



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE HOSTALES
EN VENEZUELA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

ADRIANA ENCINOZA MIRANDA

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
HECTOR UMANZÓR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2013**

RESUMEN

El presente plan de negocio fue elaborado con el objetivo de poder determinar la viabilidad de una cadena de hostales en Venezuela, para cumplir con esto se dividió el estudio en algunas áreas relevantes. La organización tendrá como finalidad la prestación de servicio de alojamiento en 3 ciudades y proveerá al cliente de un lugar cómodo, limpio, seguro, de esparcimiento, compartir y pasarla bien a un precio económico. El factor más importante es el buen servicio y la satisfacción de los clientes.

Se realizó un estudio del entorno en el que se establecieron una serie de características y ventajas para el sector turístico actualmente en Venezuela, ya que este es determinado como una actividad prioritaria en la Constitución Bolivariana de la Republica y se han definitivo una serie de leyes en pro de su desarrollo.

De la investigación de mercado se conocen las necesidades y expectativas de los clientes y las nuevas tendencias y comportamientos de los turistas actuales. Donde se observó que son cada vez más informados y activos en las actividades de esparcimiento en las que forman parte. Con toda esta información se procedió a realizar un plan de marketing y comunicación, que determina los atributos principales del servicio, el posicionamiento deseado, los canales de distribución, y el plan de promoción que se ejecutará para el éxito del negocio.

En el plan operativo se identificaron y elaboraron una serie de flujogramas de los principales servicios y procesos a realizar en cada uno de los hostales. Se estableció el organigrama de la empresa donde colaborarán 8 personas por sucursal y un total de 26 personas en la organización.

Se realiza un plan de implementación de las actividades a seguir desde la constitución legal de la sociedad hasta el comienzo de la operación, donde se determina que la implementación del proyecto requiere un tiempo de aproximadamente 6 meses.

Finalmente se presenta un plan financiero, en donde se muestra el plan de inversión necesario para la realización del proyecto y así mismo los flujos de efectivo que se producen para los próximos 10 años cumpliendo con la meta del 70% de ocupación anual establecida. Se obtiene una tasa interna de retorno del 17% con un periodo de recuperación del capital en el tercer año. Esta rentabilidad está estrechamente relacionada con el financiamiento a tasas preferenciales destinado al sector turístico.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. DEFINICION DEL PLAN DE NEGOCIOS	2
1.1 Descripción de la Organización.....	2
1.2 Preguntas claves a responder.....	2
1.3 Objetivo	2
1.3.1 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Alcance del proyecto.....	3
1.5 Metodología	3
1.6 Marco Conceptual.....	4
CAPITULO 2. ANALISIS DEL ENTORNO (VENEZUELA) Y DE LA INDUSTRIA TURISTICA Y DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO.....	6
2.1 Análisis del Entorno	6
2.1.1 Factores Políticos	6
2.1.2 Factores Económicos	7
2.1.3 Factores Sociales	9
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	9
2.2 Conclusiones del Análisis del Entorno	10
2.3 Análisis de la Industria turística y de establecimiento de alojamiento	10
2.4 Análisis del Atractivo de la Industria (Modelo de Porter).....	16
2.4.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....	16
2.4.2 Poder de negociación de los clientes.....	16
2.4.3 Amenazas de productos sustitutos	16
2.4.4 Rivalidad entre competidores.....	17
2.4.5 Amenaza de nuevos participantes	17
2.5 Conclusiones del análisis de la industria.....	18
CAPITULO 3. ANALISIS DEL MERCADO	19
3.1 Planteamiento del Problema	19
3.2 Objetivos de la Investigación de Mercado.....	19
3.2.1 Objetivo General	19
3.2.2 Objetivos específicos	20
3.3 Tendencias actuales del turismo, hostales y turistas	20
3.4 Descripción del Mercado.....	22
3.5 Ocupación hotelera y temporadas	23

3.6 Ubicación de las sucursales de la cadena de hostales	23
3.9 Análisis de los Competidores	27
3.8 Encuesta	31
3.8.1 Plan de Muestreo	31
3.8.2 Definición de la población	31
3.8.3 Definición de la muestra	31
3.8.4 Tamaño de la muestra	32
3.8.5 Resultados de la encuesta.....	32
3.9 Factores críticos de éxito para un establecimiento de alojamiento para turistas jóvenes nacionales.....	40
CAPITULO 4. ANALISIS INTERNO Y PLAN ESTRATEGICO DE LA CADENA.....	41
4.1 Modelo de Negocio	41
4.2 Cadena de Valor	41
4.3 Análisis FODA.....	43
4.4 Misión y Visión	44
4.4.1 Misión	44
4.4.2 Visión.....	44
4.5 Objetivos de negocio.....	44
4.6 Estrategia competitiva.....	45
4.7 Estrategia de Negocio.....	45
4.8 Recursos y capacidades	45
4.8.1 Recurso Humano	45
4.8.2 Recursos Físicos	46
4.8.3 Recursos Organizacional.....	46
4.9 Servicio de Calidad	47
4.9.1 Elementos Tangibles	47
4.9.2 Confiabilidad	47
4.9.3 Capacidad de respuesta	47
4.9.4 Seguridad	48
4.9.5 Empatía	48
CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING	48
5.1 Enfoque de Marketing	48
5.1 Objetivos de Marketing	49
5.3 Segmentación	49
5.3.1 Segmentación Geográfica	49
5.3.2 Segmentación Demográfica.....	49

5.3.3 Segmentación Psicográfica	50
5.4 Propuesta de Valor para el Cliente	51
5.4.1 Valor Psicológico	51
5.4.2 Valor Funcional.....	51
5.4.3 Valor Económico.....	52
5.5 Posicionamiento.....	52
5.6 Marketing Mix.....	53
5.6.1 Producto	53
5.6.2 Precio.....	58
5.6.3 Plaza.....	59
5.6.4 Promoción.....	60
5.7 Marketing Interno	65
5.8 Presupuesto de Marketing	67
5.8.1 Presupuesto de Marketing para el Primer año.....	67
5.8.2 Presupuesto de Marketing para años subsiguientes	68
CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES	69
6.1 Flujograma del servicio	69
6.2 Procesos del servicio que involucran al cliente	70
6.2.1 Reserva	70
6.2.2 Recepción y entrega de la habitación o cama	71
6.2.3 Salida.....	72
6.2.4 Calidad de Servicio	73
6.2.7 Servicio de desayuno.....	74
6.3 Procesos Internos	74
6.3.1 Limpieza	74
6.3.2 Abastecimiento	74
6.3.3 Informes de gestión y estrategia	75
6.3.4 Elaboración del menú de desayuno y preparación del mismo	75
6.3.5 Actividades comunes	75
6.4 Características del sistema administrativo y de gestión de la cadena. (PMS)	75
6.5 Organigrama	76
6.6 Plan de Implementación de Actividades	79
CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO	79
7.1 Plan de Inversión	80
7.2 Ingresos del Proyecto	80
7.2.1 Días de temporadas altas	80

7.3 Costos Fijos	81
7.3.1 Alquiler de Infraestructura	82
7.3.2 Remuneraciones del personal	82
7.3.3 Servicios	83
7.3.4 Papelería y limpieza.....	84
7.4 Costos Variables	84
7.4.1 Servicio (Agua y gas).....	84
7.4.2 Desayunos	85
7.4.3 Costos de mantenimiento	85
7.5 Depreciación	86
7.6 Flujo de Caja	86
7.7 Estudio Económico	88
7.8 Análisis de Sensibilidad	89
CONCLUSIONES.....	90
Bibliografía	92

INTRODUCCIÓN

Los hostales son lugares en los cuales se puede alojar por poco dinero, manteniendo ciertas comodidades. Este tipo de establecimientos recibe personas (por lo general jóvenes) de todo el mundo que buscan hacer de su viaje una entretención. Es por esto que se promueven actividades grupales y zonas de convivencia. En los hostales se ofrece habitaciones y baños compartidos y privados, dependiendo del presupuesto que tenga el viajero al hospedarse. Este factor permite el funcionamiento adecuado del lugar, permitiéndole rentabilizar las piezas al mantener un porcentaje de ocupación alto.

