

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

### **MÁSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS E INSTITUCIONES TURÍSTICAS**

#### **TRABAJO FIN DE MÁSTER**



## **PLAN DE EMPRESA DE VILLAS VACACIONALES: "DON JUAN VILLAGE"**



Alumno: Luis Iván Cevallos Zambrano

Director: Antonio Juan Briones Peñalver

Septiembre 2015

# **ÍNDICE**

---

# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
Metodología .....	10
CAPÍTULO I: ANÁLISIS PREVIO .....	12
1.1. Análisis del sector turístico de Ecuador .....	12
1.2. Historial del Emprendedor .....	15
CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	18
2.1. Idea de Negocio .....	18
2.1.1. Productos y Servicios .....	18
2.1.2. Recursos Iniciales .....	19
2.1.3. Localización .....	19
2.2. Innovación .....	20
2.3. La Empresa .....	21
2.3.1. Objetivos .....	21
2.3.2. Misión .....	21
2.3.3. Visión .....	22
2.3.4. Ética de la Empresa .....	22
CAPÍTULO III: MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN .....	24
3.1. Análisis de los elementos del Entorno .....	24
3.1.1. Descripción del Mercado .....	28
3.1.2. Análisis de la Demanda .....	29
3.1.3. Estudio de la Competencia .....	31
3.2. Análisis D.A.F.O. ....	32
3.3. Investigación de Mercado .....	37
3.3.1. Análisis de la Competencia .....	37
3.3.2. Poder Negociador de los Clientes .....	42
3.3.3. Poder Negociador de los Proveedores .....	43
3.4. Objetivos y Estrategias .....	45

3.4.1. Objetivos .....	45
3.4.2. Estrategias .....	46
3.5. Marketing Mix .....	46
3.5.1. Productos y servicios.....	46
3.5.2. Política de Precios .....	49
3.5.3. Políticas de Distribución .....	50
5.3.4. Políticas de Comunicación .....	51
CAPÍTULO IV: ÁREA DE OPERACIONES .....	56
4.1. Localización de la empresa .....	56
4.2. Infraestructura e Instalaciones .....	57
4.3. Descripción de Procesos .....	59
4.3.1. Procesos Operativos .....	59
4.3.2. Procesos de Soporte .....	62
CAPÍTULO V: ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	65
5.1. Organización funcional y descripción de los puestos de trabajo .....	65
5.2. Políticas de Recursos Humanos .....	78
5.2.1. Selección .....	78
5.2.2. Contratación .....	79
5.2.3. Retribución .....	79
CAPÍTULO VI: ÁREA JURÍDICO-FISCAL.....	82
6.1. Marco Legal .....	82
6.1.1. Tipo de Sociedad.....	83
6.2. Trámites de constitución .....	84
6.3. Inscripción en el Ministerio de Turismo (MINTUR) .....	87
CAPÍTULO VII: ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA.....	91
7.1. Plan de Inversiones, Financiación, Ingresos y Estructura de Gastos .....	91
7.2. Presupuesto de Tesorería .....	95
7.3. Resultados .....	99
7.3. Conclusiones del Área Económico-Financiera.....	101
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES FINALES .....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de las Américas, Ecuador.....	12
Figura 2: Posición en la economía de Ecuador del sector turístico.....	13
Figura 3: Vista de la piscina del "Hotel Puerto Ballesta".....	37
Figura 4: Vistas de la fachada de la "Hostería Puerto Gaviota".....	38
Figura 5: Vista panorámica del "Hotel Royal Decameron Punta Centinela".....	39
Figura 6: Panorámica de la piscina del "Hotel La Piedra".....	40
Figura 7: Vistas del interior de "Casa Ceibo Boutique Hotel & Spa".....	41
Figura 8: Grados de ocupación y tarifa promedio de los establecimientos hoteleros de lujo y primera.....	42
Figura 9: Planos de las villas, primera y segunda planta.....	47
Figura 10: Mapa terrestre de la ubicación de Playa Don Juan.....	57
Figura 11: Mapa de procesos de Don Juan Village.....	59
Figura 12: Organigrama funcional de la empresa.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de llegadas internacionales e ingresos en América del Sur en el 2014. ....	14
Tabla 2: Número de establecimientos turísticos de Alojamiento en Manabí.....	29
Tabla 3: Matriz D.A.F.O. para Don Juan Village.....	32
Tabla 4: Cronograma de actividades de promoción .....	54
Tabla 5: Presupuesto de las acciones de Marketing.....	54
Tabla 6: Presupuesto estimado de obra .....	58
Tabla 7: Distribución de las superficies del complejo.....	58

Tabla 8: Necesidades y turnos de trabajo en el primer año .....	77
Tabla 9: Inversión Inicial.....	92
Tabla 10: Necesidades de financiación .....	92
Tabla 11: Presupuesto de ventas para los tres primeros años.....	93
Tabla 12: Gastos de personal provisional para los tres primeros años.....	93
Tabla 13: Desglose del gasto de personal.....	94
Tabla 14: Gastos en materias primas .....	94
Tabla 15: Otros gastos de explotación.....	95
Tabla 16: Presupuesto de Tesorería año 1.....	96
Tabla 17: Presupuesto de Tesorería año 2.....	97
Tabla 18: Presupuesto de Tesorería año 3.....	98
Tabla 19: Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional.....	99
Tabla 20: Estructura de costes de la empresa.....	100
Tabla 21: Punto de equilibrio económico.....	100
Tabla 22: Resumen del Umbral de Rentabilidad.....	101

# **RESUMEN EJECUTIVO E INTRODUCCIÓN**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT) el crecimiento del sector turístico a nivel mundial fue del 4.3% en el año 2014, dicho crecimiento fue del 14% para el caso de Ecuador. Asimismo, Ecuador en dicho año superó la cifra histórica del millón y medio de turistas internacionales y se prevé que esta cifra vaya en aumento en los próximos años ayudado en parte por el impulso de las instituciones gubernamentales las cuales se han propuesto colocar al turismo como eje de desarrollo del país.

Con este panorama, surge el Plan de Empresa de "DON JUAN VILLAGE" el cual se presenta como una idea innovadora en el sector hostelero de Ecuador y en donde se van a analizar todos los aspectos necesarios para la realización de dicho Plan, asimismo, se espera sirva de base para la materialización de dicho proyecto.

Palabras Claves: Turismo, Ecuador, Plan de Empresa, Innovación.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

According to the World Tourism Organization (UNWTO) the growth of the tourism sector worldwide was 4.3% in 2014, this growth was 14% in the case of Ecuador. In addition, Ecuador in that year exceeded the historical figure of one and a half million of international tourists and expected that this figure will increase in the coming years helped in part by the impulse of the Government institutions which have been proposed to place tourism as axis of development of the country.

With this scenario, emerges the Business Plan of "DON JUAN VILLAGE" which is presented as an innovative idea in the Ecuador hospitality industry and where they are going to analyze all the aspects necessary for the accomplishment of this Plan, also expected serves as the basis for the realization of this project.

Keywords: Tourism, Ecuador, Business Plan, Innovation.



## INTRODUCCIÓN

El sector turístico es uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial, con un crecimiento constante durante las seis últimas décadas y según la Organización mundial del Turismo (OMT) esa tendencia se mantendrá en el futuro. Lo más relevante del sector no es sólo su crecimiento sino también su diversificación, donde, a destinos tradicionales como Europa y América del Norte se le han unido otros muchos como América del Sur (World Tourism Organization, 2014) y dentro de este Ecuador.

De acuerdo con el último barómetro de la Organización Mundial de Turismo (OMT), dentro del crecimiento experimentado por el sector turístico a nivel mundial en el año 2014, el área de las Américas fue la que registró el mayor crecimiento situándose este entorno al 8% recibiendo un total de 181 millones de turistas internacionales lo que se tradujo en \$ 274.000 USD millones de ingresos. Del mismo modo, en la subregión de América del Sur el crecimiento en el número de llegadas internacionales fue del 5%, siendo este crecimiento del 14% para el caso de Ecuador en donde se consiguió superar la cifra histórica del millón y medio de turistas internacionales (World Tourism Organization, 2015).

Con este panorama no es de extrañar que el turismo en Ecuador sea uno de los principales sectores estratégicos para el desarrollo del país. Actualmente, son muchos los programas que se están llevando a cabo para posicionar al turismo como la principal fuente de ingresos de los productos/servicios no petroleros.

El Máster en Gestión y Dirección de Empresas e Instituciones Turísticas (GDEIT), de la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT), proporciona conocimientos suficientes para explotar la coyuntura actual tanto del sector turístico como de Ecuador. Por ello, se presenta el Plan de Empresa: "Don Juan Village" el cual se enmarca como Trabajo Fin de Máster (TFM) y cuyo objetivo principal es plasmar lo aprendido a la vez que se espera sirva para sentar las bases de la puesta en marcha de dicho proyecto.

Este TFM se divide en ocho capítulos, donde, en el primero se realiza un análisis previo del sector turístico de Ecuador y el historial del emprendedor. En él segundo, se identifica el proyecto desde la idea de negocio, las ideas innovadoras y la presentación

de la empresa. En el tercer capítulo se presenta el Plan de Marketing y de Comercialización del proyecto. El cuarto capítulo va dedicado al Plan de Operaciones. El quinto, presenta como va a ir organizada la empresa y las políticas de Recursos Humanos. En el sexto capítulo se presenta la estructura legal y en el séptimo la estructura financiera. Finalmente, en el octavo capítulo se presentan los resultados, las conclusiones finales y las líneas de investigación futuras.

## **Metodología**

Para la realización del presente trabajo hemos aprovechado la definición de Resnik, quien nos dice que el "Plan de Empresa se manifiesta como un estudio que examina la viabilidad técnica, económica y financiera de una idea emprendedora". Basándonos en esta definición, en este documento buscamos plasmar la Idea de Negocio constatando su aceptación en el mercado y evaluando su viabilidad, además, se examinan todos los aspectos que definen al proyecto como son los objetivos, la actividad a desarrollar, las inversiones necesarias, las expectativas futuras, en definitiva los aspectos estratégicos, comerciales, financieros, organizativos, jurídicos y productivos (Cáceres, 2009). Asimismo, este Plan nos permite situar a la futura organización en un entorno simulado en el que podremos realizar todo tipo de análisis y concretar estrategias a seguir.

Para la recolección de los datos necesarios hemos recurrido a fuentes secundarias, concretamente, a las distintas páginas webs oficiales de los ministerios de Turismo, Ministerio de Industria y Productividad y el Ministerio de Trabajo y Relaciones Laborales de Ecuador las cuales nos han proporcionado información acerca del entorno, la demanda, el mercado y los factores económicos, fiscales y legales, que rodean a la futura empresa. Por otro lado para la simulación del entorno hemos contado con la ayuda del Departamento de Métodos Cuantitativos e Informáticos de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la UPCT quienes nos proporcionaron un simulador de viabilidad de proyectos el cual nos sirvió para comprobar la viabilidad y rentabilidad del mismo.

Finalmente, el Plan se ha realizado obedeciendo los principios de racionalidad, fiabilidad, comprensibilidad, comparabilidad y, sobre todo, realismo ya que de este proyecto se espera sea real no perfecto (García et al., 2010).

## **ANÁLISIS PREVIO**

## CAPÍTULO I: ANÁLISIS PREVIO

Este capítulo se va a dedicar a realizar un análisis acerca de la coyuntura del sector turístico del Ecuador, así como a presentar el historial del emprendedor.

### 1.1. Análisis del sector turístico de Ecuador

Ecuador es un país situado en la región noroccidental de América del Sur. Limita al norte con Colombia, al sur y este con Perú y el Océano Pacífico baña su costa occidental. Actualmente es uno de los países más tradicionales y culturalmente mejores conservados del planeta, lo que le ha hecho merecedor de varias nominaciones por parte de la UNESCO entre las que destacan las nominaciones de Patrimonio Cultural de la Humanidad y Patrimonio natural de la humanidad (INPC, 2015). También ha sido galardonado en los últimos premios mundiales de turismo como “El mejor destino verde del 2014” (Ecuador ama la vida, 2015).

Figura 1: Mapa de Las Américas, Ecuador.



Fuente: Wikimedia.org

La economía del Ecuador se basa principalmente en la exportación de petróleo, donde esta representa cerca del 58% del Producto Interior Bruto (PIB). Por lo tanto, podemos decir que el PIB se subdivide en productos petroleros y en no petroleros. Dentro de los no petroleros se encuentra el turismo que, actualmente, es la tercera fuente de ingresos después de la exportación de banano y camarón, siendo su aportación al PIB total del

país cerca del 2% donde los ingresos de divisas derivadas de ese sector para el 2014 superaron los \$ 1.400 USD millones (Mélendez, 2015).

Figura 2: Posición en la economía del Ecuador del sector turístico.



Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador.

Dada la importancia y el constante crecimiento que está experimentando el sector turístico a nivel mundial y especialmente en América del Sur, el Gobierno de Ecuador a través del Ministerio de Turismo (MINTUR) se ha propuesto, para el año 2018, colocar al turismo como la primera fuente de ingresos, dentro de los subsectores no petroleros (Mélendez, 2015). Es así que, para la consecución de este objetivo se han trazado varios planes estratégicos entre los cuales destacamos el Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo, basado principalmente en ampliar la oferta de destinos, en potenciar aún más lo actuales y en la mejora de la calidad de los destinos turísticos. Por otro lado, el Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador (PIMTE) cuyo objetivo es promocionar al país a nivel mundial como un destino seguro y de calidad (MINTUR, 2013).

Las acciones llevadas a cabo empiezan a dar sus frutos, ya que diversas revistas de renombre internacional han publicado artículos sobre las virtudes del destino Ecuador, entre los que destaca el realizado por la editora Lonely Planet que sitúa a Ecuador como

el mejor destino en Latinoamérica y entre los 10 mejores del mundo para visitar en el año 2013 (Andes, 2013). En la misma línea, la revista *International Living* resalta que Ecuador es un “Paraíso para jubilados” tomando como base el gran número de personas de este segmento que lo visitan (*International Living*, 2014). Aunque uno de los mayores logros ha sido superar la cifra histórica del millón y medio de turistas alcanzada en el año 2014.

Tabla 1: Número de llegadas internacionales e ingresos en América del Sur en el 2014.

Destinations	International Tourist Arrivals								International Tourism Receipts				
	(1000)				Change (%)			Share (%)	(US\$ million)				Share (%)
	2010	2012	2013	2014	12/11	13/12	14/13	2014	2010	2012	2013	2014	2014
Americas	150,11	162,528	167,52	180,955	4.5	3.1	8.0	100	215,022	249,358	264,165	273,996	100
South America	23,131	26,693	27,083	28,551	6.3	1.5	5.4	15.8	20,904	24,581	24,901	25,789	9.4
Argentina	5,325	5,587	5,246	5,935	-2.1	-6.1	13.1	3.3	4,942	4,887	4,313	4,627	1.7
Bolivia	679	798	798	---	12.2	0.0	---	---	379	594	573	---	---
Brazil	5,161	5,677	5,813	---	4.5	2.4	---	---	5,702	6,645	6,704	6,843	2.5
Chile	2,801	3,554	3,576	3,673	13.3	0.6	2.7	2.0	1,645	2,15	2,181	2,252	0.8
Colombia	2,385	2,177	2,288	2,565	6.6	5.1	12.1	1.4	2,797	3,46	3,611	3,914	1.4
Ecuador	1,047	1,272	1,364	1,557	11.5	7.2	14.1	0.9	781	1,033	1,246	1,482	0.5
French Guiana	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Guyana	152	177	200	206	12.6	13.2	2.9	0.1	80	64	77	---	---
Paraguay	465	579	610	649	10.6	5.3	6.4	0.4	217	265	273	282	0.1
Peru	2,299	2,846	3,164	3,215	9.5	11.2	1.6	1.8	2,008	2,443	3,009	3,001	1.1
Suriname	204	240	249	246	8.9	3.8	-1.1	0.1	61	71	84	95	0.0
Uruguay	2,349	2,695	2,684	2,682	-5.7	-0.4	-0.1	1.5	1,509	2,076	1,921	1,76	0.6
Venezuela	526	968	986	---	66,1	-0.2	---	---	740	844	858	---	---

Fuente: Elaboración propia en base a World Tourism Organization (UNWTO).

Turísticamente, de acuerdo a lo establecido por el Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador (MINTUR, 2009), el país se encuentra dividido en cuatro mundos: Galápagos, Costa del Pacífico, Andes y Amazonía, siendo la oferta turística de cada mundo muy variada y donde a la oferta tradicional de naturaleza se le han sumado otras muy interesantes como el turismo religioso, cultural, de aventura, sol y playa, gourmet, de salud, de convenciones, entre otros. Asimismo, cabe mencionar que los destinos más visitados del Ecuador son Quito, Guayaquil, Cuenca, el Parque Nacional Yasuní y por supuesto las Islas Galápagos (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2012). Por otro lado, los principales países emisores de turistas internacionales de Ecuador son especialmente Colombia, Perú, Estados Unidos, España y Alemania (clasificados de mayor a menor número de turistas).

En cuanto a la oferta hotelera el sector de alojamientos se encuentra dividido en cinco categorías: de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta. Actualmente, la oferta de plazas hoteleras es suficiente para cubrir la demanda, pero ante el crecimiento del sector se hace cada vez más necesario la inversión para aumentar la oferta. Por ello grandes cadenas como Accor, Hilton, Wyndham e Intercontinental también apuestan por Ecuador, se estima que invertirán aproximadamente \$ 700 USD millones en los próximos dos años para proyectos turísticos en Quito y Guayaquil (Guerrero, 2014).

A los destinos tradicionales del Ecuador, como son los antes mencionados, se le están sumando nuevos destinos como es el caso de la provincia de Manabí, la cual se encuentra ubicada dentro del mundo Costa del Pacífico. Cabe decir que esta provincia está experimentando un gran crecimiento en lo que a turismo se refiere siendo su principal reclamo el turismo de sol y playa. Sus principales destinos turísticos son Manta, Bahía de Caraquez y Puerto López. Actualmente, gracias al impulso recibido por parte de los distintos gobiernos en lo que a turismo e infraestructuras se refiere el litoral de Manabí se está convirtiendo en un destino cada vez más demandado lo cual ha hecho que su costa sea una de las más visitadas y al mismo tiempo que es una de las zonas con más proyección turística a medio plazo.

## 1.2. Historial del Emprendedor

La Real Academia Española (RAE) define el emprender como la acción de *"acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierra dificultad o peligro"*, del mismo modo define al emprendedor como el sujeto *"que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas"* (RAE, 2015). Si trasladamos estos conceptos al mundo empresarial, podemos utilizar la afirmación del profesor Eduardo Bueno Campos quien nos dice que el emprendedor es *"la persona que lleva a cabo la acción de emprender un negocio o empresa, asumiendo un riesgo debido a la posible pérdida de oportunidad"* (García et al., 2010).

A la hora de emprender un proyecto son muchos los factores a tener en cuenta, entre otros tenemos: la innovación, la viabilidad, los recursos con los que se cuentan (financieros, humanos, logísticos, etc.), los recursos intangibles (por ejemplo el know-

how), pero quizás el más importante es el mismo emprendedor. El emprendedor es la pieza clave de todo proyecto y junto con el entusiasmo y la determinación que se pueda tener en el mismo también son muy importantes la experiencia y la formación del sujeto.

Para la aventura de "DON JUAN VILLAGE" (en adelante DJV) el emprendedor cuenta con la experiencia de 13 años en el sector de la hostelería, más concretamente, en el sector de Resorts Vacacionales como son La Manga Club, Hacienda del Álamo Golf Resort entre otros. Entre las funciones desempeñadas destacan las de Maître y Supervisor de Banquetes, lo que le ha permitido obtener con una dilatada experiencia en la planificación, organización, desarrollo, control y gestión de congresos y eventos sociales. Por otra parte, también ha realizado funciones de dirección y gerencia en establecimientos recreativos y apuestas, concretamente, en el Salón de Juegos 525 de Los Alcázares lo que le ha servido para ampliar la visión empresarial. Asimismo, ha participado en actividades relacionadas con ferias y congresos de la Región de Murcia a través de Murcia Turística en eventos tales como FITUR 2007. En cuanto a formación cuenta con un Grado en Administración y Dirección de Empresas en la UPCT y el presente proyecto servirá no sólo como punto de partida de la empresa sino que además es un requisito para la obtención del Máster en GDEIT.

A pesar de no tener experiencia como empresario de hostelería con este proyecto se pretende dar un su salto al mundo empresarial, en el que se espera a medio plazo alcanzar un posicionamiento como referente de calidad en el ámbito de turismo vacacional de sol y playa en el litoral del Ecuador, para ello el emprendedor aporta experiencia, formación y aptitudes adecuadas para garantizar en la medida de lo posible el éxito de su iniciativa. Se entiende que el éxito exige una alta dedicación, por lo que ésta será su única actividad profesional.



## **IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

## **CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Este capítulo va destinado a presentar el proyecto, es decir, cuál es y cómo surge la idea de negocio, aportar las ideas innovadoras del proyecto, presentar la empresa así como los objetivos (tanto a corto, medio y largo plazo), la misión, visión y la ética de la empresa.

### **2.1. Idea de Negocio**

El proyecto DON JUAN VILLAGE nace de la percepción de su creador de la existencia de una necesidad y por tanto una oportunidad de negocio en Playa Don Juan (Jama-Ecuador), ya que una vez visitada la zona se observó el potencial turístico que esta presenta y, al mismo tiempo, Ecuador está gozando de un gran impulso en el sector turístico, por lo que se dan las condiciones idóneas para un proyecto de estas características.

En definitiva, la idea de negocio de DJV es aprovechar la necesidad de establecimientos turísticos de calidad y la coyuntura económica de la zona para explotar un negocio que puede ser rentable en el medio plazo.

#### **2.1.1. Productos y Servicios**

DJV es un complejo de villas vacacionales de lujo, con elegante decoración e instalaciones diseñadas para ofrecer la máxima comodidad y exclusividad, asimismo, cuenta con oferta gastronómica y de actividades al aire libre.

El complejo en principio constará de cuatro villas con capacidad para alojar a cuarenta personas. Cada villa constará de: Sala comedor, cocina, tres habitaciones (2 para tres personas y 1 matrimonial, con opción de camas supletorias cada una), dos baños y aparcamiento para dos coches (la descripción de las villas se encuentran en la zona del Marketing Mix, concretamente, en la de descripción de producto/servicio), piscina para todo el complejo, hamacas y salida directa al mar.

