.
3. **Clase grupal o individual.** El cliente procederá a la elección de la modalidad de la clase, ya sea esta individual o grupal. La elección de cualquiera de las dos formas de capacitación seguirá el mismo proceso en el paso 4.
4. **Clases individuales.** Los estudiantes de la modalidad individual tendrán la opción de un programa personalizado. La duración de las clases serán de 50 minutos, con 10 minutos de descanso entre clases.
5. **Clases grupales.** Este programa estará diseñado para los clientes que tienen como prioridad el rápido aprendizaje del idioma español, el mismo que se lo realizará de forma intensiva.
6. **Registro y pago.** El cliente procederá al registro llenando sus datos personales, nacionalidad, edad y otra información relevante. Posterior a ello se aceptará el pago del cliente.
7. **Prueba de nivelación.** El estudiante se presentará a una prueba de evaluación, la misma que determinara el nivel de conocimiento del idioma y posterior a este se ubicara al estudiante en un nivel o curso de acuerdo a sus conocimientos.
8. **Entregar materiales.** El estudiante recibirá todo el material didáctico para el aprendizaje del idioma español, libros, videos y cuadernos.

- 9. El estudiante recibe las clases.** Se procederá a dar seguimiento de las asistencias del estudiante, para un mejor control y buscar que necesidades desea cubrir durante su capacitación.
- 10. Examen.** Se realizara la toma de una prueba de evaluación para determinar el grado de aprendizaje del estudiante, y posterior a este fortalecer sus debilidades durante su capacitación.
- 11. Entrega de diploma.** Se procederá a la entrega de un diploma una vez culminado la realización del curso, el mismo que será entregado por los resultados alcanzados por el estudiante.
- 12. Desea tomar el siguiente curso.** Una vez culminado la capacitación, se preguntara al estudiante si desea pasar al siguiente nivel, para poder realizarle el registro correspondiente ir al paso 3. De lo contrario termina el proceso.

5.3. Control de procesos

El control de proceso de alojamiento será a través de un sistema informático diseñado para hostales, este permitirá el control de la reservación, el estado de ocupación de las habitaciones, el estado de la limpieza, los inventarios de insumos relacionados al alojamiento. Paralelamente este sistema será utilizado para el control de las clases de las capacitaciones del idioma español, permitiendo además controlar la reservación por estudiantes, la disponibilidad de lugar y de los profesores. El sistema informático será proporcionado por uno de los inversionistas del hostel.

Equipamiento.

- Instalación física de un servidor y su red local
- Instalaciones físicas de los periféricos y elementos de comunicación (una impresora, dos computadoras módems, etc.)
- Instalación del Software

5.4. Infraestructura

La propiedad de Hostal Maikell está ubicada en Urdesa Central en la ciudad de Guayaquil, la misma que cuenta con un terreno de 2.000 m², tres edificaciones de 600 m², 240 m² y 100 m², piscina, un garaje que permitirá cinco autos y un amplio jardín.

Las edificaciones existentes de la propiedad son las siguientes:

Edificación de 600 m²:

- Habitaciones individuales con baño privado
- Ocho habitaciones dobles con baño privado
- Habitaciones triples con baño privado
- Dos habitaciones compartidos con baño privado

- Una cocina
- Una oficina
- Una recepción
- Una sala de esparcimiento
- Un cuarto de limpieza
- Área de parqueo

Edificación de 240 m²:

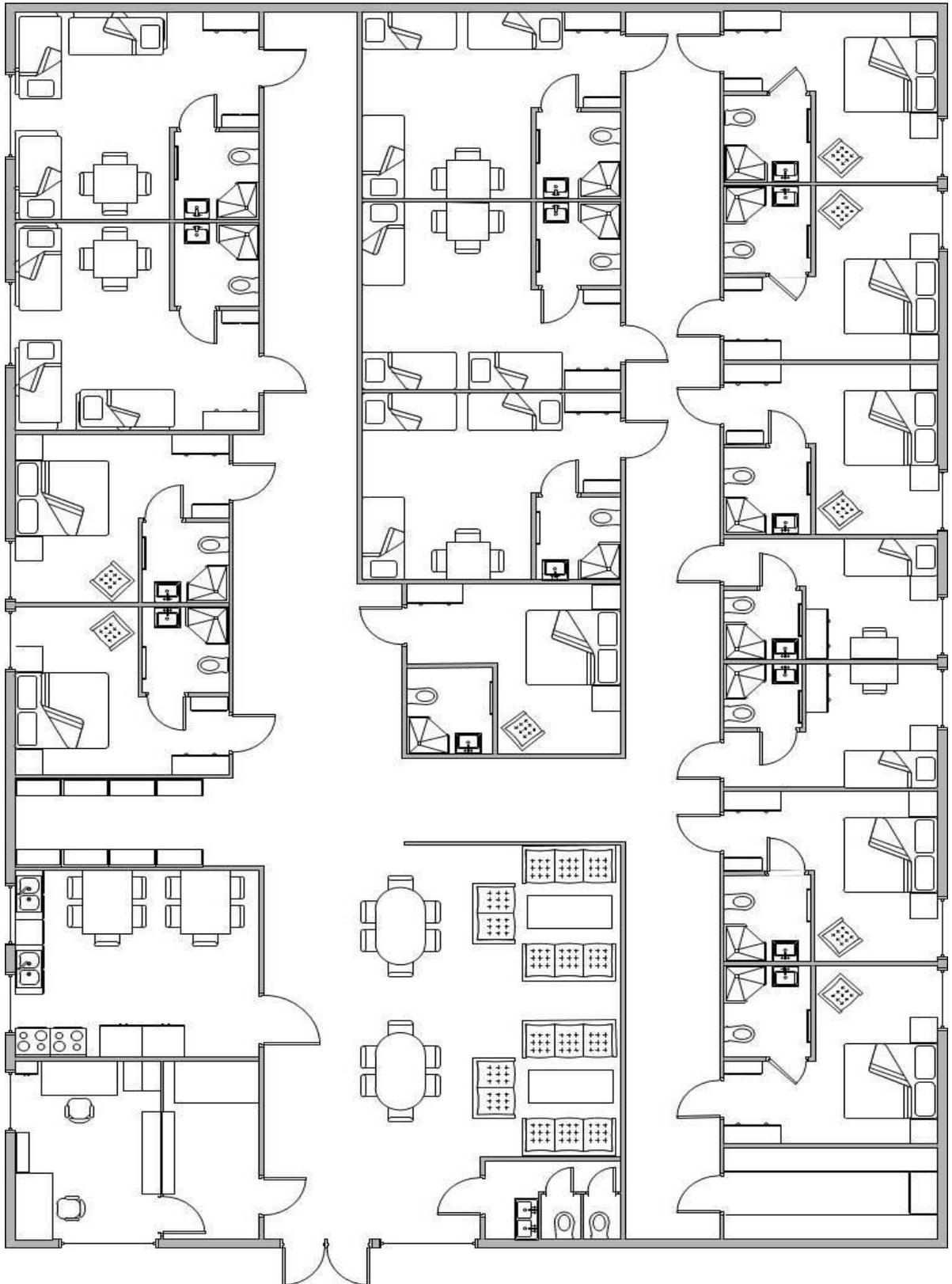
- Ocho habitaciones individuales con baño privado
- Habitaciones dobles con baño privado
- Una habitación combinada con cocina y sala de esparcimiento

Edificación de 100 m²:

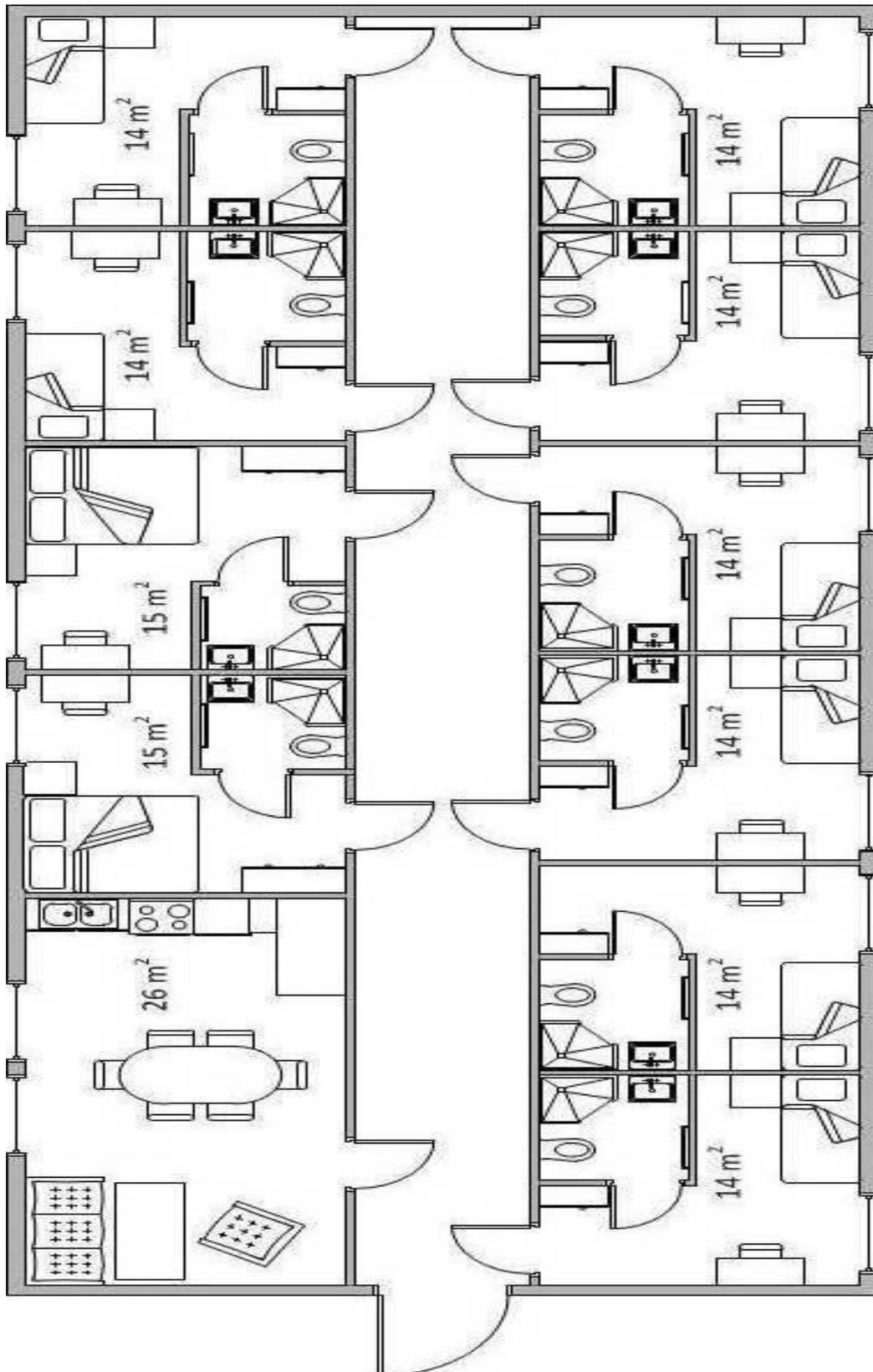
- Cinco habitaciones destinadas para las clases de español