El alojamiento de jóvenes es un mercado grande y significativo, con un crecimiento fuerte y rápido. Durante el año 2008, los 8.000 hostales existentes en el mundo venden un total de 122,9 millones de noches-cama. Europa es el continente con más cadenas de hostales existentes, algunas de las más importantes son: A&Hotels and Hostels que cuenta con 5.000 camas, seguida por St. Christopher's Inns (1.834 camas), Generator Hostales (1.683), Meininger City Hostales (1.585 camas), y Wombat's City (1.139 camas). En Sur América también existe este concepto de negocio, la empresa de hostales Che Lagarto es la primera cadena existente en el continente, actualmente está compuesta de 11 establecimientos distribuidos en: Brasil, Argentina, Chile, Perú y Uruguay.

El plan de negocios, busca demostrar la viabilidad de crear una cadena de hostales en Venezuela. La idea de negocio surge de mi estadía en diferentes hostales en algunos países que he visitado, siendo esta una experiencia muy entretenida y donde he tenido el gusto de conocer a personas de diversos países con las que actualmente sigo en contacto. Además de esto, de la búsqueda fallida hace algún tiempo de hospedajes similares en Venezuela para la visita de diferentes zonas del país para realizar turismo nacional con mis compañeros de estudio.

Aprovechando la inmensa cantidad y diversidad de parques nacionales, paisajes, playas, cordilleras, llanos, selva, historia, costumbres y la alegría y sabor de la gente, la cadena de hostales buscará satisfacer la necesidad de alojamiento en lugar cómodo, limpio, seguro, tranquilo y económico, donde el turista tenga una buena experiencia y el placer de conocer y aprender de un hermoso país como es Venezuela.

CAPITULO 1. DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.1 Descripción de la Organización

La Organización se dedicará a la prestación de servicio de alojamiento por medio de una cadena de hostales con 3 sucursales en diferentes ciudades de Venezuela. La cadena reflejará el mismo concepto, principio y cultura en cada una de sus sucursales. Proveerá al cliente de un lugar cómodo, limpio, de esparcimiento e intercambio cultural, a un precio económico. El factor más importante es el un buen servicio y la satisfacción del cliente.

1.2 Preguntas claves a responder

Al realizar el proyecto, surgen una serie de preguntas claves a responder, cuyas respuestas son de gran ayuda para desarrollar diferentes puntos estratégicos para la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el entorno en Venezuela?
- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta la industria de alojamiento turístico en Venezuela?
- ¿Cuál es el segmento objetivo en el cual la cadena de hostales debe enfocarse?
- ¿Qué atributos se necesitan para satisfacer las principales necesidades de los clientes?
- ¿Cuál es la propuesta de creación de valor para el cliente?
- ¿En qué ciudades se deben establecer los hostales?
- ¿Es importante la recomendación de las agencias de viaje?
- ¿Cómo promocionar la cadena de hostales?
- ¿Cuánto tiempo se necesita para el desarrollo e implementación de la cadena?
- ¿Es factible financieramente la implementación del proyecto?

1.3 Objetivo

El objetivo principal de este trabajo es el desarrollo de la idea de ofrecer servicios de alojamiento económicos en 3 ciudades de Venezuela principalmente para turistas nacionales, brindando un ambiente agradable y cómodo, mediante el plan de negocios de una cadena de hostales.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Ofrecer un servicio de alojamiento económico, cómodo y entretenido a los jóvenes Venezolanos.
- Alcanzar una ocupación anual e ingresos de manera de generar rentabilidad y recuperar la inversión.
- Posicionar la cadena en la mente de los jóvenes Venezolanos.
- Garantizar un negocio de hospedaje sostenible en el tiempo que permita obtener rentabilidad y futuras posibilidades de crecimiento.

1.4 Alcance del proyecto

El proyecto consistirá en la creación de un plan de negocios para el servicio de alojamiento, económico, cómodo y confortable por medio de una cadena de hostales con 3 sucursales, ubicados cada uno en una ciudad turística diferente de Venezuela. Este plan no contempla la construcción de la infraestructura a utilizar por el negocio, solo las remodelaciones necesarias.

1.5 Metodología

La metodología se ha dividido en 7 etapas que en totalidad contemplan el desarrollo del plan de negocios. Cada una de las etapas cuenta con una serie de actividades.

Etapas 1. Análisis del entorno y de la industria de establecimientos de alojamiento en Venezuela. Se analizará el ambiente externo, que incluye las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas de Venezuela para identificar factores externos que puedan afectar al negocio. También se analizará la Industria, sus principales actores e interrelaciones, el poder de los clientes, proveedores, amenazas de sustitutos, barreras de entrada y salida del negocio.

Etapas 2. Análisis del mercado de establecimientos de alojamiento en Venezuela. Esta etapa debe cubrir un estudio de las tendencias de las cadenas de hostales a nivel mundial, información sobre las temporadas turísticas en Venezuela, la definición del segmento objetivo y el conocimiento de los competidores, los servicios que ofrece y su propuesta de valor.

Etapas 3. Plan Estratégico y análisis interno del negocio. Incluye el desarrollo de un plan estratégico para la sustentabilidad del negocio, la misión, objetivos y cultura de la

cadena, así como las diferentes actividades que se tiene que realizar para crear valor y los recursos y capacidades necesarias para llevarlas a cabo.

Etapa 4. Plan de Marketing. Lo primero de esta etapa es obtener el conocimiento del segmento objetivo al cual se va a dirigir la cadena, sus necesidades e intereses, los atributos relevantes que toman en cuenta para elegir un sitio de hospedaje, entre otros. Esto con la finalidad de poder crear una propuesta de valor y un posicionamiento adecuado y llamativo para los clientes. En esta etapa también se incluye la planificación de los detalles del Mix de Marketing, con la descripción y desarrollo de cuatro variables fundamentales: producto, precio, distribución y promoción. En el producto se determinará el diseño de los ambientes del establecimiento, las dimensiones apropiadas, la distribución de los espacios, entre otros. En el precio el objetivo fundamental es determinar el valor del servicio que se va a ofrecer, mediante el estudio de sensibilidad del segmento objetivo y de los precios de la competencia. En distribución se determinara las actividades y canales a realizar y utilizar para que el servicio esté disponible al cliente y la relación con las agencias de viajes. Y por último en promoción se describirán las actividades que se realizarán para comunicar y hacer conocer el servicio al segmento objetivo.

Etapa 5. Plan de operaciones y de implementación. Cuenta con dos actividades: La primera el plan de operaciones, donde se describen los principales procesos que se llevaran a cabo en cada uno de los hostales, como también las decisiones a tomar en gestión de la demanda y en el control de la satisfacción del cliente. La segunda es el plan de implementación donde se establecen las principales actividades a realizar para implementar el negocio, su orden, costo y el tiempo que cada una de estas requiere, para así armar un cronograma desde el inicio de la primera actividad hasta la inauguración de la cadena de hostales.