En cuanto a servicios complementarios al de alojamiento encontraremos los de restauración que consta de un snack-bar en la piscina y dos salones donde, por un lado, tenemos el restaurante de uso diario con capacidad para 60 comensales, al que tendrán acceso clientes ajenos al conjunto de villas y, por otro, un salón con capacidad para 100 personas el cual está reservado para la realización de Banquetes (eventos sociales) y MICE (reuniones, congresos, conferencias, exhibiciones).

Adicionalmente, al encontrarse en primera línea de playa, existe la opción de ofrecer servicios acuáticos complementarios tales como la práctica de surf, kitesurf y avistamientos de cetáceos (estos servicios son ofrecidos por el hotel pero prestados por una empresa externa especializada).

### **2.1.2. Recursos Iniciales**

En un viaje previo, realizado por el emprendedor en el año 2012, al observar el potencial que presentaba la zona, se decidió comprar un terreno en primera línea de playa. El terreno posee una extensión de  $5.000 m^2$  y su precio de adquisición fue de \$ 30.000 USD.

Por otro lado, el emprendedor cuenta con un capital inicial de de \$ 70.000 USD, fruto de otras inversiones realizadas en el pasado. Para la realización del proyecto también se cuenta con un socio que aportará \$ 100.000 USD. Asimismo, se está solicitando a través del Ministerio de Turismo del Ecuador la concesión de un préstamo por importe de \$ 200.000 USD, dicho ministerio también está colaborando con asesoramiento en todo el proceso de puesta en marcha del proyecto.

### **2.1.3. Localización**

La ubicación escogida para las villas es en Playa Don Juan, de ahí el nombre, la cual se encuentra en el cantón Jama de la provincia de Manabí-Ecuador. Esta playa presenta una gran oportunidad de negocio ya que, actualmente, no existe ningún establecimiento que preste este servicio. La principal ventaja competitiva que presenta Playa Don Juan es que es una playa virgen, esto unido a las inversiones que se están llevando a cabo en la zona, donde destaca "Punta Don Juan Beachfront Community" a 10 minutos, posee

un alto potencial turístico. Otra ventaja de su localización es que al estar ubicada junto a la ruta estatal ecuatoriana E-15, más conocida como "Ruta del Sol", tiene buena comunicación y fácil acceso, asimismo, el aeropuerto Los Perales de Bahía de Caraquez se encuentra a tan sólo 25 minutos en coche, Manta (puerto de cruceros y ciudad más visitada de la provincia) está a 1 hora de las villas y Pedernales (la playa más cercana de Ecuador tomando como referencia la capital Quito) se encuentra a 15 minutos.

## 2.2. Innovación

La RAE define a la innovación como "*la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado*". Según esta definición existen dos aspectos claves al innovar, por un lado, la creación o modificación de un producto o servicio existente, es decir, introducir novedades y, por otro lado, nos habla de su introducción en el mercado ya que en definitiva para que la innovación sea satisfactoria hace falta su aplicación exitosa de forma comercial.

El sector servicios presenta la peculiaridad de ser un sector en el que su actividad es de naturaleza intangible (experiencias) y se desarrolla en contacto directo con los clientes, por ello, la innovación se da principalmente en la comercialización, en los procesos y en la forma de gestión.

Para el proyecto empresarial DJV, la innovación se muestra en los procesos, es decir, en la manera de hacer las cosas (Know-how) ya que el mercado ecuatoriano muestra mucho margen de mejora en lo relacionado con los servicios y el introducir sistemas de trabajo utilizados en mercados más desarrollados como el europeo añaden valor al producto.

Por otro lado, la correcta utilización de las Tecnologías de la Información (TICs) exhibe una innovación en la forma de comercializar y de presentar el producto. Finalmente, el diseñar una estructura organizativa flexible y aplicarla al conjunto de la empresa hace que el funcionamiento de la misma sea más eficaz y del mismo modo mejora las relaciones externas consiguiendo no solamente ser rentable a nivel económico sino que además permitirá cumplir el objetivo de ser un referente en la zona.

## **2.3. La Empresa**

El Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, del 29 de Diciembre de 2010, es el marco legal que regula la inversión extranjera en Ecuador. Entre los objetivos planteados por dicho código consta la potenciación de la inversión extranjera principalmente en sectores estratégicos prioritarios como es el caso del turismo. Dicha potenciación se realiza a través de incentivos fiscales y asesoramiento en los distintos aspectos de la implantación de una empresa en el país.

Por ello, y vistas las características de la empresa el modelo pensado para el proyecto, basándonos en la legislación vigente en Ecuador, es el de una Pequeña Empresa (número de trabajadores de 10 a 49 y facturación anual de hasta \$ 1.000.000 USD), ya que esta figura jurídica presenta muchas ventajas fiscales con respecto a otras personalidades jurídicas (Guía Comercial de la República del Ecuador, 2013).

### **2.3.1. Objetivos**

- Proporcionar un servicio integral de alojamiento y restauración en Playa Don Juan, orientados hacia la calidad y servicio al cliente, con el fin de satisfacer la necesidad de un establecimiento de estas características en la zona.
- Aprovechar la coyuntura económica del sector para desarrollar un proyecto sostenible y viable a largo plazo.
- Desarrollar un producto turístico innovador, de lujo e integral, en una zona aún por descubrir, que le dé un giro a la oferta existente en toda la región.

### **2.3.2. Misión**

Puesto que DJV es un establecimiento turístico pensado para prestar los servicios de alojamiento y restauración nuestra principal misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo un servicio de calidad y obtener beneficios tanto para los propios accionistas como para la comunidad.

### **2.3.3. Visión**

Ser un referente en el turismo de lujo en la región colocando a DJV como un icono turístico de la misma, asimismo, convertir a Playa Don Juan en un destino obligado en la “Ruta del Sol”.

### **2.3.4. Ética de la Empresa**

Muchos son los actores necesarios para el funcionamiento de la empresa, es así que los valores y la ética empresarial va dirigida a cada uno de ellos, inculcándoles la cultura de DJV como elemento clave de funcionamiento. Entre los valores que más se destacan en la empresa tenemos:

- Liderazgo
- Vocación de servicio
- Búsqueda constante de la excelencia
- Pasión por lo que hacemos
- Compromiso
- Profesionalidad
- Honestidad.

## **ÁREA DE MARKETING**

## **CAPÍTULO III: MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN**

El área de Marketing es sin lugar a dudas una de las más importantes dentro de una empresa, por ello la importancia de este capítulo. El capítulo va dividido en dos partes, en la primera parte presentaremos un estudio sobre el entorno en que se va a desenvolver la empresa. Una vez estudiado el entorno, en la segunda parte, plantearemos las estrategias y las acciones a llevar a cabo para la elaboración de un buen Plan de Marketing (Marketing Mix) el cual nos ayude a fijar los elementos necesarios para que nuestro proyecto alcance el éxito deseado en su funcionamiento.

### **3.1. Análisis de los elementos del Entorno**

Al estudiar el sector turístico hay que tomar en cuenta que se trata de un sector de servicios, el cual presenta ciertas peculiaridades que lo hacen distinto a otros sectores como pueden ser el sector industrial. Entre esas peculiaridades quizás la más relevante es que en este sector estamos trabajando con intangibles y lo que nuestros clientes requieren de la empresa son experiencias lo que obliga a los responsables de la organización a aplicar criterios distintos a los que se utilizarían en otros sectores, asimismo, se hace necesario poner un mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades de la clientela intentando en todo momento superar las expectativas de la misma.

Al hablar de entorno nos referimos a todos aquellos factores que no son controlados por la empresa, es decir, elementos socio-económicos que se encuentran fuera de la organización pero que tienen influencia sobre las decisiones y las acciones tomadas por esta. Los entornos en los que las empresas desarrollan su actividad son cada vez más dinámicos y cambiantes y el éxito, fracaso o supervivencia de estas depende en gran medida de la capacidad de adaptación al mismo.

Al entorno lo podemos clasificar en dos: por un lado tenemos el entorno general el cual afecta a todas las organizaciones independientemente del sector de actividad y, por otro lado, el entorno específico que son todos aquellos factores que influyen en las empresas que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.



## **Entorno General**

El profesor Bueno Campos (2004) nos propone estudiarlo desde cuatro distintos niveles o dimensiones como son: Político-Fiscal-Legal, Económica, Socio-cultural y Tecnológica (Análisis PEST).

### **a) Dimensión Político, Fiscal y Legal**

La República del Ecuador como se conoce oficialmente al país, en sus 200 años de historia ha estado marcada, como toda Sudamérica, por un clima de inestabilidad política, lo cual ha complicado enormemente el desarrollo de toda la región. La última gran crisis la sufrió en el año 2000 y marcó un antes y un después no sólo en la economía sino en la forma de gobernar. Actualmente, el país presenta una economía saludable y en el ámbito político se presenta con un clima estable lo cual está favoreciendo enormemente la inversión extranjera.

En cuanto al sector turístico, el Gobierno a través del MINTUR está impulsando una serie de acciones destinadas principalmente a favorecer el fortalecimiento y modernización del sector a través de la inversión extranjera, dichas acciones se presentan a través de beneficios fiscales y asesoramiento legal (Guerrero, 2014).

El marco legal en el que se regula toda la inversión extranjera es el "Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial N°351 del 29 de Diciembre de 2010" (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013).

### **b) Dimensión Económica**

Ecuador en los últimos años presenta un entorno económico bastante dinámico, siendo sus tasas de crecimiento para los años 2012, 2013 y 2014 del 5,2%, el 4,6% y el 3.8%, respectivamente (Banco Mundial, 2015).

En cuanto al sector hostelero, el cambio de moneda sufrido en el país como consecuencia de la crisis del año 2000 (del Sucre al Dólar Americano), ha beneficiado al sector que presenta una tendencia creciente en cuanto al número de establecimientos turísticos pasando de 724 en el año 2000 a 1.013 en el año 2010 (es el último año en el que se realizó el censo).

Por otro lado, los ingresos derivados del turismo en el año 2014 superaron los \$ 1.487 USD millones (siendo el gasto medio por turista aproximadamente de \$ 781 USD), estos ingresos se deben principalmente a que ha aumentado el número de llegadas internacionales (llegando a superar el millón y medio) y al aumento del poder adquisitivo de los propios ecuatorianos.

### **c) Dimensión Socio-Cultural**

La población de Ecuador es de 16 millones aproximadamente según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), de ellos según el Banco Interamericano de Desarrollo (BDI) el 35% es de clase media, con una renta per cápita de \$ 10.937 USD anuales. Asimismo, el INEC en su último informe acerca de empleo destaca que la tasa de desempleo fue del 3,9% en el año 2014.

Por otra parte, MINTUR en su boletín de turismo interno destaca que: el 32% de los turistas internos se desplazan por ocio, principalmente en feriados (32%) y fines de semana (50%); cerca del 43% pernoctan más de una noche (el 22% pernoctan por lo menos 1 noche); el 19% se alojan en hoteles y el gasto medio en alojamiento es de \$ 20 USD por noche.

Para el sector turístico los feriados son muy importantes por el gran número de desplazamientos y por la incidencia que tiene sobre el sector, dichos feriados son: 1° de enero (Año nuevo), Carnaval, Viernes Santo, 1° de Mayo, 24 de mayo (Batalla de Pichincha), 10 de agosto (Independencia del Ecuador), 2 de noviembre (Día de los Santos Difuntos), 25 de diciembre (Navidad); es importante tener en cuenta que en todos estos feriados se suele hacer puente por lo que el período de feriado suele ser de 3 días.

### **d) Dimensión Tecnológica**

Como hemos visto el sector turístico está experimentando cambios importantes para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo. Entre los principales cambios tecnológicos destacan las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) que tienen gran impacto sobre todos los agentes del sector. El principal problema que presenta Ecuador es que los avances se están produciendo muy lentamente, lo cual deja a las empresas en desventaja frente a sus competidores. Ya no son sólo los motores de

reservas sino incluso la dificultad en los medios de pago, ya que como hemos visto muchos de los alojamientos son de segunda categoría e inferiores los cuales no disponen de medios de pagos modernos y en la mayoría de ellos el pago, únicamente, se puede realizar en efectivo.

### **Entorno Específico**

Para hablar de este entorno nos basaremos en las cinco fuerzas competitivas de Porter, las cuales son: la entrada de nuevos competidores, grado de rivalidad entre los competidores actuales, aparición de nuevos productos, poder negociador de los clientes y poder negociador de los proveedores.

#### **a) La entrada de nuevos competidores**

El turismo a nivel mundial esta experimentado un constante crecimiento y centrándonos en Ecuador este crecimiento es aun mayor debido al impulso que está recibiendo por parte de las instituciones públicas. Visto esto podemos asegurar que el mercado del turismo ecuatoriano presenta pocas barreras de entrada lo que hace prever que van a aparecer nuevos actores en el mismo.

Por otra parte, la competencia no es únicamente en Ecuador ya que otros destino que presentan ciertas similitudes como Perú, Colombia y Chile también están apostando por este sector.

#### **b) Grado de rivalidad entre los competidores actuales**

Según lo visto en los datos facilitados por MINTUR los hoteles con categoría de lujo tanto en todo Ecuador así como en Manabí son muy pocos, lo cual es una ventaja al mismo tiempo que reduce la rivalidad ya que actualmente no existen muchos competidores.

#### **c) Nuevos productos o productos sustitutos**

El segmento del mercado al que va dirigido DJV, es el de clase media-alta y alta, por lo que un cambio en la economía o una bajada en el poder adquisitivo de nuestros clientes potenciales tendría gran impacto sobre el negocio. Es así que la aparición de nuevos alojamientos con categoría similar o incluso de primera supondría cambiar la estrategia

y realizar acciones para contrarrestar el efecto del apareamiento de productos sustitutivos.

#### **d) Poder negociador de los clientes**

El poder negociador de los clientes es alto, debido en gran parte a la presencia de productos sustitutivos cercanos y a la estrecha relación del sector hostelero con el poder adquisitivo de los clientes potenciales.

#### **e) Poder negociador de los proveedores**

Las dos grandes ciudades de Ecuador son Quito y Guayaquil por lo que el grueso empresarial se encuentra en estas ciudades, es así que la mayor parte de los insumos y elementos necesarios para implantar el negocio se tienen que hacer en cualquiera de estas dos ciudades, asimismo, no existe un tejido empresarial bastante amplio de empresas especializadas en insumos para el sector turístico por lo que las empresas existentes tienen mucho poder negociador. Por otra parte, las agencias de viajes (tanto offline como online) pueden ser consideradas como proveedores ya que al ser intermediarias también están prestando un servicio al complejo y su poder negociador es muy importante.

### **3.1.1. Descripción del Mercado**

Una vez realizado un análisis previo sobre el sector turístico del Ecuador (apartado 1.1), en esta parte nos centraremos en describir el mercado hostelero en la provincia de Manabí y más concretamente en el cantón Jama.

Según el MINTUR en su apartado de servicios turísticos, en la provincia de Manabí existen 557 establecimientos que presten servicio de alojamiento turísticos de los cuales, solamente 1 posee la categoría de Lujo (este se encuentra en la ciudad de Manta), 53 de primera, 140 de segunda, 361 de tercera y 2 de cuarta. La misma fuente nos indica que en el cantón Jama existen 7 establecimientos de alojamiento turístico, 2 de ellos poseen categoría de segunda y 5 de tercera.

Como podemos observar en los datos anteriores, el mercado hostelero de la región pese a contar con un gran número de alojamientos turísticos, el número hoteles con categoría

de lujo y de primera es muy reducido siendo incluso inexistentes para el caso del cantón Jama.

Tabla 2: Número de establecimientos turísticos de Alojamiento en Manabí, clasificados por categorías.

<b>Establecimientos Turísticos de Alojamiento</b>						
<b>MANABÍ</b>						
<b>Cantón</b>	<b>Lujo</b>	<b>Primera</b>	<b>Segunda</b>	<b>Tercera</b>	<b>Cuarta</b>	<b>Total</b>
<b>MANTA</b>	1	26	37	39	2	105
<b>BOLIVAR</b>				4		4
<b>CHONE</b>		1		11		12
<b>EL CARMEN</b>			1	14		15
<b>FLAVIO ALFARO</b>				1		1
<b>JAMA</b>			2	5		7
<b>JARAMIJO</b>			3	3		6
<b>JIPIJAPA</b>		1	10	18		29
<b>PUERTO LOPEZ</b>		10	27	49		86
<b>MONTECRISTI</b>		1	5	5		11
<b>PEDERNALES</b>		4	13	56		73
<b>PORTOVIEJO</b>		4	14	61		79
<b>SAN VICENTE</b>			11	51		62
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>53</b>	<b>140</b>	<b>361</b>	<b>2</b>	<b>557</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Turismo del Ecuador.

En resumen nos encontramos con un mercado joven, con pocas barreras de entrada y de salida, con gran dinamismo, con un alto poder negociador tanto de los clientes así como de los proveedores y con amenaza de la aparición de productos sustitutivos no sólo en la zona sino también en el extranjero.

### 3.1.2. Análisis de la Demanda

La demanda se define como la cantidad de bienes/servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. Del estudio de la demanda se desprenderá la necesidad o no de nuestra empresa, es decir, la existencia de dicha demanda justificará la creación de la empresa y marcará el futuro de la misma.

De acuerdo con el MINTUR en el feriado de carnaval 2015 (últimos datos publicados), las provincias más visitadas fueron Guayas, Tungurahua, Manabí y Santa Elena, de ellas Manabí representó el 15% del total de turistas recibidos, dentro de estos turistas se encuentran los nacionales e internacionales. A continuación presentaremos los perfiles de los turistas, tanto nacionales como internacionales, perfiles que nos servirán para hacernos una idea de la demanda del sector, cuáles son las necesidades del mismo y el gasto medio.

El turista nacional, es decir, de Ecuador suele viajar entre 2 y 3 veces al año, viaja en familia (con miembros de entre 3 y 4 personas), lo hacen principalmente en feriados y fines de semana, con una media de 2 pernoctaciones, con un gasto medio de \$ 76 USD/persona, viaja principalmente en coche propio, el motivo del viaje suele ser ocio, mayormente se hospedan en casa de familiares y amigos, aunque un 19% lo hace en hoteles, entre los tipos de turismo más solicitados destacan el sol y playa y el turismo de naturaleza.

En cuanto a la demanda de turistas internacionales, los cinco países que más visitaron Ecuador en 2014 fueron: Colombia (375.755), Estados Unidos (259.468), Perú (175.678), Venezuela (119.795) y España (67.652). A continuación presentaremos un perfil del turista según país de origen.

- El turista colombiano pertenece a un mercado emergente, los destinos más visitados en 2014 fueron Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y Panamá, el 80% de los turistas viajó a Ecuador por ocio y un 20% por negocios. Entre los países competidores de Ecuador los que más visitaron en 2013 fueron Perú y Costa Rica, la edad media de los viajeros se encuentra entre los 30 y 49 años, viajan principalmente entre los meses de octubre a diciembre, pernoctan más de una noche en el destino con un gasto promedio por viaje de \$ 873 USD. El turista colombiano viaja principalmente a destinos de sol y playa.
- El turista estadounidense pertenece a un mercado desarrollado con un gasto promedio por viaje de \$ 1.559 USD, entre los países más visitados en 2014 destacan México, Canadá, Reino Unido y Francia. Asimismo, de los países competidores de Ecuador los más visitados fueron Costa Rica, Perú y Colombia, el 82% viajan por ocio mientras que el 18% lo hacen por negocios, la edad media de los viajeros va de los 30 a los 49 años y viajan principalmente de los

meses de mayo a agosto. Los productos que más demandan son los relacionados con sol y playa, aventura y naturaleza, donde destacan las Islas Galápagos.

- El turista español pertenece a un país con un nivel de desarrollo avanzado, cuando viaja realiza un gasto promedio de \$ 1.820 USD, entre los destinos más visitados destacan Francia, Portugal, Italia y Reino Unido, en cuanto a los países que más visitaron que son competencia directa de Ecuador destacan Perú, Colombia y Costa Rica, los motivos del viaje el 80% lo hacen por ocio y el 20% por negocios, viajan principalmente en los meses de verano, es decir, julio y agosto. El turista español en Ecuador visita principalmente destinos de naturaleza, cultura y sol y playa.

Una vez vistos los perfiles de los principales emisores de turistas a Ecuador podemos decir que estos principalmente demandan productos relacionados con sol y playa y de naturaleza, asimismo, que el gasto promedio es de \$ 1.200 USD, que pernoctan más de una noche.

### **3.1.3. Estudio de la Competencia**

Por las características del mercado ecuatoriano y, del mismo modo, por las características de los turistas de los principales países emisores vemos que son competidores internacionales de Ecuador: Colombia, Costa Rica y Perú, estos países no presentan únicamente similitudes en cuanto a oferta sino también en precios. Por otro lado, dentro del mismo país también existen muchos establecimientos que se dedican a la misma actividad de DJV, dichos establecimientos se encuentran principalmente en las provincias del Guayas, Santa Elena, Esmeraldas y en la misma provincia (Manabí).

Por similitud de servicios y precios destacamos los siguientes:

#### **a) Esmeraldas:**

- Hotel Puerto Ballesta
- Hostería Puerto Gaviota

#### **b) Santa Elena**

- Hotel Royal Decameron Punta Centinela

**c) Guayas**

- Barceló Colón Miramar

**d) Manabí**

- Canoa Beach Hotel
- Hotel la piedra
- Bahía B&B
- Casa Ceibo Boutique Hotel & Spa.

**3.2. Análisis D.A.F.O.**

El análisis DAFO es una herramienta de gran utilidad para comprender y tomar decisiones en toda clase de situaciones de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Tabla 3: Matriz D.A.F.O. para Don Juan Village.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento del mercado</li> <li>• Poca inversión económica inicial</li> <li>• Falta de personal cualificado</li> <li>• La empresa es poco conocida en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos sustitutos cercanos</li> <li>• Pocas barreras de entrada en el sector</li> <li>• Aparición de empresas locales</li> <li>• Desestabilización política</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento por parte del emprendedor del sector hostelero</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Calidad e innovación</li> <li>• Recursos naturales inexplorados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran expectación de crecimiento de la demanda</li> <li>• Apoyo de las instituciones a la inversión</li> <li>• Mercado en expansión</li> <li>• Desestacionalización de la demanda</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa o proyecto. A continuación analizaremos cada una de las características de la empresa tanto internas como externas.