5.5. Plano de distribución

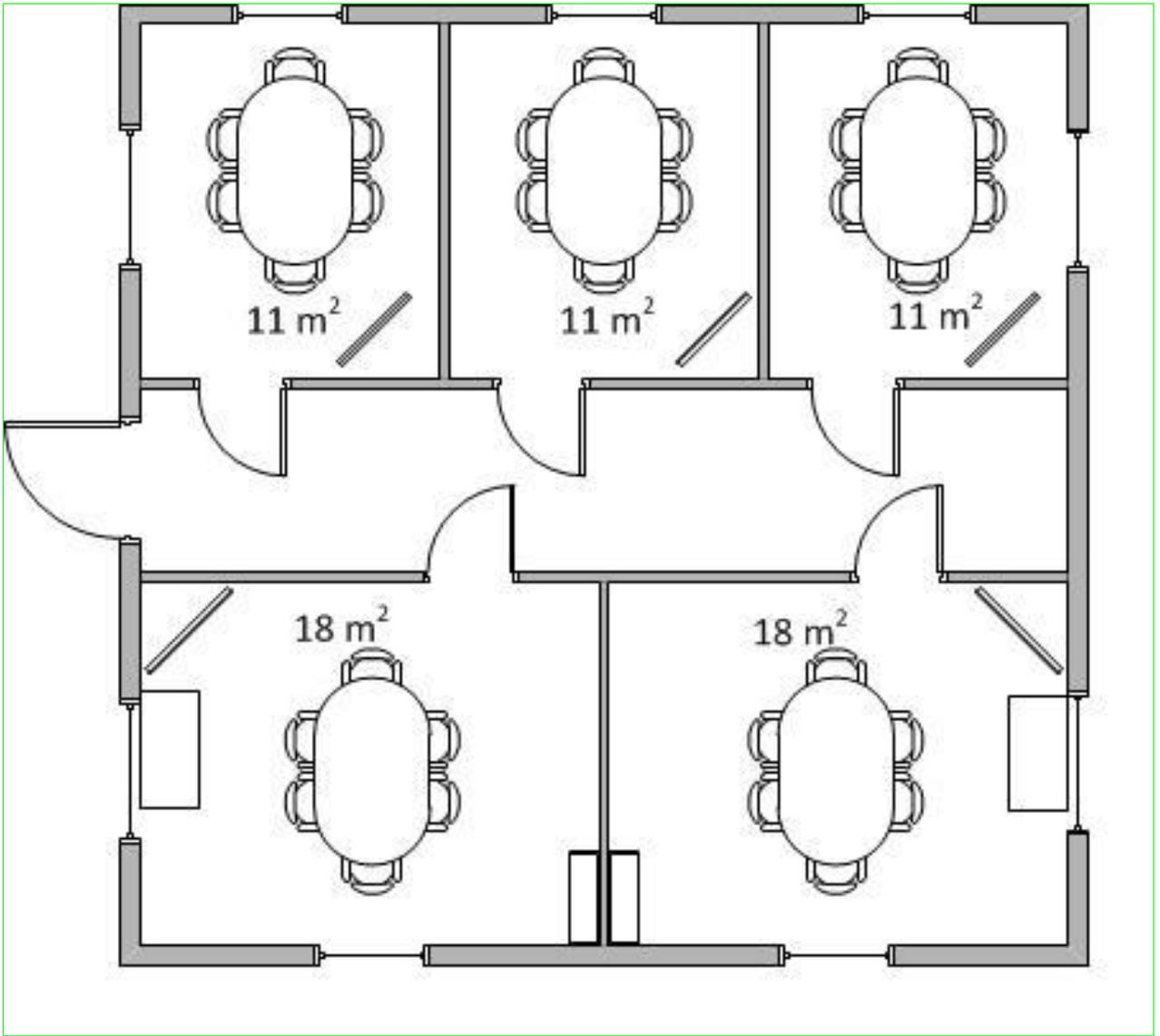
A continuación se presentan los planos de las edificaciones de la propiedad y la forma en la que estarán distribuidos los elementos mencionados en la sección anterior.



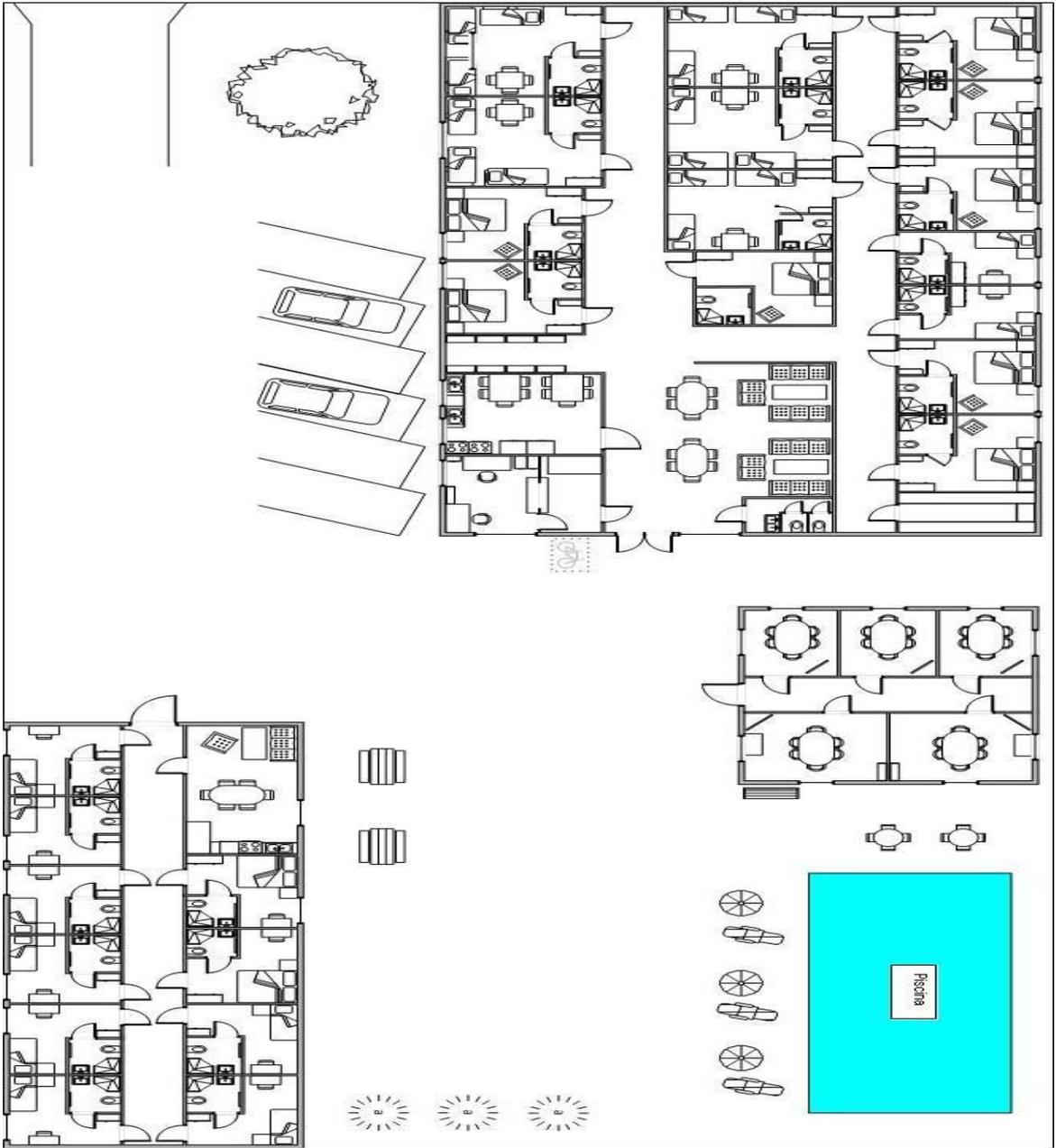
Plano 1: Edificación de 600 metros cuadrados. Elaboración: Håkon Rambek



Edificación de 240 metros cuadrados. Elaboración: Håkon Rambek



Edificación de 100 metros cuadrados. Elaboración: Håkon Rambek



Distribución del terreno y los edificios 2000 metros cuadrados. Elaboración: Håkon Rambek

Capítulo 6

6. Análisis Administrativo

6.1. Grupo Empresarial

El grupo empresarial está conformado por tres representantes que son los siguientes: Rut Synnøve Rambek, Jairo Estrada Guzmán y Lily Macías Ramos, cuyas experiencias se encuentran dentro del campo de la administración, campo financiero y la pedagogía en la enseñanza del idioma español. Los miembros del grupo empresarial aportaran de manera exclusiva y sin restricciones con sus conocimientos y experiencias durante el proceso de incubación hasta la perpetuidad del negocio.

Cabe mencionar que cada integrante aportará de manera significativa de acuerdo a su especialización y experiencia laboral.

Los accionistas del Hostal Maikell están constituidos por: Håkon Rambek, Rut Synnøve Rambek, Jairo Estrada Guzmán y Karl Jones.