Etapa 6. Plan financiero. Se determina el total de la inversión inicial requerida y necesaria para la etapa de introducción, el método de financiamiento, el flujo estimado de caja y análisis de sensibilidad, con la finalidad de estudiar la factibilidad financiera del proyecto.

Etapa 7. Conclusiones. Esta última etapa consiste en el desarrollo de los comentarios finales y recomendaciones del estudio y plan desarrollado.

1.6 Marco Conceptual

El plan de negocios se basará en los siguientes modelos conceptuales.

Administración Estratégica (Thomas Wheelen y David Hunger). Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de un negocio o corporación. Consta de cuatro elementos básicos: análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control.

El análisis ambiental implica la vigilancia y evaluación del ambiente externo e internos donde se desarrolla la empresa, con el fin de determinar factores estratégicos que pueden influir en el futuro de la organización. La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz. La implementación de la estrategia son una serie de procesos mediante los cuales la estrategia se ejecuta a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Y por último la evaluación y control es un proceso en el que se evalúa y supervisan las actividades y resultados del desempeño de la compañía.

Análisis PEST (Michael Porter). Consiste en el análisis de las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y legales como socio-culturales que podría tener un efecto en la organización. Son fuerzas que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización pero si pueden influir en las decisiones a largo plazo y en estrategia a seguir.

Las 5 fuerzas de Porter (Michael Porter). Esta herramienta permite analizar cuidadosamente la industria donde se encuentra la organización, se basa en la evaluación de la intensidad de 5 fuerzas competitivas básicas que son: la amenazas de nuevos participantes, la rivalidad entre empresas existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Mientras más poderosas sea cada una de estas fuerzas, más limitada la capacidad de las empresas de obtener mayores beneficios, estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad del sector o de la empresa.

Modelo Lean Canvas. Es una herramienta propuesta por Eric Ries¹ para para Startups que ayuda a diseñar e innovar sobre el modelo de negocio de forma visual. Con esta se puede conceptualizar el modelo de negocios de una empresa, utiliza diez puntos sobre los cuales trabajar (El Problema, la alternativa, la solución, las métricas claves, proposición de valor, ventaja, canales, segmento de clientes, primeros clientes, estructura de costos, flujo de ingresos).

Cadena de Valor (Thomas Wheelen y David Hunger). Este modelo permite describir el conjunto de actividades de la empresa que se relacionan que crean el valor para el cliente. Esta se divide en Actividades de apoyo y actividades primarias. Las actividades primarias son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio; y las actividades de apoyo: Infraestructura, administración de recursos humanos, y tecnología.

¹ (Megias, 2012)

Análisis FODA. Esta herramienta nos permite analizar la situación actual de la empresa. Tiene dos focos, uno interno donde se identifican las fortalezas y debilidades de la organización y un foco externo donde se determinan las amenazas y oportunidades del entorno. Es un enfoque fundamental a la hora de determinar las estrategias que debe seguir la empresa.

Recursos, capacidades y competencias centrales (Thomas Wheelen y David Hunger). Los recursos son los activos de la organización, estos incluyen activos físicos (planta, ubicación, equipo), humanos (número de empleados) y organizacionales (cultura, reputación). Las capacidades son una serie de rutinas y procedimientos que dirige la interacción y explotación de los recursos con lo que cuenta la organización. Una competencia consiste en la coordinación e integración funcional de las capacidades. Una competencia central es una competencia que la organización hace extremadamente bien y es fortaleza clave, esta puede llevar a la empresa a una ventaja competitiva.

Marketing de servicios (Philip Kotler, John T. Bowen). Es un modelo que propone para el marketing de servicios incluir tres tipos de marketing: marketing externo, marketing interno y marketing interactivo. El marketing externo toma en cuenta las variables de producto, precio, distribución y promoción. El marketing interno supone que la empresa debe fomentar y motivar a los empleados que tienen contacto directo con el cliente y al personal de servicios de apoyo para poder ofrecer satisfacción al cliente. Y el marketing interactivo se basa en la calidad del servicio en el momento en que se produce la interacción con el cliente durante la prestación del servicio.

CAPITULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO (VENEZUELA) Y DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO.

2.1 Análisis del Entorno

2.1.1 Factores Políticos

Actualmente existe un ambiente de tensión política en el país, provocado por la pequeña diferencia de votos entre los dos candidatos en las elecciones presidenciales luego del fallecimiento del Presidente de la Republica Hugo Rafael Chávez Frías. Sin embargo, el Presidente electo fue Nicolás Maduro con una diferencia a favor del 1.49%

de los votos. Él ha prometido continuar con la ideología y los proyectos del mandatario fallecido y se espera que poco a poco regrese la tranquilidad al tema político².

El turismo en la República Bolivariana de Venezuela, es declarado una actividad económica de interés nacional, prioritaria para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable, las instituciones deberán activar las medidas que garanticen su desarrollo, y velen por la creación y fortalecimiento del sector a nivel nacional³.

Se rige y regula por la ley orgánica del turismo, quien establece normas para garantizar la orientación, facilitación, el fomento, la coordinación y el control de la actividad, instaurando los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en esta actividad⁴. El órgano rector y la máxima autoridad administrativa es el Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR)⁵.

Bajo la ley orgánica de turismo, se encuentra el reglamento de establecimientos de alojamiento turístico, con objetivo de especificar las normas que regulan el funcionamiento de los establecimientos. El reglamento establece que todo alojamiento debe estar inscrito en el registro turístico nacional y luego de sus primeros 120 días de funcionamiento debe recibir la categorización que corresponda dependiendo de la calidad y cantidad de servicios que proporcione al huésped (Anexo A-2)⁶.

2.1.2 Factores Económicos

Se estima un crecimiento del 3% del PIB para el año 2013. La inflación anual en el 2012, medida por el índice nacional de precios al consumidor fue de 20.1%, 7,5 puntos por debajo del 27,6% que se registró en 2011, una cifra que pese a que disminuyó sigue siendo alta respecto al promedio de la región⁷.

En el 2013 se implementó el decreto de control cambiario que mantiene el tipo de cambio fijo y restricciones en la adquisición de divisas extranjeras. El tipo de cambio nominal es de 6,3 Bolívares Fuertes por dólar. El órgano regulador es la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) adjunto al Ministerio para el Poder Popular de la Planificación y Finanzas. Existe un sistema complementario de Administración de Divisas (SICAD) operado por el Banco Central donde las empresas pueden adquirir divisas.⁸ El Turismo interno ha tenido un considerable incremento, situación asociada a la disminución de divisas disponibles para poder viajar al exterior.

² (Durand, 2013)

³ (Contraloría General de la República, 2009)

⁴ (Ley Orgánica de Turismo, 2000)

⁵ (Ministerio para el Poder Popular para el Turismo, 2010)

⁶ (Reglamento de la Ley Orgánica para Establecimientos de Alojamiento, 1998)

⁷ (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2012)

⁸ (Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), 2003)

En un estudio consultaron a representantes de algunas de las asociaciones más importantes que agrupan a empresas relacionadas con la prestación de servicios de turismo en Venezuela (Asociación de líneas aéreas de Venezuela, la Cámara de transporte terrestre, la Asociación Venezolana de Hoteles 5 estrellas, la Cámara de Turismo del Estado Miranda) y los entrevistados coincidieron que la demanda de los servicios no había sido afectada por el control cambiario y que además se ha reactivado e incrementado considerablemente⁹.