#### a) Debilidades

Son características internas de la empresa que pueden convertirse en barreras para la consecución de los objetivos marcados, asimismo, representan una desventaja frente a posibles competidores. Para el presente proyecto destacamos las siguientes:

- **Poco conocimiento del mercado.-** Pese a que el emprendedor posee experiencia en el sector hostelero hay que recalcar que cada mercado es diferente y en concreto el sector turístico en Ecuador presenta ciertas peculiaridades con respecto al español. Quizás lo más reseñable es que la legislación vigente es relativamente joven, ya que es de 2007, con lo cual pese a ser un sector que está en expansión y que se prevé será uno de los sectores estratégicos de crecimiento el recorrido en lo que a normativa se refiere todavía es muy corto.
- **Poca inversión económica inicial.-** El iniciar un proyecto de estas características requiere poseer un buen fondo de maniobra ya que no se sabe cómo responderá el mercado. Aun contando con que parte de la inversión inicial ya se realizó en el pasado (adquisición del terreno) el grueso de esta lo encontramos en lo que a infraestructura se refiere (construcción de las villas y edificio principal), con lo que el presupuesto inicial es muy ajustado.
- **Falta de personal cualificado.-** El servicio prestado por el personal de DJV debe ir siempre en concordancia con la categoría del mismo, si tomamos en cuenta que actualmente en la zona no existe ningún tipo de establecimiento de estas características se hace difícil encontrar el personal adecuado por lo cual hay que ofrecer mayores retribuciones a personal de otras regiones o se hace necesario invertir en formación al personal disponible en la misma zona.
- **La empresa es poco conocida en el sector.-** La principal debilidad de ser una empresa nueva radica en que se posee poco poder negociador frente a clientes y a proveedores, asimismo, actualmente los clientes a la hora de reservar un hotel o planificar sus vacaciones suelen consultar experiencias de otros viajeros por lo que el ser poco conocida es una debilidad hasta el momento en que la empresa se haga un nombre.

## b) Amenazas

Al igual que las debilidades las amenazas pueden afectar a la empresa en la consecución de los objetivos marcados, esas barreras son de tipo externo y el estudio de estas puede ayudar a la empresa a preparar una estrategia para sortearlas. De entre todas las posibles amenazas destacamos:

- **Productos sustitutivos cercanos.-** Hay que tener en cuenta que DJV es un conjunto de villas vacacionales de lujo, lo que implica que el cliente potencial sobre todo el nacional debe tener un alto poder adquisitivo, pero si se produjera una pérdida de poder adquisitivo por parte de los clientes potenciales estos podrían optar por consumir productos similares con un menor precio como es el caso de hoteles o villas de una categoría inferior.
- **Pocas barreras de entrada.-** Las instituciones ecuatorianas están incentivando el sector turístico lo que unido al creciente número de turistas tanto nacionales como internacionales hacen al sector hostelero muy atractivo. Actualmente, el sector presenta pocas barreras de entrada lo que facilita el establecimiento de nuevos locales con características similares.
- **Aparición de empresas locales.-** Pese a que el crecimiento de Ecuador se ha ralentizado, aun sigue presentando una economía sólida y a la inversión extranjera también hay que sumarle las inversiones realizadas por empresas locales y principalmente de la provincia de Manabí. Estas son una amenaza constante, principalmente por su conocimiento del sector.
- **Desestabilización política.-** Sudamérica se ha caracterizado por su clima de inestabilidad política lo que ha dificultado enormemente el desarrollo de la región. Pese a que en la última década se ha mantenido un clima de estabilidad lo cual ha permitido las inversiones y el crecimiento, la inestabilidad política es siempre una amenaza latente.

## c) Fortalezas

Las fortalezas son características internas de la propia empresa las cuales ayudan y facilitan a conseguir los objetivos convirtiéndolas en una ventaja frente a posibles competidores. Entre las más destacables tenemos:

- **Conocimiento por parte del emprendedor del sector hostelero.-** Aunque la mayor parte de la experiencia adquirida es en España los conocimientos pueden ser extrapolables a cualquier mercado y, del mismo modo, son una ventaja como innovación frente a los establecimientos actuales.
- **Ubicación.-** DJV no solamente ofrece servicios relacionados con sol y playa sino que además se enmarca dentro de un entorno idílico y perfectamente integrado con la naturaleza, en este sentido, el estar ubicado en una playa virgen hace que la experiencia sea inolvidable y que nuestros huéspedes desconecten de la rutina. Por otra parte, la ubicación es una fortaleza ya que al estar en la "Ruta del Sol" es de fácil acceso y al mismo tiempo está cerca de lugares de interés turístico como Bahía de Caraquez y Manta.
- **Calidad e innovación.-** Dentro de los valores de la empresa se encuentra "la búsqueda constante de la excelencia", esto se logra prestando servicios de calidad acorde con la categoría de DJV. Por otro lado, el hecho de venir de un país en donde el sector hostelero está muy desarrollado permite innovar los servicios actuales de la zona mediante la fijación de estándares y sobre todo en los modelos de gestión.
- **Recursos naturales inexplorados.-** Dentro de los valores de la empresa se encuentra el respeto hacia el medio ambiente y el intentar mimetizar con el medio en que se desarrolla la actividad. Esta es una de las principales fortalezas, ya que al estar en una playa virgen le permite a nuestros huéspedes aislarse de las aglomeraciones y al mismo tiempo reencontrarse con la naturaleza que como en todo Ecuador es muy rica en especies tanto marítimas así como terrestres.

#### d) Oportunidades

Son aquellas situaciones del mercado externas a la empresa pero que pueden ser detectadas y aprovechadas por el emprendedor para mejorar su posición frente a la competencia. Entre las oportunidades detectadas más importantes tenemos:

- **Gran expectación de crecimiento de la demanda.-** El sector turístico a nivel mundial está creciendo constantemente y Ecuador se proyecta como un destino cada vez más importante dentro de las Américas, al mismo tiempo las acciones llevadas a cabo para posicionar al turismo como eje estratégico de desarrollo del

país hacen prever que la demanda de este tipo de productos va a seguir creciendo en el corto plazo.

- **Apoyo de las instituciones a la inversión.-** Mediante asesoramiento, ventajas fiscales e incluso con apoyo económico las instituciones del país, entre las que se encuentra MINTUR, se está favoreciendo la implantación de nuevas empresas como es el caso de DJV.
- **Mercado en expansión.-** El mercado turístico se está expandiendo no sólo en lo que al sector hotelero se refiere sino que incluso sectores que antes estaban estancados como es el de la restauración o incluso actividades que antes eran inexistentes como MICE están recibiendo gran impulso y las inercias creadas en todos los sectores hacen que el mercado se expanda y sea muy atractivo para la instalación de empresas en el país.
- **Desestacionalización de la demanda.-** El hecho de contar con un clima agradable y constante durante todo el año (20° de mínima y 25° de máxima) hacen que DJV pueda ser visitado en cualquier momento. Por otro lado, los clientes potenciales no son, únicamente, nacionales sino que además extranjeros con distintos períodos vacacionales y el contar con estas características climatológicas lo hacen idóneo para cualquier época del año.

En resumen podemos decir que pese a que se han detectado debilidades así como amenazas, DJV al mismo tiempo cuenta con algunas fortalezas, asimismo, el mercado presenta oportunidades que pueden favorecer la implantación y la consecución de los objetivos marcados por la empresa.

Entre las debilidades más reseñables tenemos la falta de conocimiento del mercado y un presupuesto inicial muy ajustado estas debilidades pueden ser contrarrestados con la experiencia en el sector hostelero que posee el emprendedor y que los conocimientos adquiridos en el Máster (GDIET) pueden ser extrapolables a cualquier mercado.

Finalmente, la coyuntura económica del país así como el impulso que se le está dando al sector por parte de las instituciones favorecen la implantación de este tipo de empresas y son una oportunidad a tener en cuenta para el desarrollo del presente proyecto.

### 3.3. Investigación de Mercado

El objetivo de la presente investigación es permitir a la empresa obtener información que ayude a conocer el mercado así como los distintos agentes que intervienen en el mismo. Dicha información servirá para la toma de decisiones, establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias.

Dejando a un lado a los agentes gubernamentales nos centraremos en la competencia, los clientes y en los proveedores.

#### 3.3.1. Análisis de la Competencia

La investigación la realizaremos con los hoteles y conjuntos de villas que son competencia directa dentro de Ecuador, lo cual nos servirá para ver las prestaciones de estos y los precios medio por habitación/noche del mercado. Para la elección de los establecimientos tomaremos como referencia las valoraciones de los clientes tanto de Booking.com como de Tripadvisor.

#### Hotel Puerto Ballesta

Figura 3: Vista de la piscina del "Hotel Puerto Ballesta".



Fuente: Tripadvisor

El hotel está ubicado en la provincia de Esmeraldas en el Km. 20 vía a Atacames, cuenta con: amplias habitaciones junto al mar, jardines, parking y restaurantes (tanto dentro del hotel como junto a la playa).

El precio medio de la habitación doble es de \$ 95 USD. Las reservas se pueden hacer directamente con ellos (cuentan con oficina en Quito) o a través de agencias de viajes.

### **Hostería Puerto Gaviota**

El hotel cuenta con 25 habitaciones con capacidad para 75 personas, servicio de restaurante, aparcamiento privado, salida al mar, piscina e hidromasaje, facilidad en formas de pago. Se puede reservar directamente con ellos o mediante agencias de viajes.

Las habitaciones dobles, según temporada, van desde los \$ 65 a los \$ 100 USD.

Figura 4: Vistas de la fachada de la "Hostería Puerto Gaviota"



Fuente: Tripadvisor.com

### **Hotel Royal Decameron Punta Centinela**

El hotel pertenece a la cadena hotelera Royal Decameron, la cual está presente en varios países entre los que destacamos Colombia, Costa Rica y Perú por ser competencia directa de Ecuador. El hotel está ubicado en la provincia de Santa Elena, se encuentra a 2 horas aproximadamente del Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de Guayaquil y a 1,5 horas de Guayaquil (la ciudad más grande de Ecuador) vía terrestre. El hotel cuenta con 197 habitaciones, 3 restaurantes (1 tipo buffet y 2 a la carta), 4 bares, discoteca, 2 piscinas, canchas deportivas, un centro de convenciones (con capacidad para 400 personas), spa y la posibilidad de realizar actividades acuáticas. Otra alternativa que ofrece el hotel es la modalidad de "Todo Incluido".

Las reservas se pueden realizar directamente con la cadena y permite la opción de contratar paquetes vacacionales de vuelo más alojamiento y, asimismo, la opción de contratar el paquete de Todo Incluido. Otra opción para realizar las reservas es a través de agencias de viajes. Los precios varían según temporada y ocupación (revenue).

Figura 5: Vista panorámica del Hotel Royal Decameron Punta Centinela



Fuente: Booking.com

### **Canoa Beach Hotel**

Es el hotel más cercano a Playa Don Juan, cuenta con 21 habitaciones frente al mar, piscina, bar y restaurante. Se encuentra ubicado en la localidad de Canoa que es parte del mapa mundial de surf por lo cual esta zona es muy popular entre los amantes de este deporte. El precio medio esta alrededor de los \$ 90 USD.

### **Saiananda Hostería**

Localizada en Bahía de Caraquez es una hostería que cuenta con 16 habitaciones dobles, emplazada junto al mar ofrece amplias zonas de sombra con vistas panorámicas a la bahía, así como hamacas, un jardín frondoso y habitaciones con conexión wifi gratuita, dispone de aparcamiento privado gratis, existe la posibilidad de contratar actividades acuáticas y de visitas turísticas a la zona. La hostería presenta una decoración típica de la región.

El precio medio por habitación doble y por noche es de \$ 70 USD, siempre condicionada a disponibilidad, se pueden realizar reservas por agencias y directamente con la hostería.

## Hotel La Piedra

Ubicado en Bahía de Caraquez el hotel cuenta con excelentes vistas e inmejorable ubicación desde la cual se pueden realizar gran cantidad de actividades acuáticas, asimismo, cuenta con salón de eventos con capacidad para 100 personas. Ofrece todos los servicios de un hotel de lujo. Las habitaciones pueden ser matrimoniales, familiares y también cuenta con suites. El precio varía según temporada y ocupación. Se pueden realizar reservas directamente con ellos a través de su motor de reservas o por medio de agencias, el precio medio es de \$ 110 USD por noche.

Figura 6: Panorámica de la piscina del Hotel La Piedra.



Fuente: hotellapiedra.com

## Hotel Bahía B&B

El hotel se encuentra ubicado en Bahía de Caraquez, cuenta con servicio de cafetería y aparcamiento. Se encuentra en un entorno tranquilo, ofrece servicios adicionales de masajes y lavandería, asimismo, permite contratar actividades acuáticas (Kayak, surf de remo, entre otras) y visitas a los sitios turísticos más importantes de la zona.

Los precios medios por noche y habitación se encuentran en torno a los \$ 70 USD. Se puede reservar directamente con él hotel a través de sus motores de reservas o en agencias de viajes.

## Casa Ceibo Boutique Hotel & Spa

El hotel cuenta con 15 lujosas habitaciones dobles o matrimoniales, 1 suite familiar para 4 adultos y dos niños, 1 suite Jr. para 4 adultos y una suite presidencial para 4 adultos lo cual le permite al hotel hospedar a 40 personas manteniendo la exclusividad. Entre las



comodidades de las habitaciones encontramos: aire acondicionado, televisión por cable, wifi gratuito, jacuzzi, caja fuerte, amenities deluxe. Las habitaciones Deluxe y Suites tienen salida a la piscina y las habitaciones estándar vista a los jardines del hotel.

Casa Ceibo Boutique Hotel & Spa ha sido galardonado con el premio "Green Star Diamond" de la Academia Americana de Ciencias de la Hospitalidad, entre los servicios que presta el hotel tenemos: actividades acuáticas, visitas a los sitios turísticos más importantes de la zona, cancha de tenis, gimnasio, spa (piscinas, cuartos de masaje, sauna y baño turco), piscina con jacuzzi, servicio de restauración (bar acuático, bar, restaurante gourmet, zona de barbacoa y chiringuito), wifi gratuito en todo el complejo, transfer desde Manta (aeropuerto) al hotel. También cuenta con salones para eventos sociales y MICE.

Figura 7: Vistas del interior de Casa Ceibo Boutique Hotel & Spa



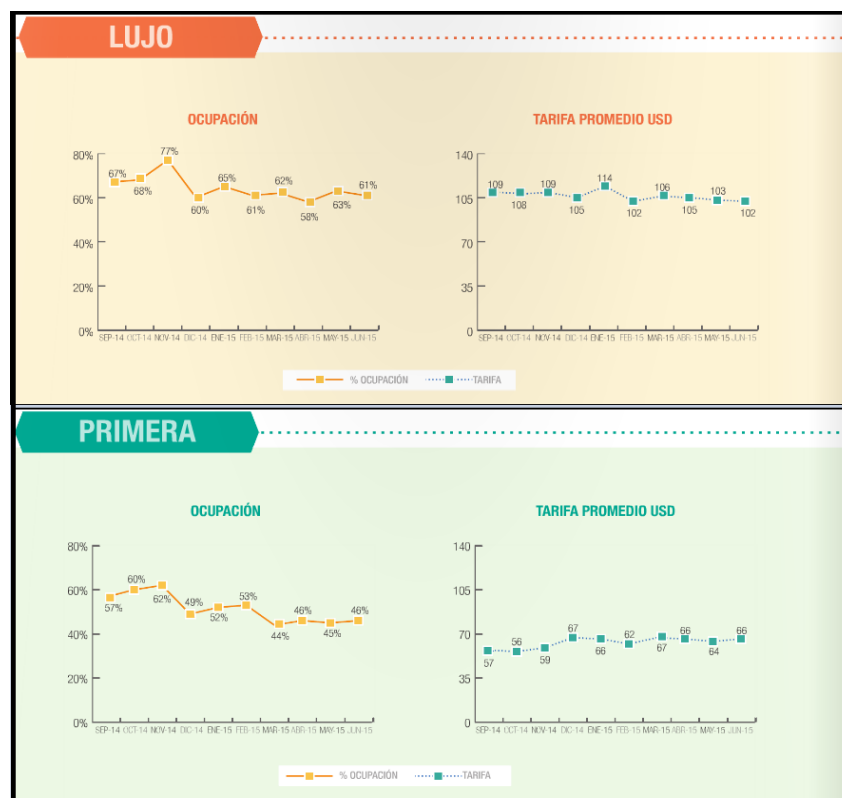
Fuente: booking.com

Las reservas se pueden hacer directamente con el hotel y a través de agencias de viajes. Los precios varían según temporada y disponibilidad. Los precios medios están sobre los \$ 150 USD por habitación/noche.

En resumen, del estudio de mercado extraemos que los establecimientos que son competencia directa de DJV prestan los siguientes servicios: habitaciones confortables con categoría de primera e incluso de lujo, servicios de restauración (con bares y restaurantes), aparcamiento gratuito, wifi gratuito, piscinas, acceso al mar, facilidades

en la forma de pago (tarjetas de crédito), facilidad en la reserva (directamente con el establecimiento o a través de agencia de viaje). En cuanto al precio, la media por habitación/noche esta en torno a los \$ 100 USD en los establecimientos con categoría de lujo y sobre los \$ 60 USD en los de primera. Asimismo, observamos que existe demanda de este tipo de establecimientos ya que los grados de ocupación de todos ellos roza el 65% anual, esto es debido en parte a que el público objetivo no es, únicamente, local sino que existe demanda por parte de turistas extranjeros.

Figura 8: Grados de ocupación y tarifa promedio de los establecimientos hoteleros de lujo y primera desde septiembre 2014 hasta junio 2015.



Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador

### 3.3.2. Poder Negociador de los Clientes

Los clientes dentro del sector hotelero tienen gran poder negociador, esto es debido a las características del sector que se ve claramente influenciado por dos factores claves, por un lado, el poder adquisitivo de los clientes tiene gran incidencia en la demanda y, por otro lado, la existencia de productos sustitutos cercanos. Asimismo, la intención de DJV es llegar también al turista corporativo a través del departamento de MICE, este

tipo de turista suele viajar en fechas distintas a los turistas de ocio y requerir servicios adicionales a los de alojamiento y restauración, sin embargo, el poder negociador de estos es muy importante ya que cuentan con departamentos dedicados a obtener mejores condiciones a la hora de negociar con las instituciones.

### 3.3.3. Poder Negociador de los Proveedores

Podemos considerar tres tipos de proveedores principales: los proveedores de insumos, los de materias primas y, finalmente, las agencias de viaje.

El poder negociador de los proveedores de insumos es alto, debido principalmente a que no existe un gran número de empresas especializadas, sin embargo, existen webs oficiales las cuales se encargan en poner en contacto a las empresas proveedoras y a los establecimientos interesados citando como ejemplo: [hosteleriaecuador.com](http://hosteleriaecuador.com). El grueso de las empresas se encuentra localizada en Quito y Guayaquil. Entre las empresas que pueden llegar a ser proveedores de insumos tenemos:

- **Termalimex Cía. Ltda.-** Empresa con 35 años de experiencia que se encarga del asesoramiento, diseño, planificación, servicio técnico, mantenimiento y repuestos de equipos e insumos para hoteles. Asimismo, son fabricantes de muebles y equipos en acero inoxidable. Poseen dos sucursales en Quito y Guayaquil.

<http://www.termalimex.com/>

- **Italdesing.-** Empresa importadora de vitrinas, equipos, insumos y accesorios originales italianos, además ofrecen asesoramiento, servicio técnico, servicio post-venta y post-instalación. Se especializan en insumos para el área de restauración. Su oficina se encuentra en Quito.

<http://www.italdesign.com.ec/>

- **MUNDO HOGAR S.A.-** Es una empresa formada desde hace más de 10 años en Ecuador, dedicada a la importación, comercialización y fabricación de equipos, maquinarias y menaje de Cocina Industrial. Esta empresa puede llegar a

ser proveedora de todos los insumos hoteleros ya que dispone de un gran catálogo para todos los departamentos. Sus oficinas se encuentran en Guayaquil.

<http://www.mundohogar-sa.com/>

- **EQUINDECA CIA. LTDA.-** Esta empresa cuenta con 20 años de experiencia y dispone dentro de su portafolio de productos todo lo relacionado con insumos para hostelería. Sus oficinas se encuentran localizadas en Guayaquil.

<http://www.equindeca.com/>

En cuanto a las materias primas, para restauración, el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen en la zona muchas empresas especializadas.

Finalmente, las agencias de viajes tienen un poder negociador bastante alto. En este sentido podemos clasificarlas en agencias tradicionales (offline) y agencias de viajes online (OTAs). El servicio prestado por las agencias es la intermediación entre los establecimientos y los compradores que lo solicitan, todo esto a cambio de una comisión. La principal ventaja que presentan las agencias de viajes sobretodo las OTAs es que a la empresa le permite llegar a un mayor número de clientes. Booking.com es la OTA más utilizada en Ecuador, entre las agencias de viajes destacamos:

- **Delgado Travel S.A.-** Agencia de viajes tradicional con 30 años de experiencia, posee oficinas en Quito y Guayaquil y cuenta con soporte online, su comisión está en torno al 10%.
- **Kaynami Travel S.A.-** Es una agencia de viajes tradicional radicada en Quito, cuenta con alianzas estratégicas con Barceló Hotels & Resorts, Lan.com entre otros. Cuenta con soporte online y su comisión está en torno al 12%.
- **Metropolitan Touring S.A.-** La empresa cuenta con más de 50 años de experiencia, opera en Ecuador, Colombia, Perú, Chile, Brasil y Argentina. Posee soporte online y una flota de embarcaciones que operan en las Islas Galápagos. Su comisión está sobre el 12%.
- **Booking. com.-** Es la empresa mundial líder en reservas de alojamientos online, opera desde 1996 y se puede reservar en más de 784.467 hoteles en el mundo. Permite al usuario gestionar toda la reserva (cancelaciones, cambios, etc.), y al establecimiento lo asesora en todo lo relacionado con el posicionamiento online

en su plataforma. Las comisiones cobradas son altas pero incrementan la cifra de negocios de los hoteles.