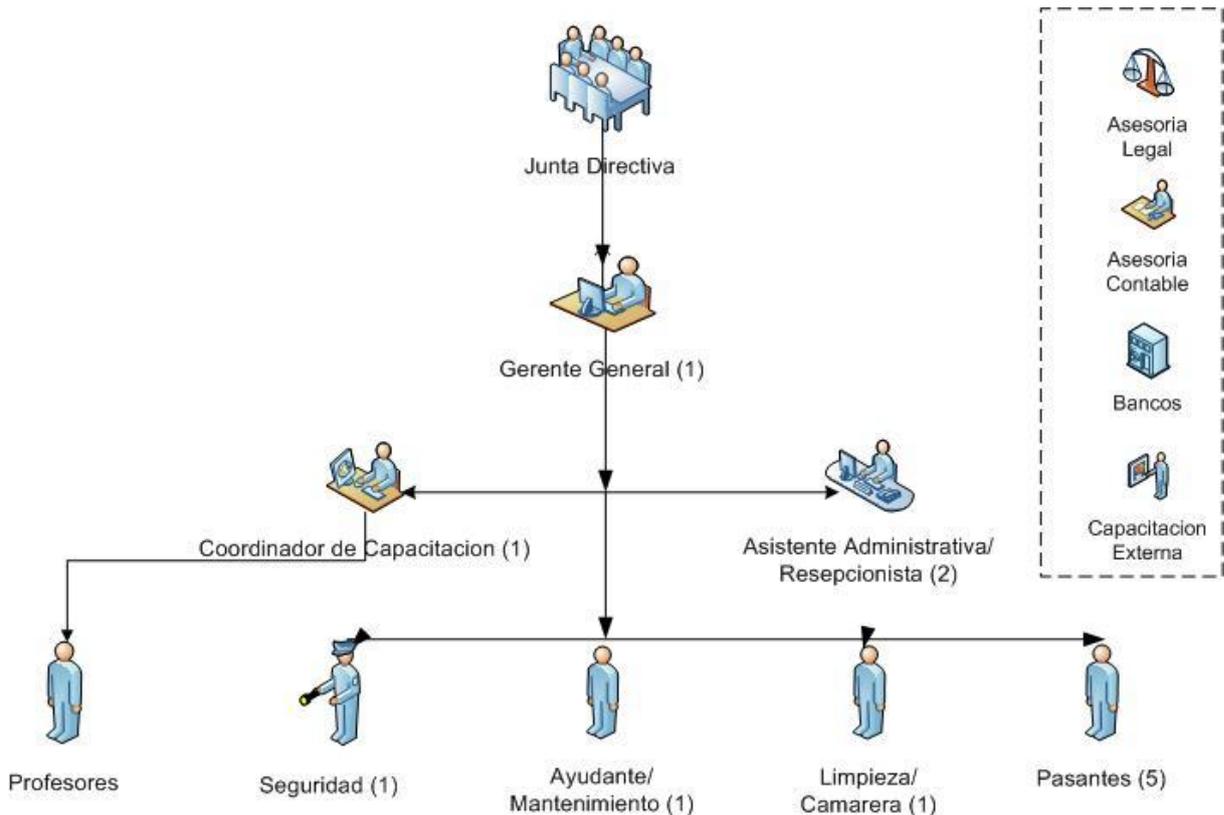
Cabe mencionar que tanto el grupo empresarial como el de los accionistas son miembros de la junta directiva que se celebrara cada semestre y de manera extraordinaria en caso de ser necesarios.

6.2. Política de distribución de utilidades

Se considerara como política la distribución de las utilidades a partir del tercer año de operación, considerando como reinversión de las utilidades los dos primeros años. A partir del tercer año se repartirán 50 % de las utilidades, mientras el restante será considerado como reinversión en el negocio. En el quinto año se reevaluará la política de distribución.

6.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional está basada en las necesidades laborales de las operaciones y de control del hostel, las cuales tienen cuatro niveles jerárquicos (figura 7), la primera es de control y los tres restantes son operacionales. Las funciones y responsabilidades de cada posición serán detalladas posteriormente.



Elaboración: Los autores

Figura 7: Organigrama empresarial.

6.4. Dirección Organizacional

6.4.1. Líneas de autoridad

El Gerente General del Hostal Maikell tendrá el rol de administrador, el mismo que asegurara que todas las actividades del servicio se ejecuten de manera normal y que además la atención al cliente sea de calidad, el gerente tendrá a su disposición los asistentes administrativos.

Las personas que pertenecen al cuarto nivel jerárquico se reportarán a los asistentes administrativos ante cualquier suceso. Finalmente el gerente general comunicara de manera directa a la junta directiva sobre los informes financieros y administrativos del hostal.

6.4.2. Mecanismos de dirección y control

El control de la contabilidad, finanzas y roles de pago, será una función del gerente general con ayuda del asesor contable, este ultimo será contratado bajo la modalidad de servicios profesionales. El control de la facturación estará bajo la responsabilidad del gerente general, el cual cerciorara que no existan ventas sin registrar, valiéndose de la información del sistema informático y de la numeración de las facturas.

La junta directiva tendrá como responsabilidad aprobar las escalas salariales del personal, de la compra / venta de importantes bienes y activos, supervisar la gestión del gerente general de las operaciones diarias, la misma que se conocerá a través de los estados financieros que deberá entregar mensualmente.

Se realizara el control de los inventarios de forma mensual y de manera física, para evitar pérdidas, de haber un faltante de los insumos se implementaran multas al personal que este bajo la responsabilidad de estos.

El control de las operaciones del servicio será monitoreado a través del sistema informático mencionado con anterioridad y a su vez por medio del Gerente General. Los asistentes administrativos tendrán como rol supervisar el buen

manejo del trabajo diario, observando y asegurándose que los clientes tengan una buena atención y que esta sea de primera calidad.

6.4.3. Estilo de dirección

Se considerará muy importante tener un estilo de dirección abierta, con el fin de promover una comunicación efectiva, desde el nivel administrativo hasta los trabajadores y viceversa, de esta forma se logrará una organización que trabaje en equipo.

El Hostal Maikell tendrá de manera primordial la filosofía de mejora continua, la misma que funcionara con evaluaciones y la retroalimentación, estas se llevaran de forma mensual, a su vez se entrenará al personal de acuerdo a las necesidades del cargo. Un papel muy importante será desempeñados por los pasantes universitarios quienes tendrán un programa definido de inducción, capacitación en el servicio al cliente, y posterior a ello se evaluará su desempeño de forma mensual.

6.5. Personal Ejecutivo

6.5.1. Breve descripción de los cargos

El personal ejecutivo estará conformado por la junta directiva y el gerente general tal como se lo presenta en el organigrama. La junta directiva estará constituida por el grupo empresarial y los accionistas, el gerente general quien informara de manera directa a la junta directiva serán seleccionados por los expertos que tenga experiencia en el ámbito administrativo y en la industria hotelera, considerando siempre su experiencia en nuestro segmento objetivo. La selección se realizara a través de entrevistas profesionales.

6.5.2. Políticas de administración del personal

El Hostal Maikell incluirá en su política de administración de personal los siguientes puntos:

- Contratación del personal a plazo de un año, si ninguna de las partes desea terminar por anticipado el contrato, el mismo se renovera automáticamente al finalizar el año.
- Se cumpliría con todos lo establecido en la ley laboral del Ecuador, incluyendo todos los beneficios sociales y el pago correspondiente según el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

6.6. Empleados

6.6.1. Necesidades cualitativas y cuantitativas

Se ofrecerá un sueldo acorde al mercado y la selección del personal será en función del cargo, su formación profesional y su experiencia. Se necesitara dos asistentes administrativos, una persona encargada de la limpieza, una persona encargada de la seguridad, un ayudante y cuatro pasantes universitarios.

Para los asistentes administrativos y los pasantes universitarios se requerirá de un perfil específico, el cual se detalla a continuación:

- Edad entre 18 y 30 años
- Personal Bilingües, español e ingles
- Demostrar buena expresión y vocalización oral
- Demostrar la capacidad de dar la mejor atención al cliente, trabajar bajo presión, ser proactivo, ser cordial y amistoso.

Para el personal de limpieza, seguridad, y ayudante/mantenimiento, deberá demostrar su experiencia respectiva.

La coordinadora del centro de capacitación del idioma español tendrá como responsabilidad, la administración, el desarrollo de los materiales de pedagogía, la contratación de los servicios profesionales de lo demás profesores y reportará su gestión al gerente general. La selección de dicha coordinadora se basará por

la experiencia en el ámbito de su competencia y en la administración de personal, este profesional tendrá un sueldo variable dependiendo de los resultados económicos, el cálculo de los costos variables se encuentran detallado en el anexo A5.

6.6.2. Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.

Para la selección del personal se ha diseñado una plantilla de acuerdo a las necesidades del negocio, el cual está basado en los modelos de los autores Bowen¹¹ et al. (1991) y Werbel¹² et al. (2001).

La selección y el entrenamiento inicial del personal estará a cargo por el grupo empresarial. El primer paso para la selección será la recolección de carpetas, el segundo paso será la selección las carpetas que cumplan con los perfiles del cargo a considerar y el tercer paso, serán las entrevistas, la misma que serán realizadas por el grupo empresarial y el gerente general.

Posterior a la selección, el personal será entrenado por siete días, seguido por un periodo de prueba de tres meses para determinar si la contratación se formaliza o no. A su vez dependerá de una evaluación de aptitud, la misma que será realizada por el gerente general.

6.7. Programas de capacitación

La mayoría de las capacitaciones del personal se la realizará de forma interna y a su vez con asesoría externa dependiendo de las necesidades del cargo.

Debido a la naturaleza del negocio se establecerá como política la capacitación continua en atención del cliente.

¹¹ Bowen, D. Ledford, G.E y Nathan, B.R (1991). Hiring for the organization, not the job. Academy of Management Executive, Vol.5 No. 5, pp. 35- 51

¹² Werbel, J.D y Johnson, D.J (2001). The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in person-Environment Fit, Human Resource Management, Vol. 40, No. 3, Pp. 227-240

6.8. Políticas de administración de personal

Se considerará que la administración del personal estará bajo la coordinación del gerente general y las políticas incluirán los siguientes puntos:

- Los contratos del personal serán de acuerdo al código de trabajo, e incluirán un periodo de tiempo de prueba de tres meses. El personal conseguirá la estabilidad laboral cuando se cumpla el año del contrato, a partir de entonces, este se considerará de manera indefinida.
- Los sueldos serán igual o superior al valor que lo exige la ley laboral y se cumplirán con todos los beneficios laborales incluyendo el pago al IESS.