El estado establece la rebaja del impuesto sobre la renta hasta en un 75% del monto incurrido en nuevas inversiones destinadas a la ampliación, mejora y construcción de hoteles, hospedajes, posadas o cualquier servicio turístico nuevo o existente; así como la formación y capacitación de sus trabajadores de manera de incentivar el fomento de la Actividad¹⁰.

La Ley de Crédito para el Sector Turismo, tiene por objeto establecer cuáles serán los mecanismos para promover, fomentar e impulsar la actividad turística, mediante el otorgamiento de financiamiento¹¹. La tasa de interés para créditos en este sector es preferencial y la segunda más baja de Venezuela luego de la tasa de créditos hipotecarios. El Banco Central de Venezuela la estableció en 7% en Abril del 2013¹². Se puede obtener un financiamiento de hasta 75% de los presupuestos de urbanismo y construcción y hasta un 100% en equipamiento. La ley exige a las entidades financieras proporcionar créditos destinados a actividades turísticas en al menos un 3% del total de su cartera. La legislación exige a las entidades públicas como el Fondo de Crédito Industrial, el Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria y el Banco de Desarrollo Económico y Social prestar ayuda financiera al sector turístico, a través de la asignación de por lo menos el 7% de su cartera de crédito anual.

Los períodos de amortización dependiendo del destino del crédito que se encuentran señalados varían entre 5 y 15 años. Con respecto a los períodos de gracia, la Ley señala que los mismos se fijarán mediante Resolución conjunta del Ministerio de Poder Popular de Economía y Finanzas y el Ministerio del Poder Popular para el Turismo, con una duración de uno a tres años, para cualquiera de los segmentos y el tipo de proyecto que determine¹³.

⁹ (Agra, 2010)

¹⁰ (Ley Orgánica de Turismo, 2000)

¹¹ (Ley de Crédito para el Sector Turismo, 2009)

¹² (Banco Central de Venezuela, 2013)

¹³ (Ley de Crédito para el Sector Turismo, 2009)

2.1.3 Factores Sociales

El gasto social en Venezuela continuará siendo un generador importante del crecimiento del PIB apoyado por los altos precios del petróleo esperados para 2013-2014. El país posee la distribución de ingreso más justa en América Latina, de acuerdo con el índice de coeficiente Gini. En 2011, el coeficiente Gini de Venezuela cayó a 0.39, donde 0 es la perfecta igualdad, según datos proporcionados por la Organización de Naciones Unidas.

El desarrollo de la actividad turística debe realizarse en resguardo del medio ambiente, para hacer la actividad bajo desarrollo sustentable y en equilibrio con la sociedad, esto expuesto en la Ley Orgánica de Turismo de Venezuela.

Los derechos y deberes de los trabajadores están regidos por ley orgánica del Trabajo, modificada por última vez el 1 de Mayo de 2012. Para la jornada de trabajo diurna establece 40 horas semanales y para la jornada nocturna 35 horas a la semana. Las vacaciones son 15 días anuales remunerados. Con la finalidad de proteger a la familia, la ley establece permisos pre y post natales e inamovilidad laboral por un periodo de dos años a partir del comienzo del embarazo.

2.1.4 Factores Tecnológicos

El Ministerio del Poder Popular de Ciencia, Tecnología e Innovación, tiene la finalidad de impulsar procesos de investigación, innovación, producción y transferencia de conocimiento en los diferentes ámbitos y actividades realizadas dentro del país, posee alianzas con instituciones de educación superior y formación técnica, academias nacionales y otros. Uno de sus intereses principales en la actualidad es el tema de Ahorro Energético y el Ahorro del agua, como parte de políticas en materia de conservación ambiental¹⁴. El ministerio en Alianza con MINTUR, buscan brindar estrategias y herramientas para minimizar el consumo energético y de agua en servidores de la actividad turística, también incentivando en materia de impuestos a las empresas que se incorporen en estos proyectos.

La Comisión Nacional de Telecomunicaciones, refleja el creciente número de suscriptores a internet para el 2012, concluyendo que por cada 100 habitantes, 52 son usuarios del servicio de internet, lo que refleja una variación del 7,8% con respecto al 2011¹⁵.

Actualmente en la industria hotelera existen los sistemas computarizados de reservas o CRS, que permite gestionar el inventario de habitaciones libres de los hoteles. Junto con los CRS se encuentran los GDS "Global Distribution System" que permiten a las agencias de viajes contratar los servicios de las diferentes empresas turísticas

¹⁴ (Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación, 2010)

¹⁵ (Comisión Nacional de Telecomunicaciones en la Republica Bolivariana de Venezuela, 2012)

(compañías aéreas y hoteles) conociendo en cada momento el inventario real gracias a la conexión con los CRS de los proveedores. En los últimos años han aparecido nuevos canales que conectan de forma directa a los usuarios finales a los GDS o directamente con los CRS de los hoteles (portales que permiten contratar directamente los servicios sin pasar por las agencias). Los sistemas más usados para la gestión hotelera reciben el nombre de PMS "Property Management System", estos sistemas deben de tener diferentes módulos para apoyar la operación del hotel como el de reservas, el de ingreso y salida del huésped, gestión de habitaciones y otros dependiendo del tamaño y características del hotel¹⁶.

2.2 Conclusiones del Análisis del Entorno

A pesar de problemas económicos actuales, Venezuela cuenta con un entorno favorable para la inversión en este sector. Se ha desarrollado un marco legal e institucional que promueve, regula y orienta la actividad turística, empleando como instrumento principal la Ley Orgánica del Turismo (LOT), promulgada en el 2005 y reformada en Julio 2008. Desde el punto de vista gubernamental, han surgido condiciones para incentivar la inversión en el sector, tales como: descuento de 75% en el Impuesto Sobre la Renta (ISLR) para nuevas inversiones, prestación de servicios y facilidad para la formación de los trabajadores. Igualmente tarifas preferenciales para el combustible y servicios públicos. Estas iniciativas de promoción y apoyo crean oportunidades para desarrollar proyectos en turismo.

2.3 Análisis de la Industria turística y de establecimiento de alojamiento

Venezuela ha considerado dentro de sus planes económicos, la actividad turística como una prioridad¹⁷. Posee inmensos potenciales naturales, algunos únicos en el mundo, extensiones de costa en el Mar Caribe, importantes montañas andinas, bosques tropicales amazónicos, extensas llanuras y las formaciones rocosas más elevadas y antiguas del mundo; esto permite desarrollar interesantes destinos turísticos. Sin embargo, en datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Venezuela se encuentra en los últimos lugares entre los países de América del Sur en la captación de turistas internacionales para los años 2010 y 2011 (Anexo A).

A pesar de ser considerada una actividad prioritaria, es muy pequeña en comparación con la actividad petrolera y manufacturera. La importancia relativa del turismo receptor en la economía del país (representada por el PIB) es de 0.3%, lo que representa un valor muy bajo en comparación con otros países de la región (Anexo A-1). El gasto

¹⁶ (VI Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2006)

¹⁷ (Ministerio para el Poder Popular para el Turismo, 2010)

turístico para el 2011 fue de 738.3 millones de dólares aproximadamente y de 428.2 millones de dólares para el 2010 (No hay datos publicados para el año 2012)¹⁸.