### **3.4. Objetivos y Estrategias**

Cuando nos plantemos la idea de creación de DJV, nos marcamos como objetivos principales el ofrecer un servicio integral de alojamiento y restauración, con orientación hacia la calidad y exclusividad. Es así que DJV quiere posicionarse en la mente del consumidor como un espacio único, perfectamente integrado en un entorno natural, aún por descubrir, pero que al mismo tiempo le ofrezca todas las comodidades y servicios de un establecimiento de lujo.

Nuestro público objetivo son todos aquellos turistas nacionales, es decir, de Ecuador con un nivel adquisitivo alto que viajen en familia, que no busquen un hotel tradicional, que huyen de las aglomeraciones y que son demandantes de turismo de sol y playa. Por otro lado, también va dirigido a turistas internacionales que buscan perderse en un entorno natural aislado de aglomeraciones pero sin renunciar a las comodidades. Finalmente, se pretende atraer a turistas corporativos.

#### **3.4.1. Objetivos**

Para la consecución de los objetivos trazados por la empresa, como son los de proporcionar un servicio integral de alojamiento y restauración en Playa Don Juan, nos hemos planteado los siguientes objetivos estratégicos:

- Inaugurar las instalaciones en enero del 2017
- Logar una ocupación promedio del 40% en el primer año
- Alcanzar una ocupación del 70% en el tercer año, con un volumen de facturación de \$ 900.000 USD
- Implementar para el 2018 los servicios de celebraciones y eventos sociales
- Tener todos los servicios en funcionamiento en el tercer año
- Obtener una TIR por lo menos del 25% en el cuarto año.

### **3.4.2. Estrategias**

Considerando las estrategias como las decisiones tomadas por la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y por su puesto las de la misma, las estrategias a seguir por DJV se centran en la Diferenciación.

Puesto que la principal ventaja competitiva que DJV posee es su ubicación con el presente Plan de Marketing lo que se pretende es desarrollar otra ventaja que gire en torno al lujo, la exclusividad y al respeto por el medio ambiente, por ello las acciones de marketing van dirigidas a resaltar las cualidades del producto como son:

- Perfecta integración en un entorno aún sin explotar y de gran belleza natural
- Confort y modernidad en las instalaciones
- Respeto por el medio ambiente
- Alta calidad en los productos y en los servicios prestados
- Profesionalidad del personal
- Atención a los pequeños detalles.

### **3.5. Marketing Mix**

Para conseguir los objetivos marcados por DJV la estrategia a seguir será la de diferenciación, para ello analizaremos las cuatro variables básicas con las que cuenta la empresa (producto, precio, distribución y promoción) basándonos en la estrategia marcada.

#### **3.5.1. Productos y servicios**

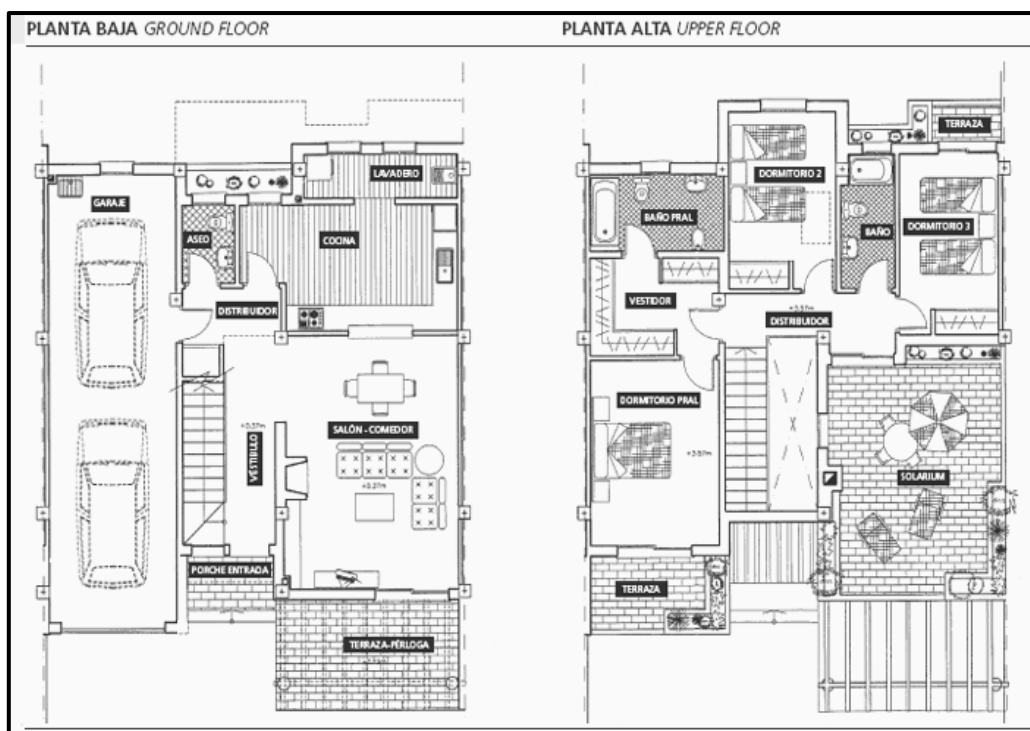
"Don Juan Village" es un complejo de villas vacacionales de lujo con piscina y un edificio principal (restaurante y el salón de celebraciones), todo ello perfectamente integrado en el entorno. Para presentar el producto DJV lo haremos por unidades de negocio independientes, es decir, alojamiento, restauración, departamento de banquetes (MICE) y servicios externos.

### a) Alojamiento

El complejo constará de cuatro villas (150 m<sup>2</sup> cada una, distribuidas en dos plantas) y piscina central (acceso únicamente para huéspedes del complejo), con capacidad para alojar a cuarenta personas, la distribución de las villas será:

- Salón-comedor
- Cocina
- Tres habitaciones (2 para tres personas y 1 matrimonial, con opción de camas supletorias cada una)
- 2 baños y un aseo
- Acceso directo a la playa
- Aparcamiento para dos coches.

Figura 9: Planos de las villas, primera y segunda planta.



Fuente: losnebrales.com

Las villas son el reclamo principal del complejo, por lo que los detalles en cada una de ellas son primordiales. La arquitectura está inspirada en los pueblos mediterráneos, pintados en tonos cálidos y decoración elegante. Las villas disponen de todas las comodidades como son: aire acondicionado, tv cable, agua caliente, conexión wifi y cocina completamente amueblada.

## b) Restauración

Para los servicios de restauración DJV contará con:

- **Sol y Sombra.-** Snack-bar que se encontrará junto a la piscina el cuál ofrecerá platos ligeros y saludables a la vez que informales y divertidos, bebidas y cócteles de fruta fresca de la zona, el horario será de 10:00 a 00:00 horas.
- **El Ceibo.-** Restaurante principal con capacidad para 60 comensales, aquí se moverán lo servicios de desayunos, comidas y cenas, el restaurante puede ser visitado por clientes del complejo y por clientes que no se encuentren alojados. El servicio de desayuno será buffet y el horario será de 7:00 a 10:00 de la mañana. El servicio de comidas constará de platos típicos de la zona (basados principalmente en mariscos y plátano verde) rediseñados con innovador gusto y sensibilidad estética, el horario del restaurante será de 12:30 a 16:30. Finalmente, para el servicio de cenas la carta estará conformada por platos de cocina internacional y siempre con la opción de menús infantiles, el horario será de 18:30 a 22:30.

## c) Departamento de Banquetes (MICE)

Es la última parte del proyecto y en principio deberá estar en funcionamiento en el año 2018, este departamento se encargará de realizar eventos sociales y eventos corporativos de toda clase. La zona de banquetes estará ubicada en la segunda planta del edificio principal y constará de un salón para 100 personas (divisible mediante paneles en dos de 50 personas), lobby y terraza.

- **Eventos sociales.-** Perfecto para celebrar cualquier ocasión especial (bautizos, bodas, comuniones, aniversarios, etc.). En DJV se podrán realizar los eventos disfrutando siempre de extraordinarias vistas y con la posibilidad de realizar bodas civiles junto a la piscina o la playa.
- **Eventos corporativos.-** Las instalaciones irán provistas de soportes audiovisuales y la experiencia del emprendedor proporcionará una gestión personalizada de cualquier evento corporativo y servirá para cumplir los objetivos marcados por las empresas contratantes.

## d) Servicios externos



La costa manabita posee un sin número de atractivos, por ello DJV ofrecerá la posibilidad de contratar actividades acuáticas con una empresa externa especializada. Actividades tales como la práctica de surf, kitesurf y avistamientos de cetáceos, asimismo, se podrán visitar otros sitios de interés turístico en la zona.

### **3.5.2. Política de Precios**

"El precio no es sólo lo que se paga, sino también es el tiempo que se utiliza para obtener un producto o servicio, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona el conseguirlo" (García et al., 2005).

Tras el estudio previo realizado de los posibles competidores observamos que la media se encuentra en torno a \$ 100 USD por habitación/noche para establecimientos de lujo, sin embargo, hay que tener en cuenta que la mayoría de estos establecimientos son hoteles por lo que la política de precios que ellos realizan es distinta a la que se pueda realizar en complejos con características como las de DJV. Para fijar los precios utilizaremos una combinación entre costes y demanda.

Teniendo en cuenta tanto los costes directos (materias primas y mano de obra directa), los costes generales y el margen de utilidad así como la percepción que se tiene en el mercado de un establecimiento de lujo, el precio fijado por villa/noche es de \$ 300 USD. El precio es por villa/noche y desayuno buffet incluido, asimismo, el solicitar camas suplementarias llevan un cargo adicional del 10%.

Otro aspecto a tener en cuenta es que debido a su ubicación Ecuador presenta unas condiciones climatológicas muy favorables durante todo el año lo que hace posible que el complejo sea visitado en cualquier época del año. Es por ello que los precios pueden variar por temporadas y según la demanda, recordemos que en los feriados la demanda aumenta por lo que se utilizarán técnicas de para fijar los precios en estas fechas en función de dicha demanda (revenue).

### 3.5.3. Políticas de Distribución

La principal característica del sector servicios es que se trabaja con intangibles y perecederos, por lo que los productos no se pueden inventariar ni almacenar, es decir, estas dos funciones dentro de los servicios son prescindibles.

Actualmente internet es el canal más utilizado para llegar a los clientes potenciales, este canal permite no sólo llegar a un mayor número de personas sino que brinda al establecimiento la posibilidad de estar disponible las 24 horas del día los 365 días del año. Entre las acciones a realizar tenemos:

- **Página web.-** Creación y puesta en marcha de una web propia con contenidos que informen a nuestros clientes actuales y potenciales sobre el complejo, la empresa, ofertas, disponibilidad, etc.. Asimismo, permitirá realizar una visita virtual, ver experiencias de otros clientes, galería de fotos, enlaces a las principales redes sociales y, sobretodo, realizar reservas y ponerse en contacto directo con el establecimiento.
- **Participación en redes sociales.-** En la actualidad son muchos los clientes que toman la decisión final de reserva en base a experiencias publicadas por otros viajeros, es por ello que es de vital importancia para la empresa mantenerse activa en las distintas redes sociales. El estar actualizando contenidos, lanzando ofertas, etc., permite a la empresa conocer las necesidades de posibles clientes y adecuar su oferta a esas necesidades, asimismo, también le permite forjarse una buena reputación online y controlar mejor la percepción que los clientes tienen del complejo. Se participará en redes como Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Pinterest.
- **Negociación con Agencias de Viajes (online y offline) y Touroperadores.-** Pese a que las comisiones cobradas por éstos suele ser elevada, también es una realidad que el trabajar con OTAs como Booking.com o Expedia.com aumentan las ventas, es por ello que se negociará con estas para estar presentes en sus motores de búsqueda y reservas. Por otro lado, como se mencionó anteriormente las experiencias de otros viajeros influyen en la decisión final de los clientes por ello se prestará especial atención a las opiniones sobre el complejo sobre todo en portales como Tripadvisor.com o Minube.com. En cuanto a los touroperadores se negociará con las empresas encargadas de realizar tours por la zona para

incluir a DJV dentro de las paradas obligatorias, esto servirá para aprovechar el servicio de restauración especialmente entre semana que es cuando la ocupación disminuye.

- **Agentes comerciales en Quito y Guayaquil.-** Una vez que estén concluidas las obras en las instalaciones de Banquetes se contratarán agentes comerciales para que estos visiten las empresas en todo el país principalmente las ciudades de Quito y Guayaquil, dichos agentes no estarán directamente vinculados con la empresa sino que en función de las ventas realizadas recibirán su comisión, por otro lado estos agentes también se encargarán de promocionar al complejo para la realización de eventos sociales.

#### 5.3.4. Políticas de Comunicación

Don Juan Village representa lujo y exclusividad pero al mismo tiempo también queremos inspirar frescura, sol y playa, por ello todas las acciones a realizar deben ir encaminadas en primer lugar a implantar esa imagen y posteriormente, a reforzarla.

En la actualidad, los medios para llegar a los clientes potenciales es muy variada, por lo que se hace necesario seleccionar los canales adecuados para realizar las acciones de comunicación de tal manera que se consiga alcanzar a nuestro público objetivo sin malgastar recursos, que por cierto son limitados.

Puesto que nuestro público objetivo son turistas nacionales con poder adquisitivo alto y medio-alto y turistas extranjeros se proponen las siguientes acciones de comunicación:

- **Presencia en revistas especializadas.-** Para conseguir la eficacia de la acción, es decir, llegar al público adecuado con los medios económicos disponibles no es necesario realizar publicidad en toda la prensa escrita, ya que aparte de ser muy costosa no nos garantiza los resultados deseados. Por ello nos publicaremos en revistas de viajes especializadas como son las revistas de abordaje de Lan, Iberia, Avianca y American Airlines, se han seleccionado estas aerolíneas debido a que realizan sus rutas por los países en los que se encuentra nuestro público objetivo y porque todas ellas pertenecen a la Alianza One World por lo que el contenido que se publicite va estar disponible en todas. Estas publicaciones se realizarán cada tres meses desde el mes de enero de 2017, la

razón de esta fecha es que coincide con la fecha de apertura prevista de DJV y de cara a las vacaciones de Carnaval y Semana Santa, las otras fechas son para aprovechar los períodos vacacionales y feriados.

- **Realización de video promocional.-** Lo que se busca con esta acción es conseguir el mayor impacto posible a un coste reducido, por ello, se realizará un video en el que se muestren todos los atributos, instalaciones y valores de DJV. El mayor coste de esta acción será la realización del video, ya que con la correcta utilización de tags (etiquetas o palabras claves de búsqueda) en los motores de búsqueda como Google o la red social Youtube, podemos aprovecharnos de herramientas que están en la red y que aún no están lo suficientemente explotadas. Podemos citar como ejemplo algunos de los "tags" que se utilizarían tras los cuales aparecería Don Juan Village: "Vacaciones en Ecuador", "Sol y Playa en Ecuador", "Costa de Manabí", "Ruta del Sol en Ecuador", "Alojamientos en la Ruta del Sol", "Vacaciones en familia en Ecuador", entre otros, todas estas palabras clave lo que harían sería redireccionar al usuario a Youtube para ver el video o directamente a la web del hotel.<sup>1</sup>
- **Utilización de redes sociales.-** Esta acción no implica un gasto excesivo, ya que si realizamos una perfecta gestión de las redes sociales lo que estamos es creando una relación con los clientes actuales y potenciales. En las redes sociales se pueden sortear estancias a cambio de que los usuarios comenten o compartan con sus amigos las experiencias vividas en DJV. El mayor coste de esta acción lo tendremos en la obtención del big-data (base de datos) inicial.
- **Presencia en motores de reservas y comparadores.-** Esta acción se llevará a cabo mediante la realización de una labor SEO (Search Engine Optimization o Optimización para Motores de Búsqueda) y SEM (Search Engine Marketing o Marketing de Buscadores) de posicionamiento en buscadores para poder estar presentes en los primeros resultados de las búsquedas. De todas las acciones propuestas esta es quizás la más cara, ya que en este caso se negociará

---

<sup>1</sup> Los Tags citados los hemos obtenido mediante la utilización de una herramienta de Google llamada Google Trend la cual sirve para analizar tendencias.

directamente con Google y con Trivago lo que implica un gasto bastante elevado<sup>2</sup>. Esta acción es distinta a la utilización de tags.

- **Relaciones Públicas e Institucionales.-** Apoyándonos del impulso que las instituciones gubernamentales están dando al turismo se prevé colaborar con ellos en eventos que realicen en la región o en los que sea interesante para DJV participar. Por otro lado, también se inscribirá a DJV dentro de la cámara de comercio para beneficiarnos de sus relaciones institucionales tanto para la promoción así como para la relación con otras empresas de la zona.

Una quinta variable que podemos incluir dentro del Marketing Mix de DJV, es el personal, ya que es un recurso propio de la empresa y está en contacto directo con los huéspedes y si se sabe explotar correctamente puede potenciar el boca a oído de nuestros clientes. Para ello la acción la realizaremos conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos en el momento de la formación.

Con el fin de transmitir una imagen de seriedad, las acciones de comunicación tales como: Presencia en revistas especializadas, Utilización de Tags, Presencia en motores de reservas y comparadores, están previstas iniciarlas a inicios del año 2017, una vez que estén concluidas las obras con el fin de evitar cualquier imprevisto que retrase el inicio de la actividad y por tanto que echara por tierra cualquier acción de marketing realizada.

Por otro lado, las Relaciones Públicas e Institucionales se esperan poner en marcha desde el mismo momento en que se consiga la Escritura de Constitución de la empresa. Finalmente, el participar en redes sociales nos va a servir para dos propósitos, por un lado, ir creando nuestra base de datos y, por otro, expectación tanto en empresas colaboradoras así como de posibles clientes por lo que la página web y los perfiles en las distintas redes se realizarán previos a la apertura.

El presupuesto para la promoción del complejo es muy limitado, por ello se ha decidido promocionarlo sólo en los medios que se prevé tengan mayor incidencia.

---

<sup>2</sup> Posicionamiento natural SEO se refiere a las técnicas de posicionamiento web que tienen que ver con los contenidos de la misma (títulos, URL, palabras clave, actualización contenido, código HTML accesible, blogs...) y/o con los enlaces dirigidos a la página web.

Tabla 4: Cronograma de actividades de promoción

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA PROMOCIÓN DE "DON JUAN VILLAGE"																		
ACTIVIDAD	DURACIÓN																	
	2016						2017											
	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Creación y puesta en marcha de página web	Estas acciones están previstas para mediados de 2016 en función de los avances de la obra, las cuales nos servirán para crear expectación entre nuestros clientes potenciales. Una vez iniciadas se mantendrán siempre activas.																	
Creación de perfiles en redes sociales																		
Presencia en revistas especializadas																		
Realización de video promocional																		
Acciones SEO y SEM																		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Presupuesto de las acciones de Marketing

PRESUPUESTO ANUAL DE LAS ACCIONES DE MARKETING		
CONCEPTO	Total	Observaciones
Creación y puesta en marcha de página web y creación de perfiles en redes sociales.	750,00	El costo será por la construcción de la web, una vez este diseñada y en funcionamiento el informático de la empresa será el encargado de gestionar los medios online.
Presencia en revistas especializadas	10.000,00	El coste es anual
Realización de video promocional	1.000,00	Se cancela una sola vez y se mantiene hasta que sea necesario cambiarlo
Acciones SEO y SEM	950,00	El coste es anual, atendiendo a la planificación.
<b>TOTAL (USD)</b>	<b>12.700,00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## **ÁREA DE OPERACIONES**

## **CAPÍTULO IV: ÁREA DE OPERACIONES**

En este capítulo presentaremos todos los aspectos técnicos, organizativos y operacionales relacionados con el proyecto, es decir, todo lo concerniente a la prestación de los servicios.

### **4.1. Localización de la empresa**

El complejo se ubicará en Playa Don Juan en el cantón Jama de la provincia de Manabí-Ecuador. Se ha escogido esta ubicación debido a las múltiples ventajas naturales, de comunicación que la zona presenta y, por otro lado, también ha sido determinante el disponer del terreno fruto de inversiones pasadas.

Playa Don Juan es una playa de 6 Km. de longitud aproximadamente, de arena blanca y con poca inclinación. Hacia el este de la playa corre paralela la cordillera costera Convento-Cojimíes la cual domina todo su paisaje con zonas que irrumpen la playa formando acantilados, la cubierta vegetal de la cordillera está dominada por bosques secos y matorrales bajos con pocos árboles. La zona es rica en biodiversidad destacando las garzas y en los meses de junio a septiembre es posible observar la migración de Ballenas Jorobadas.

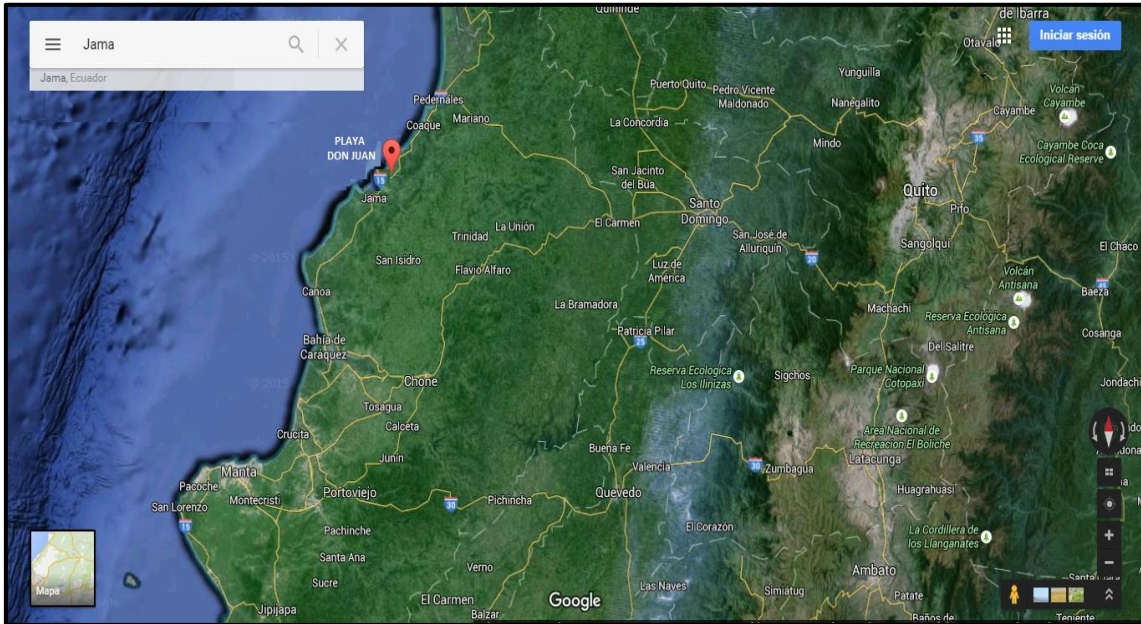
En cuanto a su comunicación, Playa Don Juan se encuentra ubicada junto a la ruta estatal ecuatoriana E-15, más conocida como "Ruta del Sol", tiene buena comunicación y fácil acceso, asimismo, el aeropuerto Los Perales de Bahía de Caraquez se encuentra a tan sólo 25 minutos en coche y Manta (puerto de cruceros y ciudad más visitada de la provincia) está a 1 hora del complejo, en el otro sentido se encuentra a 15 minutos de Pedernales que es la playa más cercana de Ecuador tomando como referencia la capital Quito.