6.9. Organismos de apoyo

- Asesoría legal: Ab. Elio Quintero / Abg. Diana Rivera
- Asesoría contabilidad: CPA. Francisco parra
- Bancos: Banco de Guayaquil, Banco del Pacifico
- Capacitación: The Edge

Capítulo 7

7. Análisis Legal

7.1. Aspectos legales

7.1.1. Tipo de Sociedad

Para la creación del Hostal Maikell, esta se constituirá como una compañía mercantil de sociedad anónima, cuyos accionistas no responderán con su patrimonio personal sobre las deudas de la sociedad, sino únicamente con la cantidad máxima del capital aportado.

7.1.2. Procedimientos para la conformación de la sociedad anónima.

El nombre de la compañía y el logo será registrado en la Superintendencia de Compañías, este último se presentará en el Instituto de Propiedad Intelectual. Para la constitución de la empresa se incluirán los siguientes datos:

Tabla 6: Accionistas

Accionistas	%
Håkon Rambek	31 %
Rut Rambek	27 %
Jairo Estrada	22 %
Karl Jones	20 %

- Lugar y fecha de constitución
- Nombre de la compañía: Hostal Maikell S.A.
- Accionistas con los respectivos porcentajes de participación:
- Razón Social: prestación de servicio de alojamiento, de capacitación y actividades turísticas.

- Capital Social: conforme a lo estipulado en la Ley de Compañías y de acuerdo a las aportaciones de los accionistas para la puesta de marcha del negocio.
- Dirección de la compañía.

7.1.3. Junta de Accionistas

Se cumplirá con los requisitos exigidos por la Superintendencias de Compañías, se celebrarán las juntas generales y ordinarias la misma que serán de forma trimestral y la participación de los accionistas será obligatorio, de celebrase juntas extraordinarias se notificara previo aviso a los accionistas cuando uno o más accionistas lo requieran.

7.1.4. Liquidación de la compañía

Si la continuidad de las operaciones no es viable por la falta de liquidez, se liquidará la compañía de acuerdo a la Leyes de la Superintendencia de Compañías. La liquidación de los activos y pasivos serán conforme a lo dispuesto en la ley, y los accionistas recibirán la diferencia o el dinero restante después de la liquidación de la empresa.

7.1.5. Administración y Representación de la compañía

El gerente general será el representante legal de la compañía, sus funciones y responsabilidades serán incluidas en los estatutos legales de la compañía.

7.2. Aspectos de la legislación urbana

Se deberá cumplir con todas las ordenanzas municipales de construcción como son: aprobación de planos arquitectónicos, predios municipales, otros trámites y permisos gubernamentales. Se detallarán los permisos y tramites en la siguiente sección.

7.2.2 Trámites y permisos ante los organismos de control.

En las tablas 7, 8 y 9 se puede observar que tipos de permisos, obligaciones tributarias y otras obligaciones se debe cumplir y cancelar, a que entidad de control pertenecen y con qué frecuencia se debe cumplir con dichas obligaciones¹³ (AHOTEC, 2010).

Tabla 7: Permisos para funcionamiento del Hostal.

Registro Actividad Turística	Ministerio de Turismo	Sólo 1 vez
Licencia Única de Funcionamiento Turismo	Ministerio Turismo / Municipios	Anual
Permiso Sanitario	Ministerio Salud	Anual
Certificados de Salud empleados	Ministerio Salud	Anual
Patente	Municipio	Anual
Rótulos y Publicidad Exterior	Municipio	Anual
Bomberos	Cuerpo de Bomberos	Anual
Licencia Ambiental (Quito)	Municipio	Anual

Tabla 8: Obligaciones Tributarias

Declaración de Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Anual
Anexos Impuesto a la Renta (Rel. Dependencia)	Servicio de Rentas Internas	Anual
Anticipo Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Jul / Sep
Retenciones en la Fuente – Renta	Servicio de Rentas Internas	Mensual
Impuesto al Valor Agregado – IVA	Servicio de Rentas Internas	Mensual
Impuesto Consumos Especiales – ICE	Servicio de Rentas Internas	Mensual
Anexos Transaccionales (IVA / ICE / Renta)	Servicio de Rentas Internas	Mensual
Declaración Patrimonial	Servicio de Rentas Internas	Anual

¹³ Federación Hotelera de Ecuador. Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento, 2010

Tabla 9: Otras Obligaciones

Contribución 1 x mil a los activos fijos (FMPTE)	Ministerio de Turismo	Anual
Contribución 1 x mil activos reales	Superintendencia Compañías	Anual
Presentar balances	Superintendencia Compañías	Anual
Impuesto a los Activos Totales (1,5 x mil)	Municipios	Anual
Impuesto Predial	Municipios	Anual
Matriculación de vehículos	Jefaturas de Tránsito	Anual
Revisión Técnica Vehicular (Quito)	Municipio – CORPAIRE	Anual
Contratar SOAT para vehículos	Aseguradoras calificadas	Anual
Derechos autores y compositores (SAYCE)	SAYCE	Anual
Derechos productores fonogramas (SOPROFON)	SOPROFON	Anual
Teléfono	Empresa Telefónica	Mensual
Agua Potable	Empresa Agua Potable	Mensual
Energía Eléctrica	Empresa Eléctrica	Mensual
Reportes estadísticos	Ministerio Turismo	Mensual
Reportes de Huéspedes	Varias Instituciones	Diario
Impuesto a los Espectáculos Públicos	Municipios	Ocasional
Tasa Servicios Turísticos	Municipio de Quito	Mensual

7.3. Costos estimados para la constitución del Hostal Maikell, referente a trámites y permisos gubernamentales.

Los costos correspondientes a la constitución de la compañía, incluyendo los gastos legales por honorarios profesionales del abogado, costos de tasas y permisos ante los organismos de gobierno se estiman en \$ 1500.00

Capítulo 8

8. Análisis Ambiental y Social

8.1. Análisis ambiental

El municipio requiere legalmente un análisis ambiental del negocio, pero dado la naturaleza del mismo, el Hostal Maikell no generará desperdicios ni emisiones tóxicas.

8.1.1. Manejo de desperdicios

Se considerará la implementación de un programa de reciclaje dentro del hostal, lo cual está detallado en la siguiente sección. Los residuos sólidos orgánicos e inorgánicos serán desalojados y recolectados por el servicio que presta la municipalidad. Durante la remodelación de las edificaciones del hostal se producirá una gran cantidad de desechos, los cuales serán transportados y desalojados a los sitios que están considerados legalmente como botaderos municipales.

8.1.2. Programa educativo de reciclaje

El Hostal Maikell se compromete con el medio ambiente a través de programas educativos para los empleados y los pasantes, impulsando una conciencia de reciclaje a través del ahorro de los recursos naturales, como el agua y la electricidad, usando de manera adecuada y eficiente las maquinarias y equipos. Paralelo a esto se considerarán los equipos que usaran energía renovable por medio de las instalaciones de paneles solares, los mismos que se instalarán en el mediano plazo y como consecuencia de esto, el Hostal Maikell logrará una autoeficiencia en el ahorro de energía de hasta un 25%.

8.2. Riesgos de trabajo

8.2.1. Riesgos de incidentes.

Existe un nivel de riesgo en la limpieza de los pisos, debido a que estos pasan húmedos o mojados, para esto se considerará como imperativo la señalización con letreros móviles de advertencia después de cada limpieza diaria.

8.2.2. Riesgos de sobreesfuerzos

Para minimizar el riesgo de sobreesfuerzos en el personal ayudante/mantenimiento, se implementara el uso de bases con ruedas en la movilización de objetos pesados y el uso de faja industrial para protección de la columna.

Capítulo 9

9. Análisis económico

9.1. Inversión total

Para la puesta en marcha del Hostal Maikell, se estima una inversión de \$610.000,00 de la cuales está constituido de la siguiente forma: Circulante \$6.712,98; Muebles y Enseres \$35.142,44; Equipos de Computación \$3.551; Maquinaria y Equipo \$17.117,58; Infraestructura \$524.700 y Gastos de Constitución por una cantidad de \$22.776 el mismo que se puede observar en el anexo A6. Para la constitución de la empresa se requerirá de \$245.000 por capital propio de los accionistas y de \$365.000,00 por financiamiento vía prestamos, los costos del proyecto se pueden ver en el anexo A7 y la tabla de amortización de la deuda se encuentra en el anexo A8.

La inversión vía prestamos será financiado a través de crédito proveniente de la Corporación Financiera Nacional a 7 años plazo con una tasa del 11,83% para la inversión en activos fijos, remodelación y construcción.

9.2. Inversión en activos fijos.

Para la inversión de los activos fijos se ha considerado aquellos bienes que están relacionados de manera directa con las operaciones del servicio y la generación de ingresos, estos activos ascienden a una cuantía de \$524.700,00 los cuales se detalla en la tabla 10.

Tabla 10: Inversión Activos fijos.

ACTIVOS	
Terreno y Casa	\$ 390.000
Construcción	27.000
Remodelación	60.000,00
Imprevistos remodelación	47.700,00
TOTAL	\$ 524.700,00

9.3. Gastos pre-operacionales al servicio.

Para los gastos que se consideraran como pre-operacionales al servicio, se cancelaran de manera directa y al contado, los mismos que ascenderán a una cuantía por \$ 55.811, 02; el mismo se detalla en las siguiente tabla 11.

Tabla 11: Gastos Pre-Operacionales.

GASTOS	
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	35.142,44
TOTAL EQUIPOS Y MAQUINARIA	20.668,58
Total	55.811,02

Para la compra de los muebles y enseres se considerara una compra por la cuantía de \$ 35.142,44 los mismos que se detallan a continuación en la tabla 12.

Tabla 12: Muebles y Enseres.