Hay entes gubernamentales y privados que forman partes de los actores principales en la industria del turismo en Venezuela. Entre las instancias públicas o gubernamentales más importantes se encuentran:

- El Ministerio del Poder Popular para el Turismo (**MINTUR**). Es el órgano rector y la máxima autoridad en materia Turística. Se encarga de estudiar, avaluar y asignar todas las políticas, normas y leyes que van a regir al sector, enfocado en un Plan Estratégico que promueva la participación y el desarrollo de la actividad en Venezuela¹⁹.
- El Instituto Nacional de Turismo (**INATUR**). Ejecuta el plan de promoción, sensibilización y capacitación nacional e internacional de turismo, en concordancia con el Plan Estratégico elaborado por el Ministerio; mediante la aplicación, seguimiento y control de programas destinados al desarrollo de talento humano. INATUR maneja las relaciones interinstitucionales entre el Ministerio, otros entes públicos y los entes privados, a través de reuniones, acuerdos y convenios, que permiten el trabajo en equipo y la unificación de criterios²⁰.
- Las Corporaciones de Turismo Estatales: adscritas a MINTUR e INATUR; coordinan los planes turísticos, los programas de sensibilización y capacitación en cada uno de los estados donde se encuentran. Proporcionan asesoramiento técnico para la constitución de empresas en este rubro y recaudan información para la toma de decisiones, medidas y monitoreo de los diferentes entes.

En Junio del 2006 como parte del Plan Nacional de Promoción e Inversiones Turísticas y con el propósito de incentivar la industria se emprendieron alianzas interinstitucionales entre el Banco de Fomento Regional los Andes, el Banco de Desarrollo Económico y Social y el Ministerio del Poder Popular, para beneficiar con créditos a diferentes operadores turísticos (incluso a aquellos que no poseen garantías).

Entre las organizaciones más importantes de carácter privado, se encuentran:

¹⁸ (Ministerio para el Poder Popular para el Turismo, 2010)

¹⁹ (Ministerio para el Poder Popular para el Turismo, 2010)

²⁰ (Instituto Nacional de Turismo)

- Federación Venezolana de Hoteles en Venezuela (**FENAHOVEN**). Tiene como objetivo coordinar el sector empresarial de Alojamiento Turístico, tanto en planteamientos globales como en sus programas conjuntos, participando con los poderes públicos y sector privado en la formulación de políticas para el desarrollo turístico. Tiene alianzas con institutos de educación relacionados con el sector y con proveedores de insumos.
- Asociación de Aerolíneas Áreas en Venezuela (**ALAV**). Es una organización gremial sin fines de lucro, integrada por 31 aerolíneas nacionales e internacionales que operan en Venezuela. Su pilar fundamental es el desarrollo del transporte aéreo y del sector turístico, trabaja en conjunto con otros organismos como AVAVIT, la Comisión de Administración de Dividas (CADIVI), Consejo Nacional de Turismo (CONSETURISMO), INATUR, MINTUR, entre otros²¹.
- Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (**AVAVIT**). Es una asociación civil sin fines de lucro integrada por la mayoría de agencias de viajes del país²². Tiene como finalidad el mejoramiento y planificación comercial de la actividad turística. Muchos acuerdos se logran en este equipo de trabajo, en especial mecanismos y estandarizaciones para la operatividad de las agencias y el cuidado del comportamiento ético de los afiliados. La asociación funciona de interlocutor frente a MINTUR y organizaciones relacionadas, para temas que afectan a los integrantes y para la participación en Ferias de Turismo Internacionales. También atiende denuncias y sugerencias de operadores turísticos receptivos y trata de buscarle soluciones.
- Existe una asociación donde convergen las organizaciones anteriormente mencionadas (exceptuando ALAV) llamada Consejo Superior de Turismo (**CONSETURISMO**), destinada a participar y cooperar con los poderes públicos defendiendo los intereses de sus aliados²³.

De acuerdo al Instituto Nacional de Turismo de Venezuela la estructura empresarial del sector es fragmentada y atomizada, con predominio de establecimientos de pequeña dimensión, ya sea de alojamiento o de operadores de actividades y servicios, dificultando llevar a cabo procesos de integración voluntarios o colaborar en proyectos cooperativos. Sin embargo con las políticas gubernamentales y su promoción las diferentes entidades han colaborado para hallar puntos de encuentro y trabajar por el desarrollo e impulso de la industria.

²¹ (Asociación de Aerolíneas Áreas en Venezuela)

²² (Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo)

²³ (Consejo Superior de Turismo)

El directivo aeroportuario destacó que en 2013 se incrementó en 8% la demanda de pasajeros en el terminal aéreo, en relación al período del año 2012, en Semana Santa se registró una movilización de 265.184 personas²⁴. Resaltaron el crecimiento sostenido del 5% en la movilización anual de pasajeros en los últimos cinco años. Indicó que este aumento “es un reflejo de la dinamización del impulso del turismo nacional”. Dada la alta demanda de viajeros en esta temporada, el Instituto Nacional de Aeronáutica Civil (INAC) autorizó 116 vuelos especiales a destinos nacionales. Esto refleja la reactivación y movimiento de la industria turística y la preocupación y medidas de los diferentes participantes para cumplir con la demanda.

Venezuela cuenta con aproximadamente 3051 establecimientos de alojamiento turístico y con 2420 agencias de viajes, 1089 agentes de transporte turístico y 154 empresas de recreación turística y 12 operadores turísticos²⁵. Los 3051 establecimientos de alojamiento (Tabla 1) divididos en 12 categorías (Anexo A-2), hacen un total de 117.806 habitaciones, y de 266.541 camas. La cadena de hostales tiene la posibilidad de registrarse e insertarse en la categoría de Establecimiento de Hospedaje o Pensión de Turismo (Anexo A-2).

Tipo de Alojamiento	Total	Habitaciones	Plaza/Cama
Hotel	1.814	96.400	205.727
Posada	822	9.825	30.584
Motel	84	4.376	7.776
Campamento	86	1.121	4.957
Cabañas	78	1.110	4.258
Hospedaje	20	117	240
Hotel Residencia	48	2.248	4.584
Especial	57	933	2.335
Estancia	21	1.387	5.232
Finca	10	135	422
Hacienda	9	137	367
Hato	2	17	57
Total	3051	117.806	266.541

Tabla 1. Alojamientos Registro Turístico Nacional, 2012 – Fuente: MINTUR

La ocupación hotelera promedio para el año 2012 fue del 64.81%, con una variación positiva del 5,12% con respecto al 2011 (59.69% de ocupación promedio) y del 5,11% con respecto al 2010 (Ocupación promedio del 59.70%), según datos estadísticos de la Federación Nacional de Hoteles en Venezuela. Observando la ocupación de países cercanos como Perú (Ocupación anual hotelera de 60%²⁶ para el año 2012) y Colombia

²⁴ (Asociación de Aerolíneas Áreas en Venezuela)

²⁵ (Ministerio para el Poder Popular para el Turismo, 2010)

²⁶ (Agencia Peruana de Noticias (Andina), 2013)

(Ocupación promedio anual del 54%²⁷), se observa que la ocupación promedio de Venezuela es alta, pero este porcentaje está sujeto a otras variables como cantidad de establecimientos, capacidad de cada uno de ellos, entre otros, por lo que se prefiere no establecer comparación.