El crecimiento que está experimentando la zona en lo que al sector turístico se refiere, facilita el disponer de mano de obra, pese a ser poco cualificada. Por otro lado, el encontrarse tan cerca de Jama y Pedernales hace que el acceso a productos de consumo diario, como son el marisco y las frutas, no implique mayor dificultad, asimismo, en la ciudad de Manta se puede proveer de los suministros restantes.



Como se mencionó anteriormente en Guayaquil se encuentra el mayor tejido empresarial y la distancia a Playa Don Juan es relativamente corta (320 Km.) por lo que la contratación de equipos, menaje e insumos se realizarán con empresas de esa zona.

Figura 10: Mapa terrestre de la ubicación de Playa Don Juan



Fuente: Google Maps.

## 4.2. Infraestructura e Instalaciones

El terreno posee una extensión de  $5.000 \text{ m}^2$ , dentro de las cuales se construirán las cuatro villas, la piscina (con su snack-bar) y el edificio principal, también contará con zona de jardines, acceso a la playa y aparcamientos, siendo la superficie total construida de  $5.000 \text{ m}^2$ .

El tiempo previsto de la obra es de 6 meses y se calcula que se empezara en el mes de mayo, se han dejado dos meses de margen por cualquier imprevisto que pudiera suceder con las licencias y permisos de obra cuya solicitud y gestión correrán a cargo de la empresa contratada para realizar el proyecto. El costo de la obra está calculado en unos \$195.000 USD, distribuidos según el siguiente detalle<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> Precios estimados en base a consultas realizadas con constructoras de la zona, las cuales no podemos citar por petición de las mismas.

Tabla 6: Presupuesto estimado de obra

<b>PRESUPUESTO DE OBRA</b>		
<b>CONCEPTO</b>		<b>TOTAL</b>
Constructora	Programación y Dirección de obra	20.000
	Estudios: Geológicos e Impacto ambiental	2.000
	Diseños: Arquitectónicos, Interiores, Eléctricos e iluminación, Saneamientos y Fontanería, Aislamientos y Aires acondicionados, Sistemas de seguridad.	3.000
Gastos de Licencias	Licencias, tasas e Inspección de obras	5.000
Construcciones	Construcción de las villas	101.000
	Piscina y Snack-bar y zonas comunes	10.000
	Construcción del edificio central	52.000
	Jardines	2.000
<b>GASTO TOTAL USD</b>		<b>195.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base a precios de mercado

Todas las villas así como el edificio principal serán entregadas con todos los acabados e instalaciones terminadas.

El edificio principal constará de 2 plantas, donde, en la 1ª planta se ubicará el restaurante, cocina central y almacenes, en la 2ª planta estarán ubicadas las oficinas y el salón de celebraciones. La distribución de las superficies de los distintos espacios es la siguiente:

Tabla 7: Distribución de las superficies del complejo

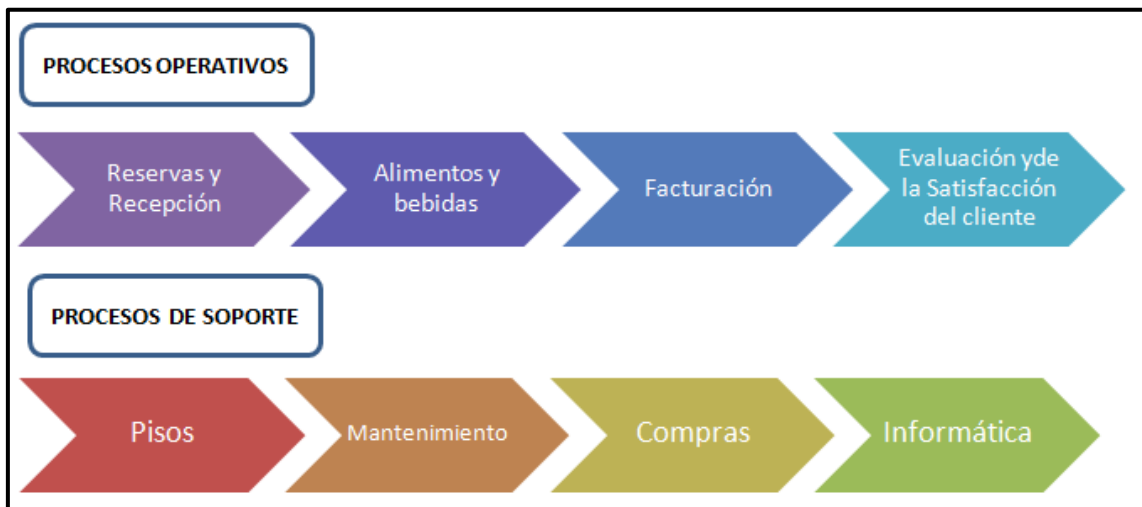
<b>SUPERFICIES</b>		
USO	Unidad m <sup>2</sup>	Total m <sup>2</sup>
Villas x 4	300	1.200
Piscina	60	60
Snack-bar	70	120
Edificio principal	1.120	1.120
Jardines	1.500	1.500
Zonas comunes	1.050	1.000
<b>TOTAL</b>		<b>5.000</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Descripción de Procesos

Los procesos para DJV los hemos dividido en tres secciones, por un lado los procesos estratégicos, los operacionales y finalmente los de soporte. En este apartado describiremos los procesos operacionales y de soporte necesarios para el óptimo funcionamiento del complejo.

Figura 11: Mapa de procesos de Don Juan Village



Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.1. Procesos Operativos

Estos procesos se realizarán en contacto directo con los clientes, de ahí la importancia del correcto funcionamiento de los mismos, ya que ellos nos permitirán captar y fidelizar a los clientes. Estos procesos son: reservas y recepción, alimentos y bebidas, facturación y evaluación de la satisfacción del cliente.

##### a) Reservas y Recepción

De este proceso se encarga el departamento de recepción, y las acciones a llevar a realizar son las siguientes:

- Una vez el cliente se haya decidido por nuestro complejo el proceso de reserva se debe realizar lo más rápido y cómodo posible. Ya que se trabaja con motores de reservas como Booking.com gran parte de este proceso lo realizan ellos, al

repcionista le corresponde comprobar la reserva y confirmarla vía e-mail con el cliente.

En caso de que la reserva se realice directamente con DJV ya sea a través de la página web o vía telefónica al recepcionista le corresponderá: rellenar la ficha del cliente (datos personales, fecha de entrada y de salida, número de huéspedes), tomar los números de la tarjeta de crédito para garantizar la reserva y, finalmente, confirmarla. Todos estos datos se introducen en el ordenador para llevar una correcta planificación y control de las reservas. Este es el primer contacto del cliente con DJV por lo que se deberá hacer de la manera más cordial y facilitando en todo momento la información que el cliente solicite (nunca información personal o sobre otros huéspedes).

- Al llegar el cliente al complejo, le atenderá una persona de recepción quien le dará la bienvenida y solicitará la documentación para comprobar los datos y la reserva. En caso sea un "walking" (cliente sin reserva), se le solicitarán todos los datos anteriormente mencionados para realizarle la reserva en ese momento. En todos los casos el recepcionista informará de todos los servicios, horarios de restaurante, piscina, snack-bar y de alguna posible oferta (upselling). Informará al cliente sobre cuál es su villa y solicitará al botones que lo acompañe a la misma.

## **b) Alimentos y bebidas (A&B)**

El área de A&B cuenta con dos centros de consumo: restaurante, da los servicios de desayuno, comida y cena; snack-bar con servicios de bebidas, cócteles y aperitivos ligeros. Describiremos los procesos de manera individualizada.

- **Desayunos (7:00 a 10:00 h).**- Este servicio está incluido en el precio de la villa. El montaje del buffet corre a cargo de cocina y se realizará de 6:00 a 6:50 h. A las 7:00 h se abre el restaurante. El maître solicitará el número de villa en el que se encuentra hospedado el cliente y lo comprobará, una vez hecho esto lo acompañará a su mesa, es posible que no desayunen todos los clientes de la misma villa al mismo tiempo por lo que tiene que comprobar el número de personas hospedadas e ir apuntando los que ya hayan desayunado. Por otro lado, también es posible que vayan a desayunar clientes que no estén hospedados en el complejo, en este caso se solicitará a la entrada el importe del buffet desayuno

previo a que los clientes pasen a la mesa. En caso los clientes no quieran buffet o requieran algo extra el maître se encargará de cobrarlo y solicitarlo a cocina. Antes de que los clientes abandonen el restaurante se les consultará si todo estuvo de su agrado y si están interesados en reservar para la comida, esto sirve para dos propósitos, por un lado, para saber la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio y, por otro, para planificar el servicio de comidas.

- **Comidas (12:30 a 16:30 h.)**.- El maître comprobará las reservas para ese día y asignará las mesas procurando siempre que las mejores sean ocupadas por clientes habituales y clientes "vip". Asimismo, el maître asignará a cada camarero su rango y realizará un "breafing" en donde indicará las recomendaciones para ese día.
- **Cenas (18:30 a 22:30 h.)**.- El servicio se realizará de la misma forma que el servicio de comidas y teniendo en cuenta las mismas consideraciones. En cada turno se hará un arqueo de caja y se la entregará al turno siguiente, firmando siempre los encargados de turno. El maître que encargado de hacer el turno nocturno, entregará la caja diaria en recepción con las respectivas firmas tanto de la persona que entrega como de la que recibe.
- **Snack-bar (10:00 a 00:00 h.)**.- Este local estará localizado junto a la piscina, se realizará en dos turnos, el primero de 9:00 a 17:30 h. y de 16:30 a 01:00 h., por la mañana se solicitará a recepción el listado de los huéspedes para realizar los posibles cargos. Se procederá al montaje de la terraza y "mice and place" del local, a continuación, se guardarán los posibles pedidos y se abrirá. Al final de cada turno se contará la caja y se hará el respectivo cambio de turno al compañero siguiente. A la hora del cierre se desmontará la terraza, se recargarán las cámaras, se limpiará el local, se hará el cierre de caja y se la entregará a recepción con las respectivas firmas tanto de la persona que entrega como de la que recibe.
- **Departamento de Banquetes**.- Este departamento funcionará independientemente al restaurante y será gestionado por el Director de A&B, cuando el evento lo requiera se trabajará con personal externo. El departamento se coordinará con el departamento de ventas y serán estos quienes proporcionen las órdenes de eventos y todas las posibles incidencias.

### c) Facturación

Este proceso lo realizará el departamento de recepción, en el momento en que el cliente quiera hacer el "check-out", se le emitirá una factura con todos los cargos correspondientes a su estancia, para ello recepción ya los deberá haber cargado con anterioridad para que el proceso sea lo más rápido posible. Al cliente se le dará la posibilidad de realizar el pago en efectivo, tarjeta o cheque. Una vez se haya cobrado la factura se le preguntará al cliente sobre su estancia y si tiene alguna queja o sugerencia las cuales serán apuntadas en el libro diario para poder resolverlas, del mismo modo, se le informará acerca de la encuesta de satisfacción publicada para clientes en la página web.

### 4.3.2. Procesos de Soporte

Estos procesos serán los responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que necesita la empresa para desarrollar su actividad. Estos procesos son: Limpieza, Mantenimiento, Compras e Informática.

**a) Limpieza.-** Este procedimiento estará a cargo del departamento de Pisos y consistirá en mantener todas las villas, edificio principal y zonas comunes en perfecto estado de limpieza. La persona encargada de dirigir las limpiezas es la Gobernanta, quien una vez haya visto con Recepción la ocupación prevista y las prioridades distribuirá el trabajo entre el personal a su cargo. Estamos hablando de villas de lujo, por ello se exigen unos estándares de limpiezas bastante estrictos. El tiempo estimado para la limpieza de una villa es de 2 horas, entre dos personas, es decir, 1 hora cada una para una limpieza estándar. Un día a la semana está previsto que se realice limpieza especial, trabajo que será realizado entre 3 personas. La limpieza del restaurante se realizará una hora antes de cada servicio y las zonas comunes se limpiarán durante el día procurando siempre molestar lo menos posible a los clientes.

**b) Mantenimiento.-** Habrá una persona encargada de este departamento y trabajará coordinada con los servicios técnicos de los diferentes proveedores. Se realizarán comprobaciones diarias del estado de la piscina, la climatización e iluminación de todo el complejo. Cuando no haya mucha carga de trabajo también realizarán obras de

pintura, albañilería y carpintería, si fuera necesario se contratará personal externo para ayudar en estas tareas.

**c) Compras.-** Trabajaré coordinado con el resto de departamentos del complejo y se encargará de negociar con los proveedores, de los pedidos, la recepción de pedidos y control de compras así como de stock de almacenes. Asimismo, llevará un control de todos los productos que salen de almacén y a qué departamento van para hacerles el cargo.

**d) Informática.-** Con el fin de ser eficientes, en DJV se empleará sistemas informáticos que faciliten operaciones de la gestión y de CRM (Customer Relationship Management). En cuanto a la gestión interna estará informatizado toda la parte financiera, recursos humanos, comunicación, entre otros. En cuanto a la gestión externa de cara al cliente se utilizarán los sistemas de información para la venta, captación de clientes, encuestas, entre otros vía Internet o llamando a nuestra centralita. Este servicio será subcontratado con una empresa que nos garantice que disponen de atención al cliente las 24 horas, asimismo, cada tres meses realizarán un análisis de todos los sistemas.

**e) Seguridad.-** Pese a que no se ha incluido en el cuadro de procesos de soporte, este departamento es muy importante ya que servirá de apoyo a todos los demás departamentos. Sus actividades consistirán en llevar un control del personal, de aparcamientos, accesos y comportamientos dentro del complejo. Dichas actividades las realizará manteniendo el orden y procurando en todo momento evitar situaciones de riesgo tanto para los clientes así como para el personal del complejo.

## **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**



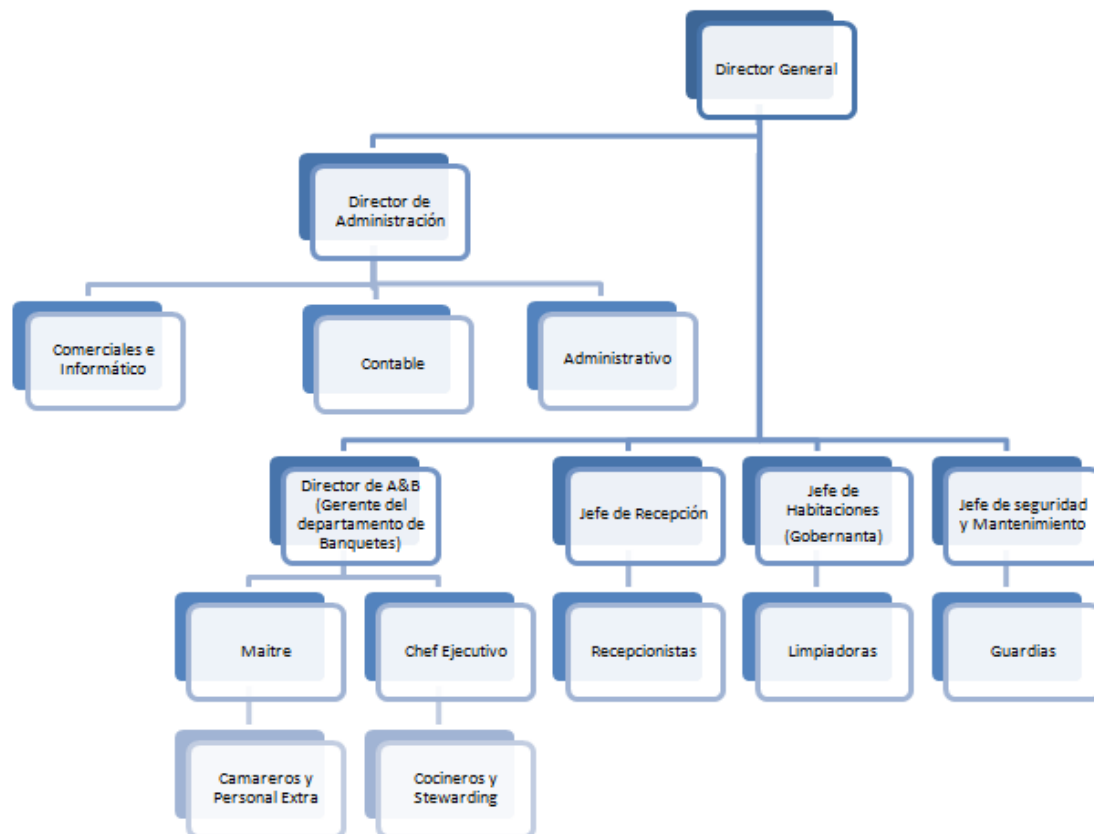
## CAPÍTULO V: ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano es el activo más valioso que tiene la empresa, el cual puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva si sabemos gestionarlo bien. Su desempeño deberá seguir la estrategia marcada de diferenciación, es por ello que prestaremos especial atención al área de Recursos Humanos (RRHH). En este capítulo presentaremos: la organización funcional; las políticas de selección, contratación, formación y retribución.

### 5.1. Organización funcional y descripción de los puestos de trabajo

Con el organigrama funcional lo que pretendemos es representar gráficamente la estructura general de la empresa definiendo los distintos departamentos y las relaciones entre estos. La empresa es de reducida dimensión por lo que una misma persona puede realizar más de una función.

Figura 12: Organigrama funcional de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, describiremos las principales características y responsabilidades de cada componente.

### **Director General**

Este cargo será asumido por el emprendedor quien será la cabeza visible de la empresa y máximo responsable del correcto funcionamiento del complejo. Entre sus principales funciones se encuentran las de dirigir y coordinar a todos los departamentos de la empresa. Asimismo, también se encargará de la planificación financiera. A continuación, presentamos la descripción del puesto:

- **Perfil.-** El Director General deberá ser una persona joven, dinámica, con orientación al logro de objetivos y a la calidad, compromiso y dotes de dirección de personas.
- **Formación y Experiencia:**
  - Ser graduado en ADE o titulación similar
  - Cinco años de experiencia como mínimo en el sector
  - Dominio de inglés y preferentemente otro idioma.
- **Funciones y Tareas:**
  - Planificación estratégica a largo plazo y estrategias de crecimiento
  - Planificación de ventas y beneficios a medio y corto plazo
  - Dirigir, controlar y supervisar el funcionamiento general del complejo
  - Planificar las funciones financieras y de recursos humanos
  - Controlar y estructurar los recursos financieros
  - Implantación de políticas de calidad
  - Representación pública.
- **Responsabilidades:**
  - Supervivencia financiera
  - Aceptación del mercado
  - Buena coordinación de labores entre departamentos
  - Gestión eficiente de los recursos materiales y humanos.
- **Relaciones:**
  - Internas: con los distintos departamentos
  - Externas: proveedores, clientes, asociaciones, instituciones públicas.

### **Director de Administración**

Esta persona asumirá gran carga de trabajo y será después del Director General la máxima autoridad en la empresa. Será responsable de gestionar la parte administrativa de la empresa coordinando los departamentos de Marketing y Comunicación, Contabilidad y Compras, Informática y Recursos Humanos.

- **Perfil.-** Deberá ser una persona ordenada, orientada al logro, dinámica, comprometida con la empresa y con buenas dotes personales.
- **Formación y Experiencia:**
  - Imprescindible que tenga estudios universitarios en ADE o empresariales
  - Cinco años de experiencia en el sector o en algún cargo de dirección
  - Dominio de tareas administrativas y coordinación
  - Nivel alto de contabilidad
  - Dominio de inglés y preferentemente otro idioma.
- **Funciones y tareas:**
  - Elaboración y control del presupuesto de tesorería
  - Gestión de pagos y liquidación de impuestos
  - Apoyo al Director General en la elaboración de informes económico-financieros
  - Gestión de cobros
  - Cálculo general de estadísticas de la empresa
  - Encargado de negociar con proveedores las compras de la empresa
  - Liquidación de las nóminas
  - Coordinación y control de los equipos de comerciales
  - Coordinación y control del departamento de Recursos Humanos.
- **Responsabilidades:**
  - Documentación exhaustiva de las maniobras económicas
  - Garantizar la viabilidad y supervivencia económica
  - Mantener a la empresa al corriente de todos los pagos y requerimientos de la administración pública
  - Perfecta coordinación de los equipos a su cargo.

- **Relaciones:**
  - Internas: Con el Director General y con los departamentos a su cargo
  - Externas: Con entes de la Administración pública, proveedores y clientes.

### **Comerciales**

- **Perfil.-** Personas responsables en su trabajo, con capacidad de tomar decisiones, dinámicas, flexibles y con habilidades de comunicación y negociación.
- **Formación y Experiencia:**
  - Grado superior en Marketing, Publicidad o similar
  - Experiencia al menos de tres años en el sector
  - Buen nivel de inglés
- **Funciones y tareas:**
  - Llevar a cabo las tareas comerciales encomendadas por la empresa
  - Pasar reportes de su trabajo al Director de Administración
  - Cualquier otra tarea relacionada según las necesidades del momento
  - Visitar empresas para ofrecer el área de MICE y pasar reportes sobre ello.
- **Responsabilidades:**
  - Captar, fidelizar y gestionar clientes
  - Hacer seguimiento de empresas que hayan contratado con el complejo
- **Relaciones:**
  - Internas: Con el Director de Administración, Director de A&B
  - Externas: Con clientes del complejo

### **Informático:**

- **Perfil.-** Persona joven, responsable, dinámico, con gran imaginación.
- **Formación y Experiencia:**
  - Grado superior en Informática o en Diseño gráfico
  - Experiencia mínima de tres años
  - Buen nivel de inglés

- **Funciones y Tareas:**
  - Control y Mantenimiento de todo el sistema informático de la empresa
  - Gestión de las redes sociales de la empresa (community manager)
  - Gestión de la web de la empresa
- **Responsabilidades:**
  - Que todos los sistemas informáticos de la empresa funcionen correctamente
  - Mantener actualizados los sistemas informáticos
  - Estar en contacto con los proveedores y servicios técnicos de informática.
- **Relaciones:**
  - Internas: Con todos los departamentos
  - Externas: Con proveedores y técnicos.