Muebles y Enseres	Cantidad	Costo Total incl. IVA
Sofá grande	1	362,88
Mesa con 6 sillas	2	1301,22
Escritorio	1	188,16
Anaqueles	3	416,64
Mesa y 6 sillas (área al aire libre)	2	1263,36
Sillas	2	78,40
Parasol	2	62,72
Hamacas	4	134,40
Sofá	1	407,68
Mesón	2	2240,00
Comedor y 6 sillas	1	1456,00
Cama una plaza con accesorios	10	5079,31
Cama matrimonial	10	5580,96
Cama literas	8	4389,24
Veladores	10	703,70
Escritorios y silla para habitaciones simple	10	1288,00
Lámparas	20	403,20
Mueble para la recepción	1	396,48
Set de Ollas	3	954,24
Licuada	2	191,65
Arrocera	2	139,78
Set de Vajilla 20 piezas	3	117,60
Microonda	1	150,75
Juegos de Cubiertos	50	218,40
Servicios y Lavamanos	27	2056,32
Ducha	25	504,00
Tachos	27	136,08
Accesorios Baño	27	756,00
Lavamanos	2	85,12
Lavamanos industrial	1	61,60
Tacho rodante	2	62,72
Archivadores	1	156,80
Sábanas una plaza	58	1883,84
Sábanas matrimonial	30	1142,40
Almohadas	46	772,80
TOTAL MUEBLES Y ENSERES		\$ 35.142,44

Para la compra de los equipos y maquinarias del Hostal Maikell y de los equipos administrativos, su cuantía asciende a \$20.668,58 lo mismo que se detallan a continuación, en la tabla 13 y 14.

Tabla 13: Equipo y Maquinarias.

Equipos y maquinaria del Hostal Maikell			
	Cantidad	Costo Unitaria	Costo Total
DVD	2	160,59	321,18
Equipo de sonido	2	530,00	1060,00
Aire acondicionado (split)	1	917,93	917,93
Aire acondicionado	1	917,93	917,93
Cocina	2	373,00	746,00
Refrigeradora	2	834,97	1669,94
Extractor de humos	2	198,75	397,50
Lavadora	1	780,00	780,00
Secadora	1	667,10	667,10
Lavamanos	1	55,00	55,00
Teléfono	3	120,00	360,00
Aire acondicionado	25	369,00	9225,00
TOTAL EQUIPOS Y MAQUINARIA			17117,58

Tabla 14: Equipo administrativos.

Equipos administrativos del Hostal Maikell			
	Cantidad	Costo Unitaria	Costo Total
Impresora, Scanner, Copiadora	1	179,00	179,00
Computadora	3	1124,00	3372,00
TOTAL EQUIPOS Y MAQUINARIA			3551,00

9.4 Costos Operacionales

Para determinar el costo de venta en los servicios de alojamiento, se ha analizado los costos por uso de energía eléctrica, aire acondicionado, lavadora, secadora y agua potable, cuyo costo han sido estimado y se encuentran detallados en el Anexo A9, para los costos de operación por tipo de habitación se detallan a continuación en la tabla 15.

Tabla 15: Costos Operacionales.

Costo de Operación de Alojamiento				
Item	Hab. Individual	Hab. Doble	Hab. Triple	Hab. Compartido
Lavada y Secada Sabana	0,04	0,08	0,12	0,24
Uso de Agua	0,03	0,05	0,08	0,15
Aire acondicionado	0,92	0,92	0,92	0,92
Costo Total	0,99	1,05	1,12	1,32

Fuente: Los Autores

Para la determinación del costo de venta por cada hora de clase de español, se incluyó el costo de la hora del profesor y el uso del aire acondicionado como se detalla en la tabla 16.

Tabla 16: Costos de Capacitación.

Costo de Operacion Capacitacion	
Item	1 hora
Profesora	4
Aireacondicionado	0,1152
Costo Total	4,1152

Fuente: Los Autores

9.5 Gastos legales por permiso y por constitución.

Para la constitución de la empresa, se ha estimado que se incurrirán en un gasto cuyo valor asciende a \$1.500, los mismos que serán utilizados para el cumplimiento y requisitos legales solicitados por distintas entidades gubernamentales.

9.6 Presupuesto de personal de trabajo

Para el pago de salarios en el primer año de servicio, se estima que se requerirá de una inversión de capital de \$29.624,26 la misma que será cubierta en parte por un valor inicial de \$6.712,98 destinado para los tres primeros meses de funcionamiento, y el restante será cubierto con los ingresos generados por las ventas de hospedaje en el curso del primer año. El detalle de dicho gasto anual se encuentra en la tabla 17, y el detalle de la cantidad de personal con el respectivo salario anual se encuentra en anexos A10.

Tabla 17: Presupuesto capital de trabajo.

Presupuesto de capital de trabajo		
	Cantidad	Sueldos y Aportes del 1er Año
Gerente General	1	\$6.314,90
Coordinadora de capacitación	1	\$4289,91
Asistente y Recepcionista	2	\$8.579,81
Seguridad	1	\$3.479,88
Mantenimiento y ayudante	1	\$3.479,88
Limpieza/Camarera	1	\$3.479,88
TOTAL SUELDOS		\$29.624,26

9.7 Políticas de cartera a los clientes.

Los pagos se realizarán en efectivo y por medio de tarjeta de crédito, y no se considerara u otorgara crédito alguno a personas naturales o jurídicas. En lo correspondiente al aceptar las tarjetas de crédito se obtendrá una opción de pago para nuestros clientes lo que incrementará las ventas, diversos estudios muestran que cuando un pequeño comercio acepta tarjetas de crédito y débito,

sus ventas se incrementan hasta en un 30% y agregando otras promociones podría ser aún más. Se estima que para los cobros de las tarjetas de crédito, estos se recuperarán en un promedio de cada 3,5 días, de acuerdo de la siguiente tabla 18.

Tabla 18: Política de cartera de cliente.

Política de cartera de cliente	Peso porcentual	Recuperación en días promedio	Ponderación
Efectivo	0.3	0	0
Tarjeta de crédito	0.7	5	3.5
Tiempo promedio de recuperación de cartera			3.5

9.8 Política de cartera de proveedores.

El Hostal Maikell considera como política de pago la cancelación inmediata a los proveedores debido a que esta empresa es nueva en el mercado, de esta manera se podrá obtener descuento por pronto pago, ya sea esta por la adquisición de bienes o de servicios.

9.9 Política de efectivo

Se deberá considerar que todo el dinero recaudado del día, sea este por la ventas del hospedaje, de las clases de capacitación o de las actividades recreativas o turísticas, se depositen en un plazo máximo de 24 horas.

9.10 Presupuesto de Ingresos

Como se puede observar el presupuesto de ingresos para el primer año de servicios, se ha considerado únicamente las ventas por hospedaje y las ventas por capacitación ver tabla 19 y tabla 20, también se pueden observar en mayor detalle sobre precios y cantidades en el anexo A11.

Tabla 19: ingreso anual por ventas de alojamiento.

Ingreso esperado anual por venta de hospedaje	
Individuales	\$59.130,00
Dobles	\$87.600,00
Triples	\$35.478,00
Compartidos	\$31.536,00
Ingresos por Venta de Habitaciones	\$213.744,00

Tabla 20: ingreso anual por venta de clases de español.

Venta anual esperada de las clases de español	
Individuales	\$19.200,00
Grupales	\$15.360,00
Ingresos por ventas de capacitación	\$34.560,00

Capítulo 10

10. Análisis Financiero

10.1. Balance General Inicial del primer año

Tabla 21: Balance General inicial.

BALANCE GENERAL AL INICIO DEL PRIMER AÑO			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente		Pasivo	
Caja bancos	6 712,98	Obligaciones bancarias	365000,00
Activos Fijos			
Muebles y Enseres	35142,44		
Equipos de Computación	3551,00		
Maquinarias y Equipos	17117,58	Capital Social (Inversión)	245000,00
Infraestructura	524700,00	Utilidad Neta	
Gastos de Constitución	22 776,00	Utilidad Retenidas Anteriores	
		Total Patrimonio	
TOTAL ACTIVOS	610000,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	610000,00

Las estimaciones del balance general para los diez años del Hostal Maikell, se encuentran detallados en el anexo A12.

10.2. Balance General al término del primero año

Tabla 22: balance General al término del primer año.

BALANCE GENERAL AL TERMINO DEL PRIMER AÑO			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente		Pasivo	
Caja bancos	106803,25	Obligaciones bancarias	331875,62
Activos Fijos		Participación empleados 15%	14.881,47
Muebles y Enseres	35142,44	Impuestos por pagar 25%	24802,45
Depreciación Muebles y Enseres	3162,81	Total Pasivo	371559,54
Total Muebles y Enseres	31979,62		
Equipos de Computación	3551		
Depreciación de Computación	1124,48		
Total Computación	2426,51		
Maquinarias y Equipos	17117,58		
Depreciación Maquinaria y Equipos	1540,58		
Total Maquinaria y Equipos	15576,99		
Infraestructura	524700		
Depreciación de Infraestructura	24923,25	Capital Social (Inversión)	245000
Total Infraestructura	499776,75	Utilidad Neta	59525,88
Total Activos Fijos	549759,88	Utilidad Retenidas Anteriores	0
Activo Diferido			
Gastos de Constitución	22776		
Amortización acumulada	3253,71		
Total Activos Diferidos	19522,28	Total Patrimonio	304525,88
TOTAL ACTIVOS	676085,42	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	676085,42

Para el cálculo de las depreciaciones por Muebles y Enseres, Equipos de Computación, Infraestructura, y Maquinarias y Equipos, se encuentran detallados en el anexo A13.

10.3. Estado de Resultados proyectado a 5 años

Tabla 23: Estado de resultado proyectado a cinco años.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (5 AÑOS)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS	248304,00	270005,77	293604,27	319265,29	347169,07
TOTAL COSTOS	11500,00	11897,90	12309,57	12735,48	13176,13
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	126534,70	126863,43	123919,91	119347,35	115329,64
Impto. y part. Trabajadores	44107,72	52497,78	62949,92	74872,98	87465,32
UTILIDAD NETA	66161,58	78746,66	94424,88	112309,5	131198

Para el cálculo del estado de resultado, el mismo se encuentra en mayor detalle en el anexo A14, lo cual ha sido proyectado a 10 años, por efecto de visualización se ha considerado en la tabla hasta el quinto año.