Los trámites para la constitución de una empresa bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima (C.A) en Venezuela²⁸:

1. En el registro mercantil verificar la disponibilidad del nombre de la empresa.
2. Registrar el nombre de la sociedad en el Registro Mercantil (1 día hábil).
3. Elaborar un documento de constitución y estatutos de la compañía (Asesoría de un abogado, aproximadamente 5 días hábiles)
4. Presentar ante el Registro Mercantil el documento de constitución y de los estatutos de la compañía y cancelar los impuestos correspondientes (3 días hábiles). Los impuestos van a variar dependiendo de la cantidad de capital con que se registre la compañía. La ley actual le exige que el capital mínimo para la constitución deberá ser de Veinte Mil Bolívares Fuertes (VEF 20.000) y los aranceles se aproximan al 16% del capital de constitución.
5. Adquirir los libros de contabilidad, sellarlos y foliarlos. Los libros contables según el artículo 32 del Código de Comercio son el diario, el mayor y el inventario (1 día hábil).
6. Publicar el documento de constitución de la empresa en un diario de circulación nacional o regional (3 días hábiles).
7. Obtención del número de identificación (RIF) (1 día hábil).
8. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa con al menos 20% del capital suscrito (1 día hábil).
9. Inscribir la empresa en el seguro social (Este paso se puede realizar por internet).

Tramite	Días hábiles	Costo Aproximado VEF
1	10	116,2
2	1	143,3
3	5	1500
4	3	3200
5	1	622
6	3	182
7	1	-
8	1	4.000
9	-	-
Total	25	9.763,5

Tabla 2. Tiempo y dinero necesario para la constitución de una S.A en Venezuela – Fuente: Propia

²⁷ (Diario turístico del Caribe y Latinoamérica, 2013)

²⁸ (Código Civil Venezolano , 2012)

Para la constitución de la compañía se deberá tener un tiempo estimado de 25 días hábiles y se debe contar con al menos 9.763,5 Bolívares Fuertes (VEF), estos datos fueron consultados en el registro mercantil del Estado Mérida. Para cada sucursal antes de su puesta en funcionamiento se deberá:

- Solicitar el documento de conformidad del cuerpo de bomberos. Requisitos: Copia de registro mercantil, pago por 1.04 U.T (VEF 114,4), copia de variable de seguridad para edificaciones otorgada por bomberos, croquis de distribución de áreas del local con sus medidas, copia de la factura de la última recarga de extintores o bien factura de compra en caso de ser nuevos, cartulina blanca tamaño carta para impresión de certificado, contrato de mantenimiento de los sistemas de detección y extinción de incendios por una empresa registrada²⁹.
- Solicitar el permiso sanitario. Requisitos para permisos sanitarios Tipo IV "Expendio de alimentos con preparación y servicio en el establecimiento": Llenar la planilla de solicitud, timbres fiscales por 0.02 U.T (VEF 2,2) copia del registro mercantil, certificados de salud vigentes, (válido por 06 meses), copia certificada de la aprobación del Curso de Manipuladores de Alimentos de todo el personal que corresponda, inspección, declaración Jurada, otorgada y firmada por el interesado, donde haga constar que toda información presentada en la solicitud es cierto³⁰.
- Solicitar el permiso de funcionamiento ante la alcaldía del municipio donde vaya a desempeñar la empresa. Requisitos: Solicitud en original y copia, pago por 0.5 U.T (VEF 55), conformidad de uso en original y copia, copia del registro mercantil, copia del R.I.F, copia del título de propiedad del inmueble registrado o copia del contrato de arrendamiento, solvencia del inmueble, constancia de inspección del Cuerpo de Bomberos, declaración jurada simple de que el solicitante no tiene deudas con la Administración Tributaria Municipal.
- Solicitar en el Registro Turístico Nacional el permiso para operar el establecimiento (Licencia de turismo). Requisitos específicos para empresas de alojamiento turístico: Fotocopia legible del Título de Propiedad registrado del inmueble o contrato de arrendamiento notariado, vigente, fotocopia legible del permiso sanitario vigente del establecimiento emitido por el organismo competente, fotocopia legible del permiso de funcionamiento de bomberos vigente a nombre del establecimiento, fotocopia legible de las normas internas del establecimiento, fotocopia legible de las tarifas de alojamiento expresadas en el idioma castellano y en moneda de curso legal³¹.

Para cada sucursal el costo de las solicitudes es aproximadamente 117,6 Bolívares Fuertes (VEF), esto sin contar los costos de tiempo, papelería y otros.

²⁹ (Tips para empresas, 2013)

³⁰ (INSTITUTO DE SALUD PUBLICA , 2012)

³¹ (Ministerio para el Poder Popular para el Turismo, 2010)

2.4 Análisis del Atractivo de la Industria (Modelo de Porter)

2.4.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Los insumos que se necesitan son aquellos que están relacionados con proporcionar un hospedaje grato para el turista, no son de carácter muy especializado, salvo en que ocurra el caso en que el hostel se encuentre en una localidad muy alejada y el acceso de los proveedores sea bajo. Las compañías proveedoras de insumos están dispersas y compiten entre ellas para la satisfacción de sus clientes, son productos fácilmente sustituibles y poco diferenciados, como por ejemplo productos de limpieza, ropa de cama, uniformes, papelería, entre otros.

En el caso del servicio de internet y telefonía, los precios están proporcionados por el mercado y la alta competitividad; no se incurre en altos costos de cambio. Servicios como electricidad, agua y gas son proporcionados por empresas del estado y sus precios son regulados por el mismo, se tienen precios preferenciales por la prioridad del sector. Los hostales no son un cliente significativo para los proveedores, y los bienes impartidos si son fundamentales para que éstos logren el éxito. Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es **medio**.

2.4.2 Poder de negociación de los clientes

El turista compra una parte muy pequeña del total de la industria, así mismo el servicio comprado es de pequeña magnitud para el establecimiento. Sin embargo, para aquellos clientes que no adquieren el servicio antes de llegar al lugar de destino, pueden cambiar de lugar de pernoctación con poco costo. Las tendencias de los consumidores, sus preferencias y exigencias influyen en la calidad, atributos y precio del servicio que se desea prestar, por lo que el poder de negociación que poseen los clientes es **medio**.

2.4.3 Amenazas de productos sustitutos

El principal servicio de alojamiento sustituto del hostel, es el servicio que ofrecen las posadas ya que es probable que puedan abordar un perfil de cliente similar. Se entiende por posada una instalación receptiva de pequeña escala administrada por una familia o por pequeños empresarios destinada a satisfacer la demanda de los servicios de alojamiento y alimentación de los usuarios en forma temporal³², por lo general ofrecen un servicio de alojamiento sencillo y en habitaciones privadas.

³² (Ministerio para el Poder Popular para el Turismo, 2010)

Sin embargo la persona deberá pagar una cantidad de dinero superior por alojarse en este tipo de establecimiento. Muchos clientes valoran los hostales a pesar de tener el poder adquisitivo suficiente para pernoctar en los sustitutos, debido al tipo de servicio que se brinda orientado a compartir experiencias. El costo de cambio de establecimiento de alojamiento es bajo por lo que la amenaza de los productos sustitutos es **media**.

2.4.4 Rivalidad entre competidores

Los clientes internacionales, por lo general tienen todas sus reservas ya realizadas antes de llegar al país, por lo que el costo de cambiar de establecimiento para alojarse en el momento de su llegada es muy alto (no es seguro para éstos, dar vueltas en busca de otro lugar con las mochilas, parte del dinero considerado para viajar, entre otras), los turistas nacionales tienen la flexibilidad de cambiarse de hospedaje por un costo menor. Existen muchos competidores en el rubro tomando en cuenta posadas y hoteles, todos los establecimientos con costos fijos establecidos independientemente de las personas hospedadas, lo que puede llevar a la reducción de tarifas en diferentes temporadas para aumentar la ocupación. Se concluye que la rivalidad entre los competidores es **media-alta**.