### **Contable**

- **Perfil.-** Persona ordenada y orientada al logro.
- **Formación y Experiencia:**
  - Grado superior en contabilidad o de Administrativo
  - Experiencia mínima de tres años.
- **Funciones y tareas:**
  - Llevar la contabilidad de la empresa
  - Hacer los ingresos y controlar las cuentas de la empresa
  - Encargarse de las compras y requerimientos
  - Negociar con proveedores
  - Encargarse de los cobros y pagos.
- **Responsabilidades:**
  - Contralar el stock de almacenes
  - Realizar los pedidos
  - Responsable de toda la contabilidad de la empresa.
- **Relaciones:**
  - Internas: Con el Director General, Director de Administración, Director de A&B, Jefe de Recepción.

- Externas: Con proveedores, Bancos, otras empresas y entidades de la administración pública.

### **Administrativo**

- **Perfil.-** Persona joven, ordenado, dinámico, dotes de comunicación. Trabaja conjuntamente con el Director de Administración y será quien se encargue del área de Recursos Humanos.
- **Formación y Experiencia:**
  - Grado superior en Prevención de Riesgos Laborales y Recursos Humanos o similar
  - Mínimo tres años de experiencia
  - Alto nivel de inglés
- **Funciones y tareas:**
  - Encargarse de las nóminas
  - Control de horarios y sistemas de seguridad laboral
  - Organización y Planificación del personal
  - Gestionar base de datos de personal
  - Organizar junto con el Director de Administración la selección y el reclutamiento y políticas de retribuciones del personal.
- **Responsabilidades:**
  - Controlar las medidas de seguridad laboral
  - Coordinar acciones para mejora del ambiente laboral
  - Pagar las nóminas
- **Relaciones:**
  - Internas: Con todo el personal del complejo
  - Externas: Con posibles candidatos.

### **Director de Alimentos y Bebidas (A&B)**

Este es un cargo de mucha responsabilidad ya que junto con el alojamiento la restauración es otra de las unidades generadoras de efectivo. El Director de A&B será responsable del complejo en ausencia del Director General y del Director de Administración.

- **Perfil.-** Persona joven, dinámica, con buenas dotes personales, orientado al logro, ordenado y muy organizada.
- **Formación y experiencia:**
  - Título superior en Administración de Empresa, Protocolo o Restauración
  - Experiencia mínima de cinco años
  - Nivel alto de inglés y conocimiento de otro idioma (francés o alemán).
- **Funciones y Tareas:**
  - Asegurar el correcto funcionamiento del departamento de Alimentos y Bebidas
  - Encargarse de pasar a compras los requerimientos del departamento
  - Control de gastos e ingresos del departamento
  - Realizar informes detallados para el Director General sobre todo el departamento
  - Coordinarse con el equipo de comerciales para la realización de los eventos especiales
  - Atender a clientes, asesorar sobre precios, menús, decoración, etc. sobre los eventos
  - Gestionar de principio a fin los eventos
- **Responsabilidades:**
  - Gestionar correctamente el departamento a su cargo manteniendo en todo momento los estándares de calidad impuestos por la empresa
  - Coordinarse con los otros departamentos para que exista una correcta comunicación entre ellos
  - Controlar los inventarios y pedidos, asegurarse que los almacenes estén siempre surtidos.
- **Relaciones:**
  - Internas: Con todos los departamentos
  - Externas: Con clientes, proveedores, otras empresas.

### **Maître**

- **Perfil.-** Persona dinámica, organizada, con buenas dotes de comunicación que sepa llevar grupos de trabajo y repartir tareas.

- **Formación y Experiencia:**
  - Grado Superior en Restauración o similar
  - Conocimientos de vinos y bebidas espirituosas
  - Experiencia mínima de tres años
  - Nivel alto de Inglés.
- **Funciones y tareas:**
  - Gestionar los servicios de restaurante y snack-bar
  - Realizar los horarios
  - Asignar tareas al personal
  - Asegurarse de que todas las instalaciones estén en perfecto estado de limpieza, organización, etc.
  - Realizar los pedidos.
- **Responsabilidades:**
  - Recibir a los clientes
  - Supervisar que los estándares de calidad y profesionalidad se cumplan en todos los servicios
  - Control de la producción diaria
  - Realizar el arqueo y entregar la caja.
- **Relaciones:**
  - Internas: Con el personal a su cargo, con el Director de A&B, con Recepción
  - Externas: Con clientes y proveedores.

### **Camareros**

- **Perfil:** Persona dinámica, organizada, buena presencia y buenas dotes de comunicación.
- **Formación y experiencia:**
  - Bachillerato o similar
  - Tres años mínimo de experiencia
  - Nivel básico de Inglés



- **Responsabilidades:**
  - Cumplir con los estándares de la empresa durante su turno
  - Realizar correctamente los montajes y mise and place
  - mantener en perfectas condiciones su área de trabajo.
- **Relaciones:**
  - Internas: Maître, Director de A&B y con recepcionistas
  - Externas: Clientes.

### **Chef Ejecutivo**

- **Perfil.-** Persona dinámica, con buenas dotes de comunicación, organizada, que rinda bajo presión.
- **Formación y Experiencia:**
  - Grado en Dirección de Cocina o similar
  - Experiencia mínima de cinco años
  - Nivel alto de inglés y dominio de otro idioma.
- **Funciones y Tareas:**
  - Elaborar menú con sus respectivos escandallos
  - Instruir al personal a su cargo con respecto a la carta
  - Llevar un control de almacenes y frigoríficos
  - Realizar pedidos y la recepción de los mismos.
- **Responsabilidades:**
  - Gestionar correctamente el área de cocina
  - Hacer cumplir las normas de higiene y seguridad laboral
  - Gestionar correctamente los servicios.
- **Relaciones:**
  - Internas: Con el Director de A&B, con el Maître, con los cocineros y stewards
  - Externas: Con proveedores y clientes.

### **Cocineros y stewarding**

- **Perfil.-** Personas trabajadoras y responsables.

- **Formación y Experiencia:**
  - Grado en cocina o similar (en el caso de cocineros), no necesitan formación los stewards
  - Experiencia mínima de tres años
- **Funciones y tareas:**
  - Preparar mices and place y dar los servicios de restaurante
  - Mantener todas las zonas de trabajo en perfectas condiciones de orden y limpieza
- **Responsabilidades:**
  - Mantener la calidad en los platos tanto en presentación como en sabor, acordes a los estándares de la empresa.
- **Relaciones:**
  - Internas: Con el Chef Ejecutivo, con el Maître, los camareros
  - Externas: Con clientes y proveedores.

### **Jefe de Recepción**

- **Perfil.-** Buenos dotes comunicativos y buen trato al cliente. También se valorará una buena presencia, que sea elegante, educado/a, amable, simpático/a y que sepa resolver cualquier tipo de situación.
- **Formación y experiencia:**
  - Grado Superior en Servicios Turísticos o similar
  - Cinco años de experiencia en el sector
  - Alto nivel de inglés.
- **Funciones y Tareas:**
  - Atención a los clientes en su llegada y salida del hotel
  - Atención de consultas en persona, por teléfono y todas aquellas que lleguen por medio de la página web
  - Gestión de todas las reservas
  - Realizar las facturas
  - Obtener información sobre la satisfacción y posibles mejoras del complejo por parte de los clientes.
  - Reportar al director gerente.

- **Responsabilidades:**
  - Control de las producciones diarias hasta su entrega al contable
  - Gestión de todo el front-office y zonas comunes (parking, acceso, etc.)
- **Relaciones:**
  - **Internas:** Con todos los departamentos
  - **Externas:** Con los clientes.

### **Recepcionistas**

- **Perfil.-** Buena presencia, buenas dotes comunicativas, educado/a, amable, simpático/a y que sepa resolver cualquier tipo de situación.
- **Formación y experiencia:**
  - Bachillerato o equivalente
  - Mínimo tres años de experiencia
  - Nivel alto de inglés.
- **Funciones y tareas:**
  - Recibir y despedir a los clientes
  - Atender la centralita y responder los e-mails
  - Realizar los check-in y check-outs
  - Cobrar las estancias
  - Controlar todas las zonas comunes.
- **Responsabilidades:**
  - Gestionar correctamente las reservas
  - Dar buena imagen del complejo
  - Informar de todos los horarios, actividades, etc.
- **Relación:**
  - Interna: Con todos los departamentos
  - Externa: Con los clientes.

### **Jefe de Habitaciones (Gobernanta/e)**

- **Perfil.-** Persona ordenada, meticulosa, orientación hacia el logro y la calidad, fijación por los pequeños detalles.
- **Formación y Experiencia:**
  - Grado superior de Gobernanta/e de hotel o similar

- Mínimo tres años de experiencia
- **Funciones y tareas:**
  - Gestión de la limpieza de todo el complejo
  - Control de la limpieza de las villas, asegurando siempre los estándares de la empresa
  - Control de la limpieza de zonas comunes
  - Asignación de turnos y tareas de las limpiadoras
  - Gestión de pedidos y almacenaje de los mismos.
- **Responsabilidades:**
  - La principal es que se cumplan los estándares de limpieza en todo el complejo especialmente en las villas.
- **Relación:**
  - Interna: Con el personal a su cargo, con recepción y con el Director General
  - Externa: Con proveedores y clientes.

### **Limpiadoras**

- **Perfil.-** Persona ordenada y fijación por los pequeños detalles.
- **Formación y experiencia:**
  - No necesita formación
  - Experiencia mínima de un año
- **Funciones y tareas:**
  - Realizar todas las tareas de limpieza.
- **Responsabilidades:**
  - Cumplir con los estándares marcados por la empresa
- **Relación:**
  - Interna: Con la Gobernanta/e y con recepción.

### **Jefe de Seguridad y Mantenimiento**

- **Perfil.-** Persona seria y responsable, con dotes de comunicación y capacidad para gestionar equipos, con conocimientos de electricidad, fontanería y pintura.
- **Formación y Experiencia:**
  - Bachillerato, Técnico Superior en seguridad e higiene o similar.

- Mínimo tres años de experiencia.
- **Funciones:**
  - Mantener todas las instalaciones del complejo en perfecto estado
  - Gestionar la seguridad de todo el complejo
  - Coordinar a los guardias en sus turnos.
- **Responsabilidades:**
  - Mantener todas las instalaciones del complejo
  - Hacer cumplir todas las medidas de seguridad en el trabajo
  - Responder por toda la seguridad del complejo.
- **Relaciones:**
  - Internas: Con todos los departamentos
  - Externas: Con clientes.

Una vez descritos los puestos de trabajo, presentamos las necesidades de personal para el primer año y los turnos para el funcionamiento del complejo.

Tabla 8: Necesidades y turnos de trabajo en el primer año

	Nº de Personas	Nº de Turnos	Días	Turnos				
				06:00-10:00	06:30-15:00	09:00-17:30	14:30-11:00	11:00-7:30
Director General	1	1	L-D			X		
Director de Administración	1	1	L-D			X		
Jefe de Recepción	1	1	L-D			X		
Jefe de Habitaciones	1	1	L-D			X		
Director de A&B	1	1	L-D			X		
Jefe de Mantenimiento y Seguridad	1	1	L-D			X		
Comerciales	2	2	L-V			X		
Informático	1	1	L-V			X		
Administrativo	1	1	L-V			X		
Contable	1	1	L-V			X		
Maitre 1	1	1	L-D		X			
Maitre 2	1	1	L-D				X	
Chef Ejecutivo	1	1	L-D			X		
Cocineros	2	3	L-D	X		X	X	
Recepcionistas	3	3	L-D		X		X	X
Limpiadoras	2	3	L-D			X	X	
Guardias	3	3	L-D		X		X	X
Camareros	4	5	L-D		X		X	
Stewards	2	3	L-D		X		X	
<b>Total Personal</b>	<b>30</b>							

Fuente: Elaboración propia.

El personal descansará dos días a la semana de acuerdo con la legislación vigente y no realizarán turnos de más de ocho horas, la media hora restante de cada turno es debido a que el personal tiene derecho a una comida en el complejo. Los días de libranza serán rotativos de acuerdo a las necesidades.

Siempre deberá haber un Director de turno que se encargue de las funciones de *Duty Manager* en el caso de que no esté el Director General, estas funciones se realizarán de acuerdo a las necesidades y se repartirán entre el Director Administrativo, Director de A&B y el Jefe de Recepción.

## **5.2. Políticas de Recursos Humanos**

Le corresponderá al Director de Administración realizar las funciones del departamento de Recursos Humanos (como se explicó en el apartado anterior debido a las características de la empresa) con la ayuda del Administrativo, dichas funciones en relación al personal serán la selección, contratación y formación y, finalmente, retribución.

### **5.2.1. Selección**

Para asegurarnos de llegar al mayor número de candidatos posibles y al mismo tiempo para llegar a los candidatos adecuados realizaremos la publicación de los puestos requeridos por varios medios, dichos medios irán en función del cargo solicitado.

El MINTUR está llevando a cabo varios programas de capacitación turística, los cuales nos servirán como una base de datos idónea para encontrar posibles candidatos, por lo que esta será una vía de publicitar la oferta laboral. Asimismo, será en la página del ministerio donde buscaremos a los posibles candidatos para ocupar los cargos de responsabilidad como son los de Director de Administración, Director de A&B y Chef Ejecutivo.

Por otro lado, se publicitarán en la propia web de la empresa los requerimientos de personal (en el enlace trabaja con nosotros). Finalmente, para puestos que no requieran mayor formación y experiencia se publicitará en radio y prensa local.

Una vez se cuente con candidatos suficientes el Director de Administración será quien se encargue de seleccionar al personal mediante entrevistas personales en función de los perfiles indicados en el apartado anterior.

### **5.2.2. Contratación**

Una vez haya finalizado el proceso de selección el Administrativo se encargará redactar y tramitar los contratos. En principio los contratos serán de tres meses con un período de prueba de quince días. Si el empleado supera el período de prueba se mantendrá el contrato de tres meses y tras ese período se ampliará al año, donde se le hará una evaluación de desempeño. En función del rendimiento y necesidades de la empresa se optará por renovar el contrato o por realizar un nuevo proceso de selección y contratación.

El iniciar una aventura con una empresa nueva siempre es difícil y desde los inicios se deben marcar las políticas y estándares de la compañía. Los estándares serán marcados en primer lugar por el Director General, él va a ser quien realice junto al Director de Administración los manuales y quienes dirijan la formación empezando por los directores departamentales, luego estos se encargaran de transmitir la información y de realizar formación más específica en cada departamento. El formar al personal requiere muchos recursos tanto económicos como de tiempo, por lo que el proceso de formación debe ser lo más eficiente posible.

Por otro lado, el Administrativo trabajará constantemente con todos los departamentos para ofrecer cursos de formación continua y de reciclaje, los mismos se podrán realizar en la misma empresa o si hiciera falta en el exterior de la misma.

### **5.2.3. Retribución**

Las políticas retribución se harán en base a equidad interna, es decir, con bandas salariales en función del puesto desempeñado. Asimismo, para la fijación de los salarios nos basaremos en las tablas publicadas por el Ministerio de Trabajo de Ecuador<sup>4</sup> y en

---

<sup>4</sup> En el anexo 1 se muestran las tablas publicadas para el año 2014 (último año publicado), para el sector de Turismo y Alimentación.

criterios internos de la empresa, dichos criterios irán en función de la evaluación de desempeño. Las tablas publicadas por el ministerio las utilizaremos a modo orientativo ya que en estas se publica la remuneración mínima sectorial.

La evaluación de desempeño la realizarán los jefes departamentales ya que estos conocen con exactitud cuáles son las tareas que hacen, cuáles son sus funciones, sus objetivos así como las competencias y comportamientos del personal a su cargo.

La evaluación a los jefes departamentales la realizará el Director General y esta se realizará en función a los objetivos cumplidos, además estos recibirán incentivos en el caso de que superen los objetivos marcados.



## **ÁREA JURÍDICO-FISCAL**

## CAPÍTULO VI: ÁREA JURÍDICO-FISCAL

Para la conformación de cualquier proyecto son muchas las consideraciones a tener en cuenta a la hora de determinar la forma jurídica de la empresa, entre estas tenemos: el dinero que se va invertir, responsabilidad frente a acreedores, el número de socios, la fiscalidad, complicaciones administrativas (costes de las mismas), como están conformadas las empresas del sector, las exigencias legales (bancos, agencias de viajes, la administración) y la posibilidad de conseguir subvenciones. Asimismo, para la elaboración del presente proyecto también hemos considerado que se trata de una inversión en el extranjero por lo que los mecanismos y requisitos para la conformación de la empresa se ha de hacer teniendo en cuenta la fiscalidad del país de destino.

En este apartado presentamos la forma jurídica que tendrá la empresa así como los requisitos necesarios para su conformación, la información que se presenta a continuación ha sido obtenida de la Superintendencia de Compañías de Ecuador y del Ministerio de Turismo.

### 6.1. Marco Legal

De acuerdo con la legislación vigente en Ecuador y atendiendo al número de trabajadores y facturación promedio anual DJV es una empresa de tamaño medio. Este tipo de empresas son las que su plantilla está compuesta de entre 10 a 49 trabajadores y una facturación promedio anual de entre \$ 100.001 a \$1.000.000 USD.

Por otro lado, El Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial N°351 del 29 de Diciembre de 2010, es el marco legal que regula la inversión extranjera en Ecuador. Dicho código dentro de sus fines prevé incentivos y regula la inversión extranjera. Los incentivos a la inversión se traducen en beneficios fiscales, sectoriales y locales. Dichos incentivos se pueden resumir en:

#### a) Generales:

- Reducción de tres puntos del Impuesto a la Renta, 1% anual, de tal manera que en el 2015, éste será del 22%

- Exoneración del Impuesto a la Salida de las Divisas para financiamiento externo de más de un año plazo y con tasas menores a la tasa máxima aprobada por el Banco Central del Ecuador
- Exoneración en el cálculo del impuesto mínimo del 2011 y en adelante de: los gastos incrementales por nuevo empleo o mejoras salariales, adquisición de nuevos activos para mejoras de productividad y tecnología, producción más limpia y de todos los incentivos de este Código
- Reducción del 10% del Impuesto a la Renta para la reinversión de la utilidad en activos productivos de innovación y tecnología.

#### **b) Para la producción más verde**

- Para el cálculo del Impuesto a la Renta, se considerará una deducción adicional del 100% del gasto en compra de maquinaria y equipos para producción más limpia y para la implementación de sistemas de energías renovables (solar, eólica o similar), o a la mitigación del impacto ambiental.

#### **c) Sectoriales**

- Para las nuevas empresas exoneración total del pago del impuesto mínimo y del pago del Impuesto a la Renta por los cinco primeros años en los sectores priorizados (turismo). Las inversiones deben desarrollarse en cualquier jurisdicción del país, excepto Quito y Guayaquil urbano. Sí se incluye el sector rural de estas ciudades.

### **6.1.1. Tipo de Sociedad**

Dadas las características de la empresa el tipo de Sociedad escogida para DJV es la de Compañía Anónima (el equivalente a una Sociedad Anónima en España), ya que este tipo de compañía presenta ciertas ventajas a la hora de tributar y de responder de los socios.

Las principales características son:

- Es una compañía cuyo capital está dividido en acciones negociables y formado por la aportación de los accionistas

- Para efectos fiscales y tributarios esta compañía es una sociedad de capital
- El promotor o fundador requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados
- Requiere al menos de dos accionistas al momento de su constitución
- Los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones
- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción
- El capital debe ser suscrito en su totalidad al momento de la celebración del contrato ante Notario Público y pagado por lo menos el veinte y cinco de cada acción y el saldo pagado en un máximo de dos años
- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. No podrá exceder del doble del capital suscrito. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de sus acciones
- El monto mínimo de capital, será el que determine la Superintendencia de Compañías. (\$ 800 USD actualmente). El capital de las compañías debe expresarse en dólares de los Estados Unidos de América.

## **6.2. Trámites de constitución**

Para la constitución de una S.A. en Ecuador se deben realizar varios trámites en distintas instituciones como el Servicio de Rentas Internas (SRI), el Instituto Ecuatoriano de la Seguridad Social (IESS), el municipio de Jama, el cuerpo de Bomberos. Asimismo, según la superintendencia de Compañías de Ecuador, para constituir una empresa se requiere que sea mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil.

**a) La escritura de fundación contendrá:**

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla
3. El objeto social, debidamente concretado
4. Su denominación y duración
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado
7. El domicilio de la compañía
8. La forma de administración y las facultades de los administradores
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía
11. Las normas de reparto de utilidades
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

**b) Servicio de Rentas Internas (SRI)**

De esta institución es necesario obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) para ello se requiere:

- Presentar los formularios RUC01-A y RUC01-B (debidamente firmados por el representante legal o apoderado).

- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles y Fondos de Inversión.
- Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (Datos generales, Actos jurídicos y Accionistas).
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Extranjeros no Residentes: Original y copia a color del pasaporte y tipo de visa vigente, cuando corresponda.
- Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas.
- Ubicación de la matriz y establecimientos.
- Original y copia del estado de cuenta bancario, de servicio de televisión pagada, de telefonía celular, de tarjeta de crédito. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio.
- Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas.
- Original y copia de la Escritura de Propiedad o de Compra venta del inmueble, debidamente inscrito en el Registro de la Propiedad.

Debe solicitarse en los 30 días hábiles después de iniciadas las actividades económicas. Una vez obtenido el Ruc, es necesario solicitar una imprenta autorizada para la emisión de comprobantes de ventas.

### **c) Instituto Ecuatoriano de la Seguridad Social (IESS)**

Para la emisión del un número patronal se requiere utilizar el sistema de historia laboral que contiene el Registro Patronal que se realiza a través de la página web del IESS en línea en la opción Empleadores podrá:

- Actualización de Datos del Registro Patronal
- Escoger el sector al que pertenece (Privado, Público y Doméstico)
- Digitar el número del RUC, y
- Seleccionar el tipo de empleador.