10.4. Flujo de Caja.

Tabla 24: flujo de caja proyectado a cinco años

FLUJO DE CADA PROYECTADO A 5 AÑOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		66 161,58	78 746,66	94 424,88	112 309,47	131 197,99
Ahorro en Obligaciones NO pagadas		44 107,72	52 497,78	62 949,92	74 872,98	87 465,32
(-) Pago de Obligaciones			44 107,72	52 497,78	62 949,92	74 872,98
Amortización		3 253,71	3 253,71	3 253,71	3 253,71	3 253,71
Depreciación		30 751,14	30 751,14	30 751,14	29 626,65	29 626,65
(-) Pago Capital de Préstamo		36 367,82	40 670,13	45 481,41	50 861,86	56 878,82
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-610000	107 906,33	80 471,44	93 400,46	106 251,04	119 791,87
SALDO INICIAL		6 712,98	114 619,31	195 090,74	288 491,20	394 742,24
FLUJO ACUMULADO		114 619,31	195 090,74	288 491,20	394 742,24	514 534,11

El flujo de caja ha sido proyectado a 10 años, por efecto de visualización se ha considerado en la tabla hasta el quinto año.

10.5. Tasa de descuento

Es una de las variables más influyentes en el resultado de la evaluación de un proyecto, la tasa de descuento es la que debe utilizarse para actualizar los flujos de caja de un proyecto, esta corresponde a la rentabilidad que los Inversionistas exigen por renunciar a un uso alternativo de estos recursos, en proyectos con niveles de riesgos similares, lo que se denomina como costo de oportunidad.

Representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo, de tal manera que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, como los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido, la tasa de descuento que se ha calculado es del 15,70% anual.

Esta tasa de descuento se determinó aplicando la fórmula del costo total promedio ponderado WACC la misma que necesita de la siguiente ecuación

Donde:

$$WAAC = rd(1-T)(L) + re(1-L)$$

L (Nivel de endeudamiento)=60%

(1-L) (Capital propio)= 40%

rd (Rentabilidad de la deuda)= 11,83%

T (Tasa de impuesto corporativo)= 25%

C(TMAR o rendimiento del accionista) =?

Se necesita la Tasa mínima atractiva de retorno (TMAR o re) para calcular el costo de capital promedio ponderado. La tasa re se la calcula por medio de la fórmula del CAPM más el riesgo país este factor se aplica para países que tienen mayor riesgo.

$$re = rf + \beta (rm - rf) + \Delta riesgo_{pais}$$

Se incluye el riesgo país porque es el componente que diferencia a los países de economías más riesgos que los países de economías estables del mundo.

Donde:

rf (Tasa libre de riesgo)= 2,05% tasa libre de riesgo corresponde de los bonos del tesoro de EEUU.

rm(Tasa del mercado) = 11,38%

$\Delta riesgo_{pais}$ =911 puntos bases es decir el 9,11% este es el riesgo país hasta el 12 de noviembre del 2011 valor tomado de la página Web del Banco Central del Ecuador.

β (Medida de riesgo) 1,5 debido a las características de la actividad de este proyecto

$$re = rf + \beta (rm - rf) + \Delta riesgo_{pais}$$

$$re = 0,0205 + 1,5 * 0,0978 + 0,0911$$

$$re = 25,83\%$$

$$rk = rd(1 - T)(L) + re(1 - L)$$

$$rk = 0,1183(1 - 0,25) * 0,60 + 0,2583 * 0,4$$

$$rk = 15,66\%$$

El 15,66% es el costo de capital promedio ponderado y esta es la tasa mínima de rentabilidad que debería generar el proyecto para poder pagarle una tasa del 11,83% anual al 60% de sus inversionistas y el 25,83% al 40% de sus accionistas.

10.6. VAN Y TIR

La tabla 25 indica el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa de Retorno Interna (TIR) del proyecto.

Tabla 25: VAN Y TIR

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno	
Tasa WAAC	14.86 %
VAN	\$ 143.094,59
TIR	19 %

10.7. Flujo de fondo del proyecto puro o sin financiamiento

Se considerara como resultado del proyecto en el caso de que no existiera financiamiento por parte de una institución financiera, un flujo de caja o flujo de fondo del proyecto puro o sin financiamiento, la contemplación del VAN y TIR financiero, es el rendimiento de los flujo considerando el valor de dinero en el tiempo, el mismo que por lo general va ser siempre mayor que el VAN y TIR con financiamiento, y cuyo objetivo del flujo de caja sin apalancamiento es observar el no financiamiento en el año cero y determinar en qué año el proyecto es deficitario o rentable por sí solo.

Tabla 26: Flujo de caja proyectado sin financiamiento.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 años SIN APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		92069,28	102072,98	114864,42	129520,75	144799,09
Ahorro en Obligaciones NO pagadas		61379,52	68048,65	76576,28	86347,17	96532,72
(-) Pago de Obligaciones Ejercicio Anterior			61379,52	68048,65	76576,28	86347,17
Amortización		3253,71	3253,71	3253,71	3253,71	3253,71
Depreciación		30751,14	30751,14	30751,14	29626,65	29626,65
(-) Pago Capital de Préstamo		0	0	0	0	0
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-610000	187453,65	142746,96	157396,91	172172,00	187865,01

El flujo de caja sin financiamiento ha sido proyectado a 10 años, por efecto de visualización se ha considerado en la tabla 26, hasta el quinto año.

Como se puede apreciar, la evaluación dará como resultado un Valor Actual Neto (VAN) de \$62.368,64 con una Tasa de descuento del 25,83 % y una Tasa Interna

de retorno (TIR) de 29% lo que demuestra que el flujo de fondo del proyecto puro o sin financiamiento, está generando riqueza adicional para los accionistas en el caso de contar con los fondos necesarios para cubrir la inversión inicial.

Periodo	Flujo neto
0	-610000
1	187453,648
2	142746,957
3	157396,907
4	172171,996
5	187865,012

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno sin apalancamiento	
CAPM	25,83%
VAN	62.368,64
TIR	29%

10.8. Retorno de los inversionista.

La participación de los accionista en el proyecto asciende a una cuantía de \$245.000, esto con lleva a determinar cuál es la Tasa Interna de Retorno exclusivamente para dicho capital, buscando el rendimiento requerido por el accionista, debido al riesgo que incurre al invertir en el Hostal Maikell, a continuación en las tabla 27 se detalla el flujo del accionista.

Tabla 27: Flujo del Accionista.	
Periodo	Flujo neto
0	-245.000
1	114.619,31
2	195.090,74
3	288.491,20
4	394.742,24
5	514.534,11
Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno del accionista.	
CAPM	25,83%
VAN	212.948,74
TIR	45%

10.9. Análisis de estructura financiera

La estructura financiera de la empresa presenta un nivel de apalancamiento del 55%, lo que implica que más del 50% de sus activos se encuentra representadas por sus acreedores.

Tabla 28: Estructura Financiera.

BALANCE GENERAL AL TÉRMINO DEL PRIMER AÑO.					
ACTIVOS	\$	%	PASIVOS	\$	%
Total activo corriente	114619,31	17%	Total Pasivo	372739,9	55%
Total Activos Fijos	549759,88	80%	Total Patrimonio	311161,6	45%
Total Activos Diferidos	19522,28	3%			
TOTAL ACTIVOS	683901,47	100%	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	683901,5	100%

Al término del primer año el hostel presenta una estructura muy solida en cuanto a los activos fijos ya que este representa el 80% del total de sus activos, los mismos que representa la infraestructura, las maquinas, los equipos y otros. Los activos circulantes representan un 17%, estos representaran la inversión para el capital de trabajo y para poseer un almacén de productos y materias primas para los meses posteriores, especialmente los diferidos que corresponden a otros gastos que necesite la empresa.

10.10. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio está calculado dividiendo el costo fijo anual, ver anexo 15, por la contribución marginal según se detalla en la tabla 28, y que a su vez se encuentra detallado en el Anexo A16. Se puede observar que para el Hostel Maikell esto representa una venta de 4.604,21 plazas anuales y que su índice de ocupación es de un 25 % de la capacidad del alojamiento. El costo fijo será cubierto de manera total por las ventas de las habitaciones y la contribución marginal obtenida por las ventas de las clases de capacitación del idioma español, será considerada como una utilidad para la empresa. La contribución marginal de las clases de español se encuentran en el anexo A17.

Tabla 29: Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos fijos anuales	85.267,57
Contribución marginal por cada cama	18,52
Punto Equilibrio Anual (en número de camas)	4604,21
Punto Equilibrio en Índice de Ocupación	25 %

10.11. Rentabilidad ROA y ROE

Tabla 30: ROA y ROE.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	10%	11%	12%	13%	14%
ROE	21%	20%	19%	19%	18%

El ROA y ROE fueron calculado a diez años, los mismos que por efecto de visualización se ha considerado hasta el año cinco.

El ROA es un indicador de rentabilidad en donde una empresa puede ver sus beneficios en relación con sus activos totales. En otras palabras el ROA nos demuestra de cómo es la gestión eficiente en el uso de sus activos para generar ganancias. Este se calcula dividiendo los ingresos anuales de la empresa para el total de sus activos, en la tabla 30, podemos observar una tendencia positiva de este indicador, lo cual es muy positivo para el Hostal.

El ROE es el retorno sobre capital es decir mide la tasa de retorno sobre la participación en la propiedad de los propietarios de acciones. O a su vez mide la eficiencia de una empresa en la generación de ganancias de cada unidad de patrimonio neto. Como se puede observar en la tabla 30, el ROE se encuentra entre 21% y 18% para los primeros cinco años, lo que demuestra que el hostal posee una situación financiera saludable.

Capítulo 11

11. Análisis de riesgos operacionales y del entorno

El análisis de riesgos operacionales, del entorno y las tendencias del mercado se mencionaron con anterioridad y se detallaron en el capítulo dos.

Se puede decir que uno de los riesgos que enfrenta el Hostal, son los nuevos entrantes, este se encuentra considerado como un riesgo moderado, siendo el crecimiento del segmento hostelero del 0% para el año 2009 - 2010 (Barómetro, 2011), la diferenciación de los servicios es importante para minimizar su impacto negativo. Otro factor importante para minimizar el impacto será observar el entorno para estar siempre pendiente de cualquier cambio en el mercado y sus nuevas tendencias en la industria del turismo, especialmente en el grupo objetivo, tanto a nivel nacional como internacionalmente.