2.4.5 Amenaza de nuevos participantes

Los requisitos de capital y las normas exigidas por el gobierno para poder comenzar a operar como servidor turístico en Venezuela no son muy altos. Las barreras de entrada principales tienen relación al conocimiento del negocio, las instituciones venezolanas, las entidades financieras y las ubicaciones estratégicas de los establecimientos. Además de esto la inestabilidad económica y política que actualmente ocurre en el país es una barrera para inversión extranjera, por lo que la amenaza de nuevos participantes se considera **media-baja**.

De la intensidad de las fuerzas de Porter en la Industria de establecimientos de alojamiento turístico en Venezuela se obtiene la siguiente tabla, donde se concluye que la industria es medianamente atractiva. La fuerza con mayor intensidad es la rivalidad entre los competidores, por lo que será de gran importancia posicionarse de una manera adecuada y tener la mejor comunicación con el segmento objetivo para aumentar la preferencia y disminuir la probabilidad de cambio de establecimiento en los turistas.

Fuerza	Intensidad				
	Baja	Media-Baja	Media	Media-Alta	Alta

Poder de negociación de los proveedores					
Poder de negociación de los clientes					
Rivalidad de empresas existentes					
Amenaza de sustitutos					
Amenaza de nuevos participantes					
- Atractivo +					

Tabla 3. Intensidad de las fuerzas de Porter – Fuente: Propia

Del análisis externo y de la industria se identificaron ciertas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la Industria hotelera y turística de Venezuela expuestas en las siguientes tablas.

Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica y diversidad de natural.	Desarticulación entre el sector público y privado.
Marco legal y existencia del Ministerio del Poder Popular para el Turismo.	Deficiencia en seguridad.
Políticas que incentivan el desarrollo del sector.	Situación económica inestable.
Facilidades de crédito para la inversión.	
Sistemas de transporte masivo: metro, trenes, aviones, teleférico.	
Conciencia y auge de la importancia del desarrollo del turismo en el país.	

Tabla 4. Fortalezas y debilidades de la industria hotelera en Venezuela – Fuente: Propia

Oportunidades	Amenazas
Reactivación del turismo nacional.	Incertidumbre política.
Poca Diferenciación en los establecimientos de alojamiento.	Falta de promoción nacional en el exterior.
Crecimiento del turismo receptivo.	Ofertas exteriores más atractivas que las existentes en Venezuela.
Apertura al dialogo entre los actores relevantes del sector.	Falta de continuidad en el proyecto o plan nacional para el turismo.
Concientización del turismo sustentable y ecológico.	.
Crecimiento Turístico en América Latina.	

Tabla 5. Oportunidades y Amenazas de la industria hotelera en Venezuela 2012 – Fuente: Propia

2.5 Conclusiones del análisis de la industria

Los destinos de economías emergentes han tenido un crecimiento turístico más rápido que la de las economías avanzadas y la tendencia probablemente se mantendrá en el

futuro. La previsión apunta a que, entre 2010 y 2030, las llegadas a economías emergentes crezcan a un ritmo del 4,4% al año, es decir, el doble que el de las economías avanzadas (+2,2% al año)³³, lo cual favorecerá a Latinoamérica. El país posee muchos recursos naturales y una ubicación privilegiada que puede ayudar a su posicionamiento a nivel internacional aprovechando el crecimiento turístico futuro de la región, lo que va a depender del trabajo, coordinación y esfuerzo de entidades tanto públicas como privadas.

A pesar de que la actividad económica no tiene una representación importante en el PIB, del lado gubernamental se ha visto interés y una concientización de su importancia. En los últimos años la reactivación e incremento del turismo nacional representa una gran oportunidad. La Industria de hospedaje en Venezuela está muy fragmentada, cuenta con muchos establecimientos pequeños y poco diferenciados. La rivalidad de los competidores y el poder de negociación de los clientes son fuerzas que pueden afectar el precio del servicio, dado a que los costos fijos están establecidos y pueden llevar a los competidores a reducir sus tarifas en ciertas temporadas y a los clientes a cambiarse de establecimiento con un bajo costo.

Las personas son cada vez más exigentes y poseen mayor información lo que impone competitividad en el sector y exige entregar una oferta de calidad. El sector de alojamiento se ve medianamente atractivo siempre y cuando se cumpla con las expectativas y principales requerimientos del turista.

CAPITULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Planteamiento del Problema

Es primordial conocer las necesidades de los clientes potenciales e identificar variables de relevancia al momento de elegir un alojamiento para sus vacaciones, así como las tendencias en hospedajes de bajo costo y las principales características de la competencia en el sector.

3.2 Objetivos de la Investigación de Mercado

3.2.1 Objetivo General

³³ (Organización Mundial del Turismo (OMT))

Realizar una investigación de mercado que proporcione información importante sobre el cliente objetivo.

3.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el comportamiento y las tendencias actuales del turismo joven.
- Obtener las necesidades, gustos y preferencias de los clientes Venezolanos.
- Adquirir información importante de los competidores directos de la cadena de hostales.

3.3 Tendencias actuales del turismo, hostales y turistas

Surge el llamado Turismo 2.0, un término que representa la extensión y adaptación del concepto de Web 2.0 a la industria turística. Está basado en los principios de transparencia (en los datos, precios, contenido, valoraciones) facilidad (de formatos y usos) y rapidez (de búsqueda y obtención de información)³⁴. La manera de relación entre las empresas turísticas y sus clientes ha cambiado, estos ahora participan de manera activa en la definición de los productos y servicios que consume mediante sus opiniones. Internet abrió la promoción y difusión de actividades de una forma diferente, lo esencial es ir adaptándose y captar las ventajas que ofrece el medio³⁵. El Turismo 2.0 permite obtener la información de manera inmediata y la colaboración entre los usuarios mediante los comentarios, posicionamiento, perfil y experiencias del viaje y de la estadía formando una inteligencia colectiva.

Los turistas actuales son más informados, exigentes y negociadores. Nacidos en la era digital, los nuevos viajeros cuentan con mucha más información en tiempo real, la tecnología está totalmente incorporada a su vida diaria y hacen uso de ésta en todo momento, incluso al planear sus viajes. De igual manera se convierten en un turista más exigente en cuanto a lo que espera recibir a cambio de su inversión.

Antes de iniciar el viaje utilizan el Internet para obtener información, reservar o comprar servicios y productos, para esto utilizan herramientas como: Buscadores, blogs especializados, comunidades, redes sociales, portales turísticos, agencias de viajes, guías online, contenidos multimedia, etc. Las empresas deben centrarse en generar un contenido útil orientado a la demanda y necesidades de los clientes y en tener presencia en los espacios donde estos se relacionan.

³⁴ (Barber, 2010)

³⁵ Invalid source specified.

Durante el viaje los turistas utilizan herramientas para la generación de contenidos como fotos, vídeos, podcasts, comentarios y valoraciones; y en el consumo de contenidos, utilizando aplicaciones móviles, GPS, guías digitales, compras online, etc. Después del viaje, el último proceso del Turismo 2.0, el turista realiza las tres acciones más determinantes para las empresas y destinos turísticos: comparte las fotos, los vídeos, los podcasts y las experiencias de su viaje tanto en su red de contactos directos como en entornos más abiertos (comunidades, blogs, portales, redes sociales, etc); valora el destino, los servicios, las instalaciones, los productos, etc. Este momento las empresas conocen el grado de satisfacción real de los clientes y les permite tomar medidas para realizar mejoras³⁶.