#### **d) Requisitos Municipales**

- Permisos de funcionamiento de locales comerciales, uso de suelo
- Patentes municipales
- Tasa de habilitación de locales comerciales, industriales y de servicios
- Certificado de seguridad del cuerpo de bomberos.

### **6.3. Inscripción en el Ministerio de Turismo (MINTUR)**

Dentro de los trámites a realizar, la empresa debe estar inscrita dentro del Ministerio de Turismo. Esto representará ventajas para las empresas en forma de incentivos y asesoramiento.

Dentro del procedimiento el propietario o representante del establecimiento turístico se entrevistará con el funcionario encargado de este proceso, con quién verificarán uno a uno el cumplimiento de todos los requisitos y formalidades correspondientes, las mismas que se encuentran detallados en la Solicitud de Registro.

Al haber conformidad con los documentos presentados, el funcionario, sellará aprobando el expediente y coordinará la fecha y hora para realizar la evaluación del establecimiento.

Una vez ingresado el expediente pasará a conocimiento del Director de Desarrollo o quien realiza esta función en las Coordinaciones Zonales del Ministerio de Turismo. El Jefe inmediato o responsable, si no tiene observaciones al respecto, autorizará el proceso y su ejecución del mismo.

Una vez receptada la documentación correspondiente, se procede a la Evaluación global de la infraestructura y servicios ofertados por el establecimiento, la misma que se realiza

en el domicilio señalado, en lo posible, con la presencia del propietario, el representante legal o el administrador, en esta gestión se determinará la Actividad Turística, Tipo, Capacidad, Categoría, Dirección, Nombre del propietario.

Luego de la Evaluación, se otorga la Clasificación y la categoría, la misma que debe estar de acuerdo a la Normativa vigente.

Realizada la evaluación se informará al propietario, representante legal o administrador, sobre la Actividad Turística, Tipo y Categoría en la que se registra el establecimiento y se le entregarán los números de cuentas bancarias. Si el establecimiento se encuentra funcionando en un Municipio descentralizado, se informa que el Registro se realice mediante el depósito en una cuenta del Fondo Mixto de Promoción Turística Para la obtención de la Licencia Única Anual de Funcionamiento (en el caso de un establecimiento que pertenezca a un Municipio no descentralizado) deberá realizar el depósito en la Tesorería de la Institución.

Los requisitos para las personas jurídicas son los siguientes:

**Requisitos: Personas Jurídicas**

1. Copia certificada de la Escritura de Constitución, aumento de Capital o reforma de Estatutos, tratándose de personas jurídicas.
2. Nombramiento del Representante Legal, debidamente inscrito en la Oficina del registro Mercantil,
3. Copia del registro único de contribuyentes (R.U.C.)
4. Copia del Contrato de compra venta del establecimiento, en caso de cambio de propietario con la autorización de utilizar el nombre comercial.
5. Certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), de no encontrarse registrada la razón social o denominación social o nombre comercial del establecimiento.
6. Fotocopia de escrituras de propiedad, pago predial o contrato de arrendamiento del local, debidamente legalizado.
7. Lista de Precios de los servicios ofertados, (original y copia)



8. Declaración de activos fijos para cancelación del 1 por mil, debidamente suscrita por el Representante Legal o apoderado de la empresa. (Formulario del Ministerio de Turismo)
9. Inventario valorado de la empresa firmado bajo la responsabilidad del propietario o representante legal, sobre los valores declarados
10. Permiso de uso del suelo (para bares y discotecas).

## **ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA**

## **CAPÍTULO VII: ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA**

Toda aventura empresarial se hace con tres objetivos claros, en primer lugar, que la empresa pueda entrar en el mercado, segundo, que sea viable y rentable y, por último, que se asegure su supervivencia en el tiempo. Por ello, el Área Económico y Financiera juega un papel importante en el sentido que permite analizar y valorar las inversiones que se van realizar para obtener de ellas los objetivos antes mencionados. Las funciones básicas de esta área son: Control de la Contabilidad, Gestión de los Costes, Presupuestos, Planes de Inversión, Planes de Financiación y Políticas de Reparto de Dividendos.

En este capítulo realizaremos un Plan de Viabilidad para DJV, con dicho plan lo que pretendemos es evaluar y estimar económicamente los gastos e ingresos monetarios, con el fin de ofrecer una situación futura y una perspectiva de la liquidez, nivel de endeudamiento o rentabilidad de la empresa. Asimismo, también elaboraremos un Plan de Inversiones y Financiación, el cual va a ser necesario para formar la estructura financiera de la empresa.

Para la realización de este Plan hemos recopilado información del Ministerio de Industrias y Productividad, del Ministerio de Turismo y Servicios de Rentas Internas (SRI) de Ecuador, con el objetivo de que el Plan resulte realista y fiable y, asimismo, pueda ser contrastado por terceros.

### **7.1. Plan de Inversiones, Financiación, Ingresos y Estructura de Gastos**

El presente Plan se realizará basado en los tres primeros años de DJV, aquí presentaremos:

- Detalle de la inversión inicial
- Presupuesto de financiación
- Presupuesto de ventas e ingresos
- Presupuesto de gasto de personal
- Presupuesto de otros gastos de explotación.

### a) Presupuesto de Inversiones

El valor de la inversión inicial para toda empresa es bastante considerable. Los desembolsos de las inversiones suelen ser principalmente en activos.

Tabla 9: Inversión Inicial

CONCEPTO	Importe	IVA	Total	Amortización	Gastos de
	(USD)	12%	(USD)	Años	Mantenimiento
<b>GASTOS AMORTIZABLES</b>					
Gastos de Constitución	1.091,07	130,93	1.222,00	5	2%
Construcciones y Edificios	174.112,14	20.893,46	195.005,60	30	2%
<b>GASTOS MATERIALES</b>					
Terrenos	26.785,71	3.214,29	30.000,00		
Mobiliario	53.571,43	6.428,57	60.000,00	10	2%
Instalaciones	26.785,71	3.214,29	30.000,00	20	2%
Material Informático	2.232,14	267,86	2.500,00	4	2%
Elementos de transporte	8.928,57	1.071,43	10.000,00	5	2%
<b>GASTOS INTANGIBLES</b>					
Software Informático	1.339,29	160,71	1.500,00	3	2%
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>					
	3.000,00		3.000,00		
Total	297.846,06	35.381,53	333.227,59		
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>297.846,06</b>				
<b>TOTAL INVERSIONES IVA INCLUIDO</b>	<b>333.227,59</b>				
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>	<b>271.060,35</b>				

Fuente: Elaboración propia.

### b) Presupuesto de Financiación

La financiación para el proyecto la vamos a obtener por dos vías, por un lado la aportación de los socios (\$ 100.000 USD cada uno) y por otro lado a través de un crédito bancario.

Tabla 10: Necesidades de financiación de DJV

CONCEPTO	Año 1
<b>Fondos Propios</b>	
Capital Social	200.000,00
Reservas	
<b>Deudas a L/P</b>	
Importe	200.000,00
Tipo Nominal de Interés	8,16%
Años de Duración del Préstamo	20
<b>Deuda a C/P</b>	
Importe	-
Tipo Nominal de Interés	0,00%
<b>TOTAL (USD)</b>	<b>400.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### c) Presupuesto de ventas

Para facilitar el cálculo de las ventas se ha fijado un precio promedio de las villas durante todo el año y hemos considerado un crecimiento del 5% en los precios, correspondiente con la inflación media del país. Adicionalmente, se realizarán acciones de revenue por lo que el precio no será el mismo en todos los meses, este variará en función de la demanda. Asimismo, en el área de restauración no hemos considerado la clientela que viene de fuera y se ha hecho el cálculo según la media de ocupación. Los presupuestos de ventas se presentan el anexo 2.

Tabla 11: Presupuesto de ventas para los tres primeros años

VENTAS E INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3
Alimentos y bebidas	240.124,56	279.196,32	373.888,32
Alojamiento	184.711,20	225.504,72	317.086,06
Departamento de Banquetes		143.177,60	201.324,48
<b>TOTAL (USD)</b>	<b>424.835,76</b>	<b>647.878,64</b>	<b>892.298,86</b>

Fuente: Elaboración propia

### d) Estructura de Gastos

#### ▪ Gastos de Personal

Se prevé que la actividad se inicie en enero del 2017. La plantilla se ha diseñado de tal forma que la misma sea suficiente para cubrir todos los turnos y vacaciones, por lo que no se prevé contratar más personal por lo menos en los tres primeros años, si se diera el caso de necesitar personal adicional se contrataría personal extra. Se ha calculado el 5% de inflación por ello el aumento en el gasto en los años 2 y 3.

Tabla 12: Gasto provisional de personal para los tres primeros años

GASTO DE PERSONAL	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldos y Salarios	164.880,00	173.124,00	181.780,20
IESS	34.459,92	36.182,92	37.992,06
<b>TOTAL (USD)</b>	<b>199.339,92</b>	<b>209.306,92</b>	<b>219.772,26</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Desglose del gasto de personal

CARGO	Nº de Empleados	Sueldos y Salarios		Aportación al IESS	
		Individual	Total	Empleados	Empresa
				9,45%	11,45%
Director General	1	1.000,00	1.000,00	94,50	114,50
Director de Administración	1	1.000,00	1.000,00	94,50	114,50
Jefe de Recepción	1	600,00	600,00	56,70	68,70
Jefe de Habitaciones	1	600,00	600,00	56,70	68,70
Director de A&B	1	800,00	800,00	75,60	91,60
Jefe de Mantenimiento y Seguridad	1	600,00	600,00	56,70	68,70
Comerciales	2	350,00	700,00	66,15	80,15
Informático	1	450,00	450,00	42,53	51,53
Administrativo	1	450,00	450,00	42,53	51,53
Contable	1	450,00	450,00	42,53	51,53
Maitre 1	1	450,00	450,00	42,53	51,53
Maitre 2	1	450,00	450,00	42,53	51,53
Chef Ejecutivo	1	450,00	450,00	42,53	51,53
Cocineros	2	350,00	700,00	66,15	80,15
Recepcionistas	3	400,00	1.200,00	113,40	137,40
Limpiadoras	2	350,00	700,00	66,15	80,15
Guardias	3	350,00	1.050,00	99,23	120,23
Camareros	4	350,00	1.400,00	132,30	160,30
Stewards	2	345,00	690,00	65,21	79,01
<b>Total Personal</b>	<b>30</b>	<b>9.795,00</b>	<b>13.740,00</b>	<b>1.298,43</b>	<b>1.573,23</b>
<b>TOTAL NÓMINA MENSUAL (USD)</b>			<b>16.611,66</b>		
<b>TOTAL NÓMINA ANUAL (USD)</b>			<b>199.339,92</b>		

Fuente: Elaboración propia.

- **Gastos de Explotación**

Tabla 14: Gastos en materias primas

		Año 1	Año 2	Año 3
MATERIAS PRIMAS	Porcentaje			
Alimentos y Bebidas	33%	79.241,10	92.134,79	123.383,15
Alojamiento	33%	60.954,70	74.416,56	104.638,40
Departamento de Banquetes	33%		47.248,61	66.437,08
	33%			
<b>TOTAL (USD)</b>		<b>140.195,80</b>	<b>213.799,95</b>	<b>294.458,62</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Las compras se realizarán a 60 días, asimismo, los cobros a empresas y touroperadores se realizaran a 30 días.

Tabla 15: Otros gastos de explotación

<b>OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Reparación y Conservación	1.500,00	1.575,00	1.653,75
Servicios Profesionales	2.000,00	2.100,00	2.205,00
Primas de Seguros	700,00	735,00	771,75
Servicios bancarios y similares	500,00	525,00	551,25
Publicidad y Promoción	12.700,00	13.335,00	14.001,75
Suministros	500,00	525,00	551,25
Gastos de Viaje	500,00	525,00	551,25
Tributos	500,00	525,00	551,25
Licencias y altas suministros	50,00	52,50	55,13
<b>TOTAL (USD)</b>	<b>18.950,00</b>	<b>19.897,50</b>	<b>20.892,38</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. Presupuesto de Tesorería

Este presupuesto nos servirá para controlar y hacer una previsión del dinero disponible en caja en el corto plazo, el presupuesto se ha realizado para los tres primeros años. Sabemos que la actividad se iniciará en enero del 2017, pero para facilitar los cálculos hemos considerado el desembolso inicial en esa fecha aunque este se realizará en el año cero, es decir, en el momento de constitución de la empresa e inicio de las obras.

Para la elaboración de este presupuesto hemos estimado un crecimiento del 5% en los precios en el presupuesto de ventas, asimismo, se ha estimado que los porcentajes de ocupación del complejo serán del 42%, 49% y 66% en el primero, segundo y tercer año respectivamente. Por otro lado, en cuanto a la subida en el gasto de personal hemos considerado una inflación del 5% y es en ese porcentaje en el que subirán los sueldos así como el valor de los gastos tanto de materias primas como de los otros gastos de explotación. El tipo del IVA general es del 12% se aplica a todos los productos, es decir, no existe un tipo reducido para la explotación de establecimientos turísticos.

Del presupuesto extraemos que DJV tiene liquidez para afrontar sus pagos. Como se vio en el presupuesto de financiación no se han solicitado préstamos a corto plazo por lo que si fuera necesario para cubrir algún déficit siempre tendríamos esa opción. A continuación se presentan las tablas con los presupuestos de tesorería para los tres primeros años.

Tabla 16: Presupuesto de tesorería año 1

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>COBROS</b>													
Ventas	12.834,00	27.357,12	17.112,00	43.056,00	38.502,00	41.400,00	51.336,00	51.336,00	51.336,00	30.288,24	26.910,00	33.368,40	424.835,76
Recursos Propios	200.000,00												
Préstamos	200.000,00												
<b>Total Cobros</b>	<b>412.834,00</b>	<b>27.357,12</b>	<b>17.112,00</b>	<b>43.056,00</b>	<b>38.502,00</b>	<b>41.400,00</b>	<b>51.336,00</b>	<b>51.336,00</b>	<b>51.336,00</b>	<b>30.288,24</b>	<b>26.910,00</b>	<b>33.368,40</b>	<b>824.835,76</b>
<b>PAGOS</b>													
Inversión	333.227,59												
Pagos a Proveedores	4.235,22	9.027,85	5.646,96	14.208,48	12.705,66	13.662,00	16.940,88	16.940,88	16.940,88	9.995,12	8.880,30	11.011,57	140.195,80
Salarios Personal	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00	164.880,00
IESS Personal	2.871,66	2.871,66	2.871,66	2.871,66	2.871,66	2.871,66	2.871,66	2.871,66	2.871,66	2.871,66	2.871,66	2.871,66	34.459,92
Reparación y Conservación				500,00				500,00					1.500,00
Servicios Profesionales			500,00			500,00			500,00				2.000,00
Primas de Seguros	700,00												700,00
Servicios bancarios y similares	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	500,00
Publicidad y Promoción	12.700,00												12.700,00
Suministros	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	500,00
Gastos de Viaje	100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	500,00
Tributos			500,00										500,00
Licencias y altas suministros	50,00												50,00
Devolución de Préstamos	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	20.316,00
<b>Total Pagos</b>	<b>369.400,80</b>	<b>27.465,84</b>	<b>25.084,95</b>	<b>33.146,47</b>	<b>31.093,65</b>	<b>32.599,99</b>	<b>35.328,87</b>	<b>35.828,87</b>	<b>35.878,87</b>	<b>28.435,11</b>	<b>27.318,29</b>	<b>30.449,57</b>	<b>712.029,31</b>
<b>IVA Repercutido</b>	<b>49.540,08</b>	<b>3.282,85</b>	<b>2.053,44</b>	<b>5.166,72</b>	<b>4.620,24</b>	<b>4.968,00</b>	<b>6.160,32</b>	<b>6.160,32</b>	<b>6.160,32</b>	<b>3.634,59</b>	<b>3.229,20</b>	<b>4.004,21</b>	<b>98.980,29</b>
<b>IVA Soportado</b>	<b>44.328,10</b>	<b>3.295,90</b>	<b>3.010,19</b>	<b>3.977,58</b>	<b>3.731,24</b>	<b>3.912,00</b>	<b>4.239,46</b>	<b>4.299,46</b>	<b>4.305,46</b>	<b>3.411,97</b>	<b>3.278,20</b>	<b>3.653,95</b>	<b>85.443,52</b>
<b>SRI IVA (acreed./deud.)</b>	<b>5.211,98</b>	<b>- 13,05</b>	<b>956,75</b>	<b>1.189,14</b>	<b>889,00</b>	<b>1.056,00</b>	<b>1.920,86</b>	<b>1.860,86</b>	<b>1.854,86</b>	<b>222,62</b>	<b>- 49,00</b>	<b>350,26</b>	<b>13.536,77</b>
<b>Pagos con SRI (acreed./deud.)</b>	<b>374.612,79</b>	<b>27.452,80</b>	<b>24.128,20</b>	<b>34.335,62</b>	<b>31.982,65</b>	<b>33.655,99</b>	<b>37.249,73</b>	<b>37.689,73</b>	<b>37.733,73</b>	<b>28.655,73</b>	<b>27.269,30</b>	<b>30.799,83</b>	<b>725.566,09</b>
<b>DIF. Cobros y Pagos</b>	<b>38.221,21</b>	<b>- 95,68</b>	<b>- 7.016,20</b>	<b>8.720,38</b>	<b>6.519,35</b>	<b>7.744,01</b>	<b>14.086,27</b>	<b>13.646,27</b>	<b>13.602,27</b>	<b>1.632,51</b>	<b>- 359,30</b>	<b>2.568,57</b>	<b>99.269,67</b>
<b>Saldo Anterior</b>		<b>38.221,21</b>	<b>38.125,54</b>	<b>31.109,34</b>	<b>39.829,72</b>	<b>46.349,07</b>	<b>54.093,07</b>	<b>68.179,34</b>	<b>81.825,61</b>	<b>95.427,89</b>	<b>97.060,40</b>	<b>96.701,10</b>	
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>38.221,21</b>	<b>38.125,54</b>	<b>31.109,34</b>	<b>39.829,72</b>	<b>46.349,07</b>	<b>54.093,07</b>	<b>68.179,34</b>	<b>81.825,61</b>	<b>95.427,89</b>	<b>97.060,40</b>	<b>96.701,10</b>	<b>99.269,67</b>	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 17: Presupuesto de tesorería año 2

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>COBROS</b>													
Saldo Inicial	99.269,67												
Ventas	44.888,00	35.881,44	33.666,00	56.472,00	50.499,00	65.160,00	78.554,00	78.554,00	67.332,00	50.499,00	34.752,00	51.621,20	647.878,64
Recursos Propios													
<b>Total Cobros</b>	44.888,00	35.881,44	33.666,00	56.472,00	50.499,00	65.160,00	78.554,00	78.554,00	67.332,00	50.499,00	34.752,00	51.621,20	647.878,64
<b>PAGOS</b>													
Inversión	-												
Pagos a Proveedores	14.813,04	11.840,88	11.109,78	18.635,76	16.664,67	21.502,80	25.922,82	25.922,82	22.219,56	16.664,67	11.468,16	17.035,00	213.799,95
Salarios Personal	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	173.124,00
IESS Personal	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	36.182,92
Reparación y Conservación	-	-	-	525,00	-	-	-	525,00	-	-	-	525,00	1.575,00
Servicios Profesionales	-	-	525,00	-	-	525,00	-	-	525,00	-	-	525,00	2.100,00
Primas de Seguros	735,00												735,00
Servicios bancarios y similares	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	525,00
Publicidad y Promoción	13.335,00												13.335,00
Suministros	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	525,00
Gastos de Viaje	102,00	51,00	51,00	51,00	-	51,00	-	-	51,00	51,00	51,00	-	510,00
Tributos	-	-	525,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	525,00
Licencias y altas suministros	52,50												52,50
Devolución de préstamos	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	20.316,00
<b>Total Pagos</b>	48.260,28	31.114,62	31.433,52	38.434,50	35.887,41	41.301,54	45.145,56	45.670,56	42.018,30	35.938,41	30.741,90	37.358,74	463.305,37
<b>IVA Repercutido</b>	5.386,56	4.305,77	4.039,92	6.776,64	6.059,88	7.819,20	9.426,48	9.426,48	8.079,84	6.059,88	4.170,24	6.194,54	77.745,44
<b>IVA Soportado</b>	5.791,23	3.733,75	3.772,02	4.612,14	4.306,49	4.956,19	5.417,47	5.480,47	5.042,20	4.312,61	3.689,03	4.483,05	55.596,64
<b>SRI IVA (acreed./deud.)</b>	-	404,67	267,90	2.164,50	1.753,39	2.863,01	4.009,01	3.946,01	3.037,64	1.747,27	481,21	1.711,50	22.148,79
<b>Pagos con SRI (acreed./deud.)</b>	47.855,61	31.686,64	31.701,42	40.599,00	37.640,80	44.164,56	49.154,58	49.616,58	45.055,95	37.685,68	31.223,11	39.070,23	485.454,16
<b>DIF. Cobros y Pagos</b>	-	2.967,61	2.232,48	18.037,50	14.611,59	23.858,46	33.408,44	32.883,44	25.313,70	14.560,59	4.010,10	14.262,46	184.977,95
Saldo Anterior	99.269,67	96.302,07	101.068,89	103.301,36	121.338,86	135.950,45	159.808,91	193.217,34	226.100,78	251.414,48	265.975,06	269.985,16	
<b>Saldo Acumulado</b>	96.302,07	101.068,89	103.301,36	121.338,86	135.950,45	159.808,91	193.217,34	226.100,78	251.414,48	265.975,06	269.985,16	284.247,62	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Presupuesto de Tesorería año 3