En el Ecuador se percibe un aumento de la inseguridad, especialmente ciudades como la de Guayaquil, esto se considera como poco probable de que dicha percepción afecte el ingreso de los visitantes extranjeros al país. Esta percepción se limitara haciendo mucho énfasis en los medios de comunicación como en la página web, sobre la seguridad del hostal, su adecuada ubicación y política de seguridades. Se capacitará a los pasantes en tema relacionados con la seguridad de los visitantes extranjero, esto se realizara con el fin de minimizar la probabilidad de ocurrencia de cualquier incidente negativo.

El gobierno del Ecuador ha cambiado su política nacional de turismo en los últimos seis años y es probable que haya nuevos cambios en el corto plazo, para poder responder a cualquier cambio potencial, el Hostal Maikell continuamente estará analizando dichas políticas ya sean está a favor de la industria o en contra.

Capítulo 12

12. Análisis de Sensibilidad

En el análisis de sensibilidad para el proyecto del Hostal Maikell se ha considerado una inversión total incluyendo el préstamo bancario por una cuantía de US \$610.000, el mismo que corresponde a US \$ 245.000 por inversionistas y US \$365.000 vía préstamo, con una tasa de interés del 14,86%.

Tabla 31: Análisis de sensibilidad.

	VAN	TIR
VARIACION DE INGRESOS		
-15%	-\$ 6.805,90	15%
-10%	\$ 43.160,92	16%
-5%	\$93.127,74	18%
0%	\$143.094,56	19%
5%	\$193.061,37	21%
10%	\$243.028,19	22%
15%	\$292.995	24%
VARIACION DE EGRESOS		
0%	\$ 143.094,56	19%
10%	\$ 102.592,60	18%
20%	\$ 62.090,64	17%
30%	\$ 21.588,68	15%
35%	\$ 1.337,70	15%
40%	-\$ 18.913,28	14%

Se ha valorado la Tasa Interna de Retorno (TIR) en distintos escenarios posibles con respecto al ingreso, en el cual se puede evidenciar que el proyecto dejaría de ser atractivo cuando este se reduzca hasta un 15% de sus ingresos. Adicionalmente es imperativo mencionar la tendencia positiva que tiene el VAN y TIR, considerando únicamente que del 100% de las ventas, solo se ha estimado el 60% de las ventas de nuestra capacidad.

De forma paralela se han evaluado los egresos en donde se puede observar, que incluso con un aumento de hasta el 35% de los mismos, el proyecto podrá seguir teniendo una rentabilidad y creando un valor agregado.

GRÁFICOS DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD REALIZADO

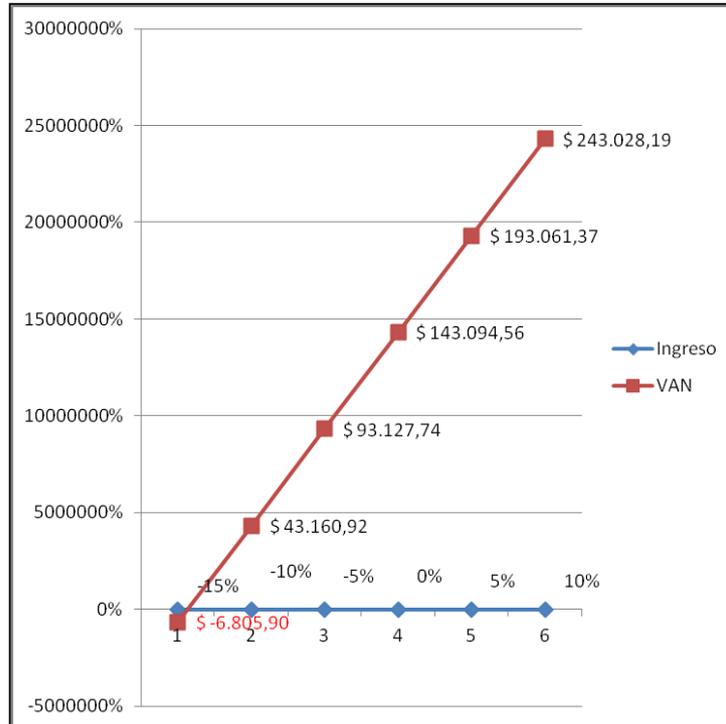


Figura 8: Variaciones de los ingresos

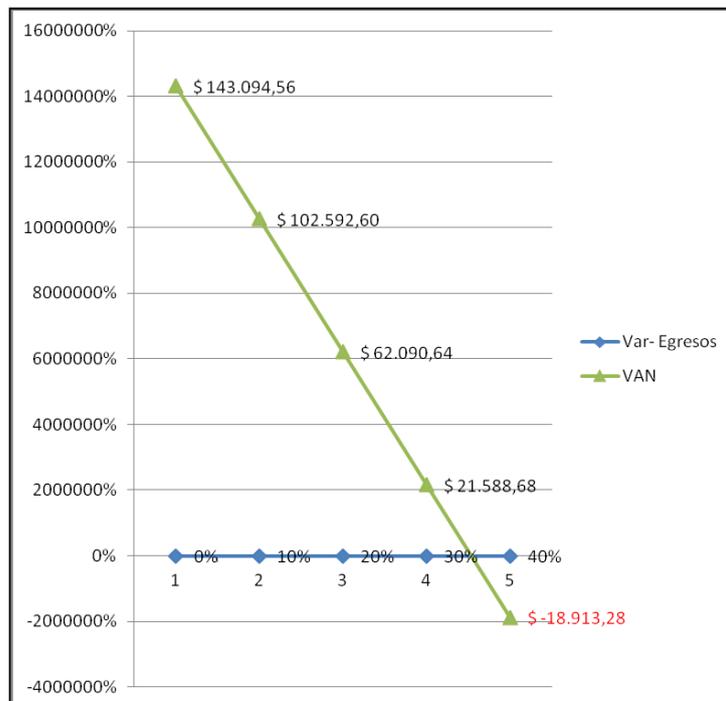


Figura 9: Variaciones de los egresos

Capítulo 13

13. Cronograma

		MES											
CRONOGRAMA	Sem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Obtener Financiamiento vía CFN	2	■											
Comprar terreno	4		■										
Hacer modificaciones y construcción del edificio	5			■	■								
Comprar muebles, maquinaria y equipo de computación	6			■	■	■							
Tramites y Obligaciones	6		■	■									
Crear página web del hostel.	8					■	■	■					
Registrar la marca	2		■										
Crear convenios con Universidades	9					■	■	■					
Crear convenios con organizaciones y fundaciones	9					■	■	■					
Definir objetivos cuantitativos	3							■	■				
Definir plan de publicidad	2								■				
Obtener material didáctico para escuela de español	5					■	■	■					
Plan de actividades y servicios de ofrecer	3			■									
Definir la contratación de terceros	3				■								
Búsqueda y contratación de personal calificada	2								■				
Entrenamiento del personal	2								■				
Campaña publicitaria	4									■			
Posicionar la marca dentro del mercado	7										■	■	
Evaluación de los objetivos cuantitativos	1											■	
Crear informes para los accionistas	2												■

ACTIVIDADES A FINES AL CRONOGRAMA DE TRABAJO.

Financiamiento vía CFN.

Del cien por ciento de la inversión del proyecto se realizara un préstamo por medio de la CFN el cual será de una cuantía de 365.000 dólares americanos que abarca el 60% de la inversión y el restante es patrocinada por los accionistas.

Comprar terreno.

La compra del terreno esta estrechamente relacionada junto la infraestructura y se estima que dicha compra se la realizara en un periodo de cuatro semanas para la compra de la misma.

Hacer modificaciones y construcción del edificio.

Se procederá a la realización de la remodelación de la infraestructura y a la construcción de una nueva edificación ya que la misma deberá poseer otras aéreas para la visita de los turistas, el periodo de remodelación se estima en cinco semanas.

Comprar muebles, maquinaria y equipo de computación.

Para un pleno funcionamiento de Hostal se necesitara de la compra de varios equipos de oficinas e instalación de un software y otras maquinarias, la misma que tomará un tiempo de seis semanas para adquisición de estos e implementación.

Trámites y Obligaciones.

Para el funcionamiento del Hosta Maikell se requerirá de todos los permisos necesarios como, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que deben cumplir

los Establecimientos de Alojamiento, para estos se estima seis semanas para cumplir con lo reglamentado.

Crear página web del hostel.

Se necesitara de manera imperativa la creación de la pagina Web del Hostal Maikell, ya que por medio de esta se promoverá las ventas de los servicios y pagos de los mismos, se estima un periodo de ocho semanas para la creación de la pagina Web.

Registrar la marca.

Se procederá al registro de la marca en el departamento de propiedades intelectuales, para que esta sea uso exclusivo del Hostal Maikell, se estima un tiempo de dos semanas para dicho registro.

Crear convenios con Universidades.

Se realizarán convenios con las universidades más importantes de la ciudad con el objetivo de promover las pasantías universitarias dentro del Hostal Maikel, esto beneficiara en cuanto a costo del Hostal, e incrementará la participación e integración de los turistas con los pasantes universitarios locales, se estima un tiempo de nueve semanas calendario para dicho objetivo y cierre de convenios.

Crear convenios con organizaciones y fundaciones.

Se realizaran convenios con entidades y fundaciones no lucrativas que poseerán convenios o intercambios de estudiantes interesados en realizar voluntariado en el ecuador como por ejemplo la fundación de Noruega D'Miro, se estima que esto tendrá un tiempo de nueve semanas para las vistas a todas las organizaciones y fundaciones.

Definir objetivos cuantitativos.

Se estima una periodo de tres semanas para la realización de todas las proyecciones de ingresos y egresos del Hostal Maikell, con el objetivo en mejorar la toma de decisiones.

Definir plan de publicidad.

Se realizara un plan de lanzamiento de la marca del Hostal Maikell, y de todos los servicios a ofrecer, este plan se lo realizara en un tiempo estimado de dos semanas calendarios.

Obtener material didáctico para escuela de español.

Se procederá a la obtención de los materiales didácticos del idioma español de la más reconocida academia y que serán utilizadas por los profesionales contratados y estudiantes, se estima para la obtención de dichos materiales cinco semanas calendarios.

Plan de actividades y servicios de ofrecer.