Un estudio establece que el 33% de viajeros entre 18 y 33 años actualmente usa un Smartphone para hacer consultas de turismo. La tendencia es que el viajero estará la mayoría del tiempo conectado mediante dispositivos móviles, transformando el futuro de la industria. Nace el término llamado "Flashpacking" hace unos años, refiriéndose a la nueva generación de mochileros, que ahora viajan con una gran cantidad de objetos electrónicos como ordenadores portátiles, teléfonos Inteligentes, cámaras digitales³⁷.

La primera edición del Fórum TurisTIC, congreso realizado en Mayo del 2013, organizado por el Centro Tecnológico de Barcelona sobre aplicaciones de las TIC en el sector turismo, obtuvo como conclusión que la sinergia entre este sector y el sector tecnológico van a permitir incrementar la competitividad de las empresas, mejorar la experiencia del turista y al mismo tiempo será clave para superar el reto de la sostenibilidad. Afirmaron que las TIC son actualmente el nexo que conecta la oferta y la demanda turística, por lo que para su promoción entra la irrupción no solo de las computadoras sino también los móviles con Internet³⁸. Carles Fradera, director general de Barcelona Digital, reseñó que la innovación digital no es asunto de sólo las grandes empresas turísticas si no para todas. La tecnología ha dado al turista un protagonismo absoluto, por lo que el conocimiento y la disponibilidad de la información son factores decisivos en el proceso de compra, y del valor diferencial de las entidades turísticas³⁹.

Desde hace unos años surge un nuevo concepto llamado "hostal boutique", que hoy prolifera en Europa y en ciudades Suramericanas como Buenos Aires y Santiago. Son hostales que siguen siendo simples y económicos, pero que hacen bien las cosas simples, con abundancia de estilo y actitud. Dos ejemplos destacados en Sur América son Casa Esmeralda en Palermo Viejo, Buenos Aires donde el hostal ofrece la posibilidad de relajarse y de disfrutar de la tranquilidad de su amplio jardín, sus terrazas, y agradables espacios comunes todos con un estilo propio de la ciudad y el Happy House en Santiago de Chile donde sus instalaciones están decoradas con un estilo vintage muy particular.

³⁶ (Barber, 2010)

³⁷ (F. Gardo, 2012).

³⁸ (Foro TurisTIC, Barcelona, 2013)

³⁹ (Foro TurisTIC, Barcelona, 2013)

En los últimos años el impacto medioambiental del turismo se ha convertido en tema de debate y cada vez más hay viajeros que se interesan por la conservación medioambiental y cambian su actitud respecto a los recursos limitados del planeta. Como resultado de esto, cada vez hay más hostales ecológicos que aparecen para satisfacer las necesidades de todos estos viajeros.

Un estudio realizado por Oxford Economics, "La fiebre del oro de los viajes 2020" afirma que los servicios complementarios en el turismo pueden suponer hasta el 35% de los ingresos del sector en el futuro, por lo que es evidente que el sector necesita identificar y entender estas oportunidades⁴⁰.

3.4 Descripción del Mercado

El mercado potencial está compuesto por los turistas tanto nacionales como internacionales que visitan las diferentes ciudades del país.

Según los datos estadísticos de MINTUR se registró un total de 551.000 turistas de nacionalidad extranjera en el año 2011. Del total de visitantes el 35% llega al país por motivos de recreación y vacaciones (Ver Anexo A-3). Para Venezuela los países más relevantes en volúmenes de turistas provienen de Colombia (15%), Estados Unidos (11%), Brasil (9%), España (7%), Argentinas (6%), Italia (6%), Francia (4%) y Canadá (4%).

Del total de turistas receptivos que llega al país, el 37% se aloja en casa de familiares o amigos, el 30% en hoteles, el 14% en posadas, 8% en vivienda alquilada, 3% en campamentos y el restante en otros (Ver Anexo A-4). Con un promedio de noches de permanencia de 16,5 dentro del país (2011). Su gasto promedio de estadía es de USD 1720 (Año 2012) que representa un 6.8% más del año anterior (Ver Anexo A-6). En el primer y último trimestre del año aumenta la llegada de turistas extranjeros, los meses con menores llegadas son Abril, Mayo y Septiembre (Anexo A-5). Su promedio de noches de estadía es de 17.7 noches y gastan en promedio el 27.7% de sus gastos en alojamiento (Anexo A-6).

Para el 2011 el total de turistas nacionales fueron 18.720.127 según datos del MINTUR, presentó un aumento del 9,9% con respecto al año 2010. Según datos del 2011, el 44% de las personas que realizan el viaje tienen como principal motivo la recreación y vacaciones, el 44% visita a familiares y amigos, 6% negocios y el restante otros motivos (Ver Anexo A-8).

⁴⁰ (Barber, 2010)

Del total de turistas internos (2011) el 50% se aloja en casa de familiares o amigos, el 16% en hotel, el 13% posada y 3% en campamentos (Ver Anexo A-9), con un promedio de noche de permanencia de 4,6. El 19% de los turistas nacionales se encuentran entre 15 y 24 años (Ver Anexo A-10).

La mayor proporción de turistas internos se moviliza por transporte público terrestre y vehículos particulares (Ver Anexo A-11).

Con los datos obtenidos por el Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR), se observa que la diferencia entre los turistas internacionales (192.850 turistas) y los nacionales (8.236.855 turistas) que tienen como motivo principal de viaje la recreación y vacaciones es sumamente grande. Tomando en cuenta esta diferencia y que la cantidad de turistas internacionales es considerablemente pequeña, el proyecto se centrara principalmente en clientes nacionales.

3.5 Ocupación hotelera y temporadas

En la siguiente tabla se observa el promedio de ocupación mensual hotelera de los últimos 3 años en Venezuela (Datos adquiridos del Programa de Estadísticas Básicas de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela). Se identifica un incremento considerable para el año 2012 con respecto a los años anteriores, esto puede ser consecuencia del aumento del turismo interno.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	%
2012	61.44	70.96	70.41	61.47	61.63	55.76	62.1	66.82	62.36	59.49	66.71	75.09	64.81
2011	50.53	51.94	53.5	51.58	53.15	53.23	55.5	59.38	57.73	51.83	57.53	60.11	54.69
2010	51.19	56.56	57.27	55.29	52.75	54.13	51.88	62.75	53.13	53.07	54.76	55.98	54.7

Tabla 6. Ocupación promedio hotelera – Fuente: FENAHOVEN

Los meses con mayor ocupación son de son Febrero, Marzo, Julio, Agosto y Diciembre, que coincide con las vacaciones y feriados nacionales: carnavales, semana santa, vacaciones escolares y navidad. Los Meses con menor ocupación promedio son Enero, Abril y Octubre, existiendo algunos cambios para el año 2011. La ocupación promedio se mantiene sobre el 50% en todos los meses del año, lo que es un dato favorable para el proyecto.

3.6 Ubicación de las sucursales de la cadena de hostales

Para identificar las ciudades donde se encontrarán ubicados los hostales se tomaron en cuenta:

- La ocupación promedio de cada uno de los estados del país.

- La cantidad de camas existentes en los hospedajes turísticos por estado.
- La distribución de los turistas en el país.
- Noches promedio de permanencia por estados.

Los datos disponibles contienen los 23 estados del país y la ciudad capital. Se agrupan los datos para cada una de las variables en rangos del 1 al 10 (siendo 10 el mejor valor posible).

Mientras mayor sea la