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>COBROS</b>													
Saldo Inicial	99.269,67												
Ventas	44.888,00	35.881,44	33.666,00	56.472,00	50.499,00	65.160,00	78.554,00	78.554,00	67.332,00	50.499,00	34.752,00	51.621,20	647.878,64
Recursos Propios													
<b>Total Cobros</b>	44.888,00	35.881,44	33.666,00	56.472,00	50.499,00	65.160,00	78.554,00	78.554,00	67.332,00	50.499,00	34.752,00	51.621,20	647.878,64
<b>PAGOS</b>													
Inversión	-												
Pagos a Proveedores	14.813,04	11.840,88	11.109,78	18.635,76	16.664,67	21.502,80	25.922,82	25.922,82	22.219,56	16.664,67	11.468,16	17.035,00	213.799,95
Salarios Personal	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	14.427,00	173.124,00
IESS Personal	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	3.015,24	36.182,92
Reparación y Conservación	-	-	-	525,00	-	-	-	525,00	-	-	-	525,00	1.575,00
Servicios Profesionales	-	-	525,00	-	-	525,00	-	-	525,00	-	-	525,00	2.100,00
Primas de Seguros	735,00												735,00
Servicios bancarios y similares	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	525,00
Publicidad y Promoción	13.335,00												13.335,00
Suministros	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	525,00
Gastos de Viaje	102,00	51,00	51,00	51,00	-	51,00	-	-	51,00	51,00	51,00	51,00	510,00
Tributos	-	-	525,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	525,00
Licencias y altas suministros	52,50												52,50
Devolución de Préstamos	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	1.693,00	20.316,00
<b>Total Pagos</b>	48.260,28	31.114,62	31.433,52	38.434,50	35.887,41	41.301,54	45.145,56	45.670,56	42.018,30	35.938,41	30.741,90	37.358,74	463.305,37
<b>IVA Repercutido</b>	5.386,56	4.305,77	4.039,92	6.776,64	6.059,88	7.819,20	9.426,48	9.426,48	8.079,84	6.059,88	4.170,24	6.194,54	77.745,44
<b>IVA Soportado</b>	5.791,23	3.733,75	3.772,02	4.612,14	4.306,49	4.956,19	5.417,47	5.480,47	5.042,20	4.312,61	3.689,03	4.483,05	55.596,64
<b>SRI IVA (acreed./deud.)</b>	-	404,67	267,90	2.164,50	1.753,39	2.863,01	4.009,01	3.946,01	3.037,64	1.747,27	481,21	1.711,50	22.148,79
<b>Pagos con SRI (acreed./deud.)</b>	47.855,61	31.686,64	31.701,42	40.599,00	37.640,80	44.164,56	49.154,58	49.616,58	45.055,95	37.685,68	31.223,11	39.070,23	485.454,16
<b>DIF. Cobros y Pagos</b>	- 2.967,61	4.766,82	2.232,48	18.037,50	14.611,59	23.858,46	33.408,44	32.883,44	25.313,70	14.560,59	4.010,10	14.262,46	184.977,95
<b>Saldo Anterior</b>	99.269,67	96.302,07	101.068,89	103.301,36	121.338,86	135.950,45	159.808,91	193.217,34	226.100,78	251.414,48	265.975,06	269.985,16	
<b>Saldo Acumulado</b>	96.302,07	101.068,89	103.301,36	121.338,86	135.950,45	159.808,91	193.217,34	226.100,78	251.414,48	265.975,06	269.985,16	284.247,62	

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. Resultados

#### a) Pérdidas y Ganancias provisional

Tabla 19: Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	424.835,76	647.878,64	892.298,86
Gastos de Explotación	140.195,80	213.799,95	294.458,62
Gastos de Personal	199.339,92	209.306,92	219.772,26
Otros Gastos de explotación	18.950,00	19.897,50	20.892,38
Amortizaciones	12216,14	12216,14	12216,14
<b>RTDO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>54.133,90</b>	<b>192.658,13</b>	<b>344.959,46</b>
<b>BAII</b>	<b>54.133,90</b>	<b>192.658,13</b>	<b>344.959,46</b>
Gastos Financieros	20.316,00	20.316,00	20.316,00
<b>BAI</b>	<b>33.817,90</b>	<b>172.342,13</b>	<b>324.643,46</b>
Impuestos	7.439,94	37.915,27	71.421,56
Tipo Impositivo	22%	22%	22%
<b>RESULTADO</b>	<b>26.377,96</b>	<b>134.426,86</b>	<b>253.221,90</b>
<b>CASH-FLOW</b>	<b>38.594,10</b>	<b>146.643,00</b>	<b>265.438,04</b>

Fuente: Elaboración Propia.

#### b) Datos Estructurales

La estructura de gastos de la empresa está diseñada para que la mayor parte del gastos se realice en los costes fijos (57,26%) esto es debido a que se quiere dejar margen de maniobra para el caso en que no se cumplan los objetivos de ventas poder realizar ajustes principalmente en los costes fijos. El coste de personal es alto debido a que se cuenta con una plantilla superior para el volumen trabajo previsto, sin embargo, como se explicó la empresa busca diferenciarse de la competencia ofreciendo servicios de calidad y estos se consiguen disponiendo de personal suficiente para cuidar los detalles, si se diera el caso e hiciera falta ajustar el presupuesto tenemos margen para hacerlo al modificar los ratios de trabajador/trabajo realizado.

Los costes variables son los que están ligados al volumen de producción, en este caso se ha calculado que estos serán del 33% que suele ser lo habitual en actividades de hostelería.

Tabla 20: Estructura de costes de la empresa

	Tipo de Coste		% Sobre ventas
	Variable	Fijo	
Gastos de Explotación	100%		33,00%
Gastos de Personal		100%	46,92%
Otros Gastos de Explotación	40%	60%	4,46%
Amortizaciones		100%	2,88%
Gastos Financieros		100%	4,78%
<b>Total de Gastos</b>			<b>92,04%</b>
<b>% Sobre total de Gastos</b>	<b>34,78%</b>	<b>57,26%</b>	<b>92,04%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### c) Cálculo del equilibrio económico

El punto de equilibrio o umbral de rentabilidad representa el nivel de actividad en el que la empresa ni gana, ni pierde dinero, es decir, su beneficio es cero. Por debajo de ese nivel de actividad la empresa tendría pérdidas, por el contrario, si el nivel de actividad fuera superior, la empresa obtendría beneficios.

La empresa tiene varias unidades generadoras de efectivo (A&B, Alojamiento y Departamento de Banquetes), sin embargo, puesto que el cálculo del presupuesto de ventas lo hemos basado en los niveles de ocupación previstos se han considerado a las tres UGEs como una sola. Por ello, también presentamos el punto de equilibrio en función del porcentaje de ocupación.

Tabla 21: Punto de equilibrio económico

	Año 1	Año 2	Año 3
Precio de venta (USD)	2.758,68	3.626,17	3.725,66
Unidades	154,00	178,67	239,50
Coste Variable Unitario (USD)	959,58	1.261,33	1.295,93
Costes Fijos (USD)	243.240,66	370.944,36	510.887,71
Ventas (USD)	424.835,76	647.878,64	892.298,86
Margen Bruto (USD)	1.799,10	2.364,84	2.429,73
% de Margen sobre las ventas	65,22%	65,22%	65,22%
<b>UMBRAL DE RENTABILIDAD (unds.)</b>	<b>135,20</b>	<b>156,86</b>	<b>210,265</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (USD)</b>	<b>372.976,98</b>	<b>568.793,49</b>	<b>783.377,86</b>
<b>Porcentaje de Ocupación</b>	<b>37,04%</b>	<b>42,97%</b>	<b>57,61%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con esta estructura la empresa obtiene un margen sobre ventas del 65.22%, esto se traduce en que las ventas anuales no pueden ser inferiores a \$ 372.976,98 USD en el primer año o lo que es lo mismo que el porcentaje de ocupación no puede ser inferior al 37,04% ya que si es así la empresa estaría perdiendo dinero, cualquier porcentaje de superior representaría beneficios para la empresa. Para los dos siguientes años son del 42,97 y 57,61% respectivamente.

Tabla 22: Resumen del Umbral de Rentabilidad

Margen Unidades	18,80
Índice de Eficiencia comercial	12%
Índice de Absorción de Cargas Fijas	87,79%
Índice de Seguridad de Costes Variables	22,89%
Índice de Seguridad de Cargas de Estructura	14%

Fuente: Elaboración propia.

Como hemos visto en la estructura de costes de la empresa el porcentaje de gastos por unidad vendida es del 92,04% por lo que el beneficio se obtiene por el número de unidades vendidas, es decir, volumen de ventas.

### 7.3. Conclusiones del Área Económico-Financiera

Para realizar el cálculo de viabilidad es necesario saber cuál es la rentabilidad mínima de la inversión que estaríamos dispuestos a admitir, para este caso es del 9%. Hemos cifrado este valor en base a los costes financieros (8,16%).

Del Plan de Viabilidad realizado podemos concluir que el proyecto Don Juan Village es viable ya que cumple los principios de Economicidad (VAN) y Rentabilidad (TIR).

**a) Valor Actual Neto (VAN).**- Es el excedente monetario actualizado al origen de la inversión.

$$\text{VAN (9\%)} = 62.219,65 > 0 \Rightarrow \text{ECONOMICIDAD}$$

El proyecto se acepta, el que el VAN sea positivo es condición suficiente de viabilidad.

**b) Tasa Interna de Retorno (TIR).**- La TIR es el tipo de interés compuesto que genera el proyecto, es decir, plantea el cálculo del excedente en porcentaje. Para saber si el proyecto es viable necesitamos compararla con la Tasa de Capitalización (9%).

$$\mathbf{TIR= 16,76\% > TC= 9\% \Rightarrow RENTABLE}$$

Se cumple que la TIR es mayor que la TC, es decir, la rentabilidad de la inversión es mayor que el coste de la financiación. Por lo tanto el proyecto es viable desde el punto de vista de la rentabilidad.

## **CONCLUSIONES FINALES**

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES FINALES**

Para concluir este Trabajo Fin de Máster queremos recordar el objetivo principal planteado para la realización del mismo. Concretamente, plasmar lo aprendido, en el Máster en Gestión y Administración de Empresas e Instituciones Turísticas, en un Plan de Empresa, el cual servirá para sentar las bases del proyecto llamado DON JUAN VILLAGE.

El proyecto nace de la percepción de su creador de la existencia de una necesidad de alojamientos turísticos de lujo, calidad y exclusividad en Playa Don Juan la cual se encuentra ubicada en Ecuador. El motivo de instalar la empresa en esa zona es que el país esta experimentado un gran crecimiento del sector turístico en los últimos años y que se prevé esa tendencia se mantendrá en el futuro por lo que ofrece una gran oportunidad de negocio al emprendedor. Resumidamente, la idea de negocio es aprovechar la necesidad de establecimientos turísticos de calidad y la coyuntura económica de la zona para explotar un negocio que puede ser rentable en el medio plazo a través de una empresa que presenta un producto turístico innovador en la zona.

Para ello, se ha elaborado este Plan de Empresa que nos ha permitido situar a la organización en un entorno simulado y estudiar su viabilidad técnica, económica y financiera y, al mismo tiempo, su aceptación en el mercado, siendo examinados todos los aspectos estratégicos, comerciales, financieros, organizativos, jurídicos y productivos.

El Plan se ha realizado obedeciendo los principios de racionalidad, fiabilidad, comprensibilidad, comparabilidad y, sobre todo, realismo, por ello, la información utilizada ha sido obtenida de fuentes fiables y contrastables entre las que destacamos webs oficiales como son las de La Organización Mundial del Turismo, el Ministerio de Trabajo y Relaciones Laborales, el Ministerio de Turismo, Sistema de Rentas Internas de Ecuador, entre otros. Finalmente, para la realización del Plan de Viabilidad hemos utilizado un simulador de viabilidad de proyectos proporcionado por el departamento de Métodos Cuantitativos e Informáticos de la FCE de la UPCT.

A continuación, se presenta un pequeño resumen del Plan de Empresa:



- Para emprender no basta con ilusión y una buena idea sino que los proyectos tienen que ser viables y perdurar en el tiempo. Asimismo, los recursos con los que se cuentan son limitados, por ello, es importante la elaboración de un buen Plan de Empresa el cual permita analizar todos los factores que rodean a la misma y que ayuden a tomar decisiones estratégicas para la consecución exitosa de los objetivos planteados.
- La innovación no se presenta, únicamente, en forma de avances tecnológicos sino que también la encontramos en los procesos de servicio (en el caso del sector turístico), en la forma de comercializar y de presentar el producto y, del mismo modo, en la forma de organizar y gestionar la empresa. Adicionalmente, el éxito de la innovación no se limita a introducir novedades sino que estas tienen que ser percibidas y aceptadas por el mercado.
- Ecuador presenta un mercado turístico muy atractivo con altas tasas de crecimiento y se prevé se convertirá en el principal sector estratégico de desarrollo dentro de los productos no petroleros.
- El entorno en que se desenvolverá la empresa es favorable ya que presenta muchas oportunidades en forma de ventajas fiscales para la inversión extranjera, gran expectación de crecimiento de la demanda, sin embargo, en el análisis DAFO también se observa que existen amenazas como productos sustitutivos cercanos, pocas barreras de entrada lo que hace previsible la aparición de nuevos competidores y que tradicionalmente la zona se ha caracterizado por un clima de inestabilidad política. Asimismo, del estudio interno de la empresa extraemos que la misma presenta ciertas debilidades como poco conocimiento del mercado por parte del emprendedor, la falta de personal cualificado en la zona y que los recursos con los que se cuenta son limitados, estas debilidades pueden ser contrarrestadas con las fortalezas que presenta la organización como que los conocimientos y la experiencia del emprendedor en el sector hostelero en España pueden ser extrapolables a Ecuador y, del mismo modo, la ubicación y el entorno natural en donde se va instalar la empresa son una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Las acciones de Marketing se centrarán básicamente en el aprovechamiento de las TICs y de redes sociales ya que estas están poco explotadas en el país. Asimismo se trabajará con OTAs como Booking.com ya se ha comprobado que

el estar en su plataforma de búsqueda y reservas garantiza un aumento en la ocupación.

- La empresa presenta innovación en los procesos de servicios por lo que los estándares y políticas internas de la empresa son aplicadas por todo el personal y al mismo tiempo se espera sean percibidos por los clientes. Dichos procesos han sido diseñados en base a la experiencia adquirida por el emprendedor y que todavía no están instalados en los establecimientos de la zona.
- El capital humano es muy importante para DJV por lo se prestará especial atención a este departamento procurando contar con una plantilla que respalde fielmente la cultura de la empresa a través de programas de selección, formación, retribución y motivación del personal.
- El modelo organizativo escogido para la empresa es de tipo lineal ya que no hay especialización de los staff de línea sólo que hay mucha especialización de los directores de función, la principal ventaja que tiene es la especialización del inmediatamente superior que aporta conocimiento de las tareas; no es un modelo que aumente los costes pero si puede provocar lentitud en el proceso de toma de decisiones, ya que no hay autoridad de los jefes de función, sino más bien conocimiento y autoridad relativa.
- El modelo de empresa escogido para el proyecto es el de Sociedad Anónima (S.L.), asimismo, según el tamaño es una Pequeña Empresa (Nº de trabajadores de 10 a 49 y facturación de \$ 101.000 a \$ 1.000.000 USD).
- Finalmente, del análisis de la estructura económico-financiera se extrae que es necesaria realizar una fuerte inversión inicial, sobre todo, en infraestructura e instalaciones.

Del la realización de este Trabajo Fin de Máster, es decir, del Plan de Empresa de DON JUAN VILLAGE se desprenden las siguientes conclusiones:

- Innovar no consiste, únicamente, en mejorar un producto/servicio sino que también depende del éxito comercial.
- El capital humano es un activo de la propia empresa por lo que se debe invertir en formación y hacerlo partícipe de la cultura de la misma.

- Los recursos para la comercialización y comunicación son muy limitados por lo que recomienda siempre realizar un estudio previo para determinar nuestro público objetivo con el fin de utilizar los canales adecuados.
- Existen muchas herramientas en Internet las cuales representan un coste mínimo para la empresa y de su correcta utilización se puede obtener muchos beneficios.
- DON JUAN VILLAGE es una empresa rentable y segura de invertir ya que presenta un VAN>0 y una TIR de 16,76% (superior a los costes financieros).

### **Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación**

La principal limitación para la realización de este proyecto fue la falta de tiempo y de medios económicos lo que no permitió realizar una investigación de mercado a través de una encuesta en la zona. Dicha encuesta serviría para obtener la información de fuentes primarias y contrastarla con la obtenida de las fuentes antes mencionadas.

Por lo que, una futura línea de investigación sería realizar dicha encuesta y comprobar con la información obtenida la viabilidad del proyecto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDES (2013). Ecuador ocupa el cuarto lugar de los países más recomendados para visitar este año. Consultado el 15 de Mayo de 2015, Revista Andes, página web: <http://www.andes.info.ec/es/turismo/ecuador-ocupa-cuarto-lugar-pa%C3%ADses-m%C3%A1s-recomendados-visitar-este-a%C3%B1o.html>
- BANCO MUNDIAL (2015). *Ecuador*. Consultado el 15 de junio de 2015, Banco mundial, página web: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- BOOKING.COM (2015). Consultada en varias ocasiones de mayo a septiembre de 2015, página web: <http://www.booking.com>
- CÁCERES, R. (2009). *Creación de una Empresa de Telemetría "Gestocable"*. Cartagena: Proyecto Final de Carrera, UPCT.
- CAMPOS, E. (2004). *El Gobierno de la Empresa: En busca de la Transparencia y Confianza*. Madrid: Pirámide.
- ECUADOR AMA LA VIDA (2015). *Ecuador Ama la Vida*. Consultado el 06 de junio de 2015, Ecuador Ama la Vida, página web: <http://visit.ecuador.travel/destinoverde/es>
- GARCÍA, D., et al. (2010). *El Emprendedor Innovador y la creación de Empresas*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- GUERRERO, A. (2014). *Informe Sectorial, Ecuador Sector Hotelero*. Quito: Pacific Credic Rating.
- INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES (2012). *Análisis Sectorial de Turismo*. Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.
- INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES (2013). *Guía Comercial de la República del Ecuador*. Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.
- INSTITUTO NACIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL (2015). Consultado el 03 de junio de 2015, INPC, página web: [http://site.inpc.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22](http://site.inpc.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=22)

INTERNATIONAL LIVING (2014). *The Best Retirement Havens In Ecuador*. Consultado el 07 de junio de 2015, International Living, página web:

<http://internationalliving.com/2014/11/the-best-retirement-havens-in-ecuador/>

MÉLENDEZ, Á. (2015). *El despunte (¿o no?) de la industria hotelera*. Consultado el 15 de mayo de 2015, de Revista Gestión Economía y Sociedad, página web: <http://www.revistagestion.ec/?p=15678>

MINTUR (2009). *Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador PIMTE 2014*. Quito: Tourism & Leisure Advisory Services.

MINTUR (2013). *Ecuador invertirá en turismo más de 600 millones en los próximos cuatro años*. Consultado el 25 de mayo de 2015, de Ministerio de Turismo del Ecuador, página web:

<http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Ecuador-invertir%20en-turismo-m%C3%A1s-de-600-millones-en-los-pr%C3%B3ximos-cuatro-a%C3%B1os-.pdf>

MINISTERIO DE TRABAJO Y RELACIONES LABORALES (2015). *Remuneraciones*, Consultado el 13 de agosto de 2015, de Ministerio de Trabajo y Relaciones Laborales de Ecuador, página web:

<http://www.trabajo.gob.ec/programas-y-servicios/>

RAE (2015). *Emprender*. Consultado el 01 de junio de 2015, de Real Academia de la Lengua Española, página web:

<http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=F77BO4xYqDXX2BpwCGRr>

TRIPADVISOR.COM (2015). Consultado en varias ocasiones de mayo a septiembre de 2015, página web: <http://www.tripadvisor.com>

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2014). *Tourism Highlights 2014 Edition*. Madrid: Publicaciones UNWTO.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2015). *Tourism Highlights 2015 Edition*. Madrid: Publicaciones UNWTO.

## **ANEXOS**

## ANEXOS

Anexo 1: Tablas de retribución de salarios sector turismo Ecuador.

## RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 2.- ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO, HOTELEROS Y NO HOTELEROS

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002389	344,42
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002390	344,08
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002391	343,74
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002392	343,40
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Lujo)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002393	344,08
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Primera)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002394	343,74
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Segunda)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002395	343,40
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002396	343,06
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Lujo)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004017	344,08
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Primera)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004018	343,74
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Segunda)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004019	343,40
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004020	343,06
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004021	343,74
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004022	343,40
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004023	343,06
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004024	342,72



## Anexo 2: Presupuesto de ventas año 1.

PRESUPUESTO DE VENTAS Año1													
Programa de ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Ocupación	15%	35,4%	20%	52%	45%	50%	60%	60%	62%	35%	33%	39%	42%
Villas vendidas al mes	18,6	39,648	24,8	62,4	55,8	60	74,4	74,4	74,4	43,896	39	48,36	51,3066667
PRECIOS													
Alojamiento	300	5.580,00	11.894,40	7.440,00	18.720,00	16.740,00	22.320,00	22.320,00	22.320,00	13.168,80	11.700,00	14.598,00	184.711,20
Restauración	58,5	1.088,10	2.319,41	1.450,80	3.264,30	3.510,00	4.352,40	4.352,40	4.352,40	2.567,92	2.281,50	2.829,06	36.018,68
Desayuno	156	2.901,60	6.185,09	3.868,80	8.704,80	9.360,00	11.606,40	11.606,40	11.606,40	6.847,78	6.084,00	7.544,16	96.049,82
Cena	117	2.176,20	4.638,82	2.901,60	7.300,80	7.020,00	8.704,80	8.704,80	8.704,80	5.135,83	4.563,00	5.658,12	72.037,37
Snack-bar	58,5	1.088,10	2.319,41	1.450,80	3.264,30	3.510,00	4.352,40	4.352,40	4.352,40	2.567,92	2.281,50	2.829,06	36.018,68
Subtotal Restauración	390	7.254,00	15.462,72	9.672,00	21.762,00	23.400,00	29.016,00	29.016,00	29.016,00	17.119,44	15.210,00	18.860,40	240.124,56
Departamento de Banquetes													
Eventos Especiales y MICE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Banquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ingresos	12.834,00	27.357,12	17.112,00	43.056,00	38.502,00	41.400,00	51.336,00	51.336,00	51.336,00	30.288,24	26.910,00	33.368,40	424.835,76
IVA REPERCUTIDO (12%)	1.540,08	3.282,85	2.053,44	5.166,72	4.620,24	4.968,00	6.160,32	6.160,32	6.160,32	3.634,59	3.229,20	4.004,21	50.980,29
IVA REP. TRIMESTRE	-	-	-	6.876,37	-	14.754,96	-	-	-	18.480,96	-	10.868,00	50.980,29