Se procederá a la organización de todas las actividades a realizar para la estadía de los turistas y de los servicios a ofrecer, para el funcionamiento del Hostal Maikell, se estima tres semanas calendarios para la organización de todas las actividades a ofrecer

Definir la contratación de terceros

Se realizara los perfiles para la contratación del personal para llenar las vacantes de coordinador de capacitación, asistentes administrativos, seguridad, ayudante de mantenimiento y limpieza. Se estima un plazo de tres semanas para la contratación de los mismos.

Búsqueda y contratación de personal calificada

Se analizará los perfiles de los aspirantes y posterior a ellos se elegirán los candidatos idóneos para ocupar las vacantes y finalmente se les realiza la contratación de los mismos, se estima dos semanas para la selección y contratación del nuevo personal.

Entrenamiento del personal

Se capacitará al personal en todo los temas relacionados a sus competencias y funciones a realizar, esta capacitación tendrá una duración de dos semanas calendarios.

Campaña publicitaria

Se procederá a realizar una campaña publicitaria de cuatro semanas para dar a conocer los servicios del Hostal Maikell, y además con el fin de posicionar la marca en el largo plazo en la mente de los usuarios.

Posicionar la marca dentro del mercado

Con la ayuda de la campaña publicitaria se buscará posicionar la marca del Hostal Maikell, dentro del mercado de hospedaje tanto a nivel nacional e Internacional, cabe mencionar que se busca posicionar la marca dentro del corto plazo y para esto se contará con una campaña publicitaria y por medio de la página Web del Hostal y de otras herramientas informáticas.

Evaluación de los objetivos cuantitativos

Se realizará una evaluación de los estados financieros en el mes de noviembre para determinar el grado de crecimiento del Hostal, este tendrá una duración de 1 semana calendario para determinar la viabilidad del Hostal.

Crear informes para los accionistas

Una vez realizada la evaluación se procederá a realizar los debidos informes financieros para los accionistas del Hostal Maikell, estos informes se procederán a entregar dentro de las dos últimas semanas del año.

14. Conclusiones

Una vez expuesta las ventajas del presente Plan de Negocio se puede concluir lo siguiente:

1.- La ciudad de Guayaquil es una de las más importantes ciudades que tiene el Ecuador, en donde además de ser considerada una ciudad de negocios, esta tiene un gran potencial turístico a ser explotado, es decir que aparte de tener un turismo de negocios también puede existir o llevar a cabo un turismo cultural, ya sea por su historia cultural, sus costumbres o tradiciones, su arquitectura, sus lugares recreativos, entres otros. Esto es lo que lleva al Hostal Maikell, explotar todas estas bondades que nos ofrecen la ciudad, y hacer que los turistas conozcan y se interesen en ella a visitarla.

2. Guayaquil ha poseído o siempre se ha caracterizado por tener la misma infraestructura de hoteles tradicionales, con la creación del Hostal Maikell, se lograra un nuevo concepto de hospedaje, en donde los visitantes extranjeros además de descansar, van a pasar a realizar un sin números de actividades y servicios que otros hostales u hoteles de la ciudad no ofrecen.

3. El presente Plan de Negocio es económicamente rentable y ayudará a la ciudad a generar fuentes de trabajo, se capacitara se manera constante a los miembros del Hostal Maikell para atender al turista, además cabe mencionar unos de los puntos más relevantes es que atreves del Hostal, los turistas se darán cuenta de que la ciudad de Guayaquil es la puerta para visitar a otras ciudades del Ecuador, ya se está por su gran diversidad de cultura o por los diferente lugares por explorar.

4. Este plan de Negocio se ajusta a la realidad, y se lo ha considerado desde los escenarios más conservadores posibles, logrando una buena rentabilidad por sus ingresos, este hostel será dirigido específicamente por gente de la ciudad y por una persona del extranjero, logrando así una combinación para cubrir las necesidades de los potenciales clientes.

15. Recomendaciones

Nuestras recomendaciones después de elaborar este Plan de Negocio son las siguientes:

1. Crear conciencia en la población local y fomentar la visita internacional, para que puedan conocer de nuestras tradiciones, la cultura, la historia de la ciudad, sus costumbres, ya que de esta forma se lograra que tanto las personas de las ciudad y los visitantes extranjeros vean a la ciudad de Guayaquil como una ciudad turística.
2. Fomentar nuevos servicios de hospedaje, visitas culturales, de aprendizaje y de nuevas actividades a realizar, para de esta forma poder mejorar en el trato al visitante extranjero, y así el turista desee regresar y volverse a hospedar en el hostel.
3. Mantener de forma constante capacitados y motivado a los miembros y empleados del hostel, para que ellos laboren y den lo mejor se si en el trato al cliente.
4. Mantener siempre todas las instalaciones limpias y adecuadas del Hostel Maikell para que visitante extranjero se sienta como en su propia casa, que sienta muy importante y bien atendido en el hostel. .
6. Posicionar la marca y la imagen turística del Hostel Maikell en la mente de nuestros usuarios, como una buena alternativa para hospedarse en la ciudad de Guayaquil.
5. Promocionar internacionalmente el hostel y la ciudad de Guayaquil como una alternativa turística, para que los visitantes extranjeros realicen sus reserva con anticipación y de esta manera poderle brindar todas las bondades que el hostel ofrece y de las guías de las actividades a realizar dentro de la ciudad.

16. Bibliografía

- AHOTEC (2010). Federación Hotelera de Ecuador. Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento, <http://www.hotelesecuador.com/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf>
- Bowen, D. Ledford, G.E y Nathan, B.R (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, Vol.5 No. 5, pp. 35- 51
- CED (2011) <http://www.ced.travel/es/noticias-de-los-destinos/132-international-tourism-2010-multi-speed-recovery.html>
- Crear Empresas (2009). *Análisis Porter*. (Recuperado 14 de marzo, del 2010 en <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/4mundo/entorno/analisisporter.htm>)
- Dirección Nacional de Comunicación Social (2009). Servicios a Turistas Extranjeros no Pagarían IVen el Ecuador. (Recuperado 15 de marzo, del 2010 en http://www.turismo.gov.ec/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1463)
- Dirección de Regulación y Control (2009a). *Capacidad de los Establecimientos de Alojamiento según Categoría y Provincia*. (Recuperado 6 de marzo, del 2010 en http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=459&Itemid=95)
- Dirección de Regulación y Control (2009b) *Catastros de Establecimientos Turísticos 2009*. Subsecretaría de Gestión Turística - Ministerio de Turismo. (Recuperado 6 de marzo, del 2010 en http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=459&Itemid=95)
- Dirección Nacional de Migración (2008a). *Entrada de extranjeros no inmigrantes al Ecuador según grupos principales de ocupación y población activa y no activa*. (Recuperado 5 de marzo del 2010, de http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=459&Itemid=95)
- Dirección Nacional de Migración (2008b). *Entrada de Extranjeros al Ecuador según sus Principales Grupos de edades y Nacionalidades Año 2008*. (Recuperado 5 de Marzo, del 2010 en http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=459&Itemid=95)

- Flacso Andes (sin año). *Guía de preguntas para Grupo Focal* (Recuperado 7 de marzo del 2010 de <http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/258/3/11.%20Anexos.pdf>)
- INEC (2008). *Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales* (Recuperado 5 de marzo del 2010, de http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=459&Itemid=95)
- INEC (2010). *Anuarios de Migración Internacional*. (Recuperado el 5 de marzo del 2010 de http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=459&Itemid=95)
- Kester (2010). *Resultados del turismo internacional en 2009 y perspectivas para 2010*. Rueda de Prensa Organización Mundial de Turismo. (Recuperado el 6 de marzo del 2010, de http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/Capitulo%2002/Capit%2002%20anexos/Barometro_1_2010.pdf.)
- Links Language Institute (2009). *Learn Spanish in Ecuador*. (Recuperado el 15 de marzo del 2010 en http://www.learnspanishinecuador.com/modules/content/spanish_courses.asp
<http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/alemania-turismo-mundial-crecera-entre-3-y-4-por-ciento-en-2011-segun-tendencias-globales-pr>
- Mahotra, N. K (2008). *Investigación de Mercados*. Quinta edición. Pearson Ecuación, México
- Ministerio de Turismo (2009). *Plan de Marketing Turístico del Ecuador 2010 – 2014*. (Recuperado 7 de marzo del 2010 de <http://www.dukers.org/amigos/noticias/304-ministerio-de-turismo-marketing-turistico-del-ecuador-2010-2014>)
- Ministerio de Turismo (2010). Turismo receptivo crece un 9 por ciento en enero del 2010. Entrevista al El Subsecretario de Planificación del MINTUR, Jorge Proaño Bonilla, (Recuperado el 05 de febrero del 2010 en http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=1829&Itemid=59)
- Ministerio de Turismo (2011). *Barómetro de Turismo de Ecuador*. Volumen no. 1, Enero, Ecuador, Mullins, J.W. (2006). *The New Business Road Test: 2nd Edition*. Pearson Education Limited, Harlow, Gran Bretaña
- OMT (2005). *Tourism Market Trends, 2006 edition*. World Tourism Organization.

- (Recuperado 4 de marzo del 2010 de <http://www.unwto.org/facts/menu.html>)
- Patterson, M. (2000). Overcoming the Hiring Crunch: Tests Deliver Informed Choices. *Employment Relations Today*, Vol. 27, No. 3, pp. 77- 88
- Rivassanti (n.d.) Mejorar la Comunicación Orientado al Cliente (Recuperado 22.04.2010 de <http://www.rivassanti.net>)
- Robbins, S.P. y Coulter, M (2005). *Administración*. 8^{ava} Edición. Pearson Educación, México
- Sheth, J. N.; Newman, B. I. Y Gross, B. L. (1991). *Consumption Values and Market Choices. Theory and Applications*, South-Western Publishing Company
- TMM (n.d). *Manual Pedagógico*. (Recuperado 20.04.2010 de http://www.europeanspeech.com/PDF/A1_MANUAL_PEDAGOGICO.pdf)
- Viajeros.com (2005) *Guayaquil, Grandeza Ecuatoriana*. (Recuperado 18.04.2005 de <http://www.viajeros.com/diarios/guayaquil/guayaquil-grandeza-ecuatoriana>)
- Werbel, J.D y Johnson, D.J (2001). The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in person-Environment Fit, *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 3, Pp. 227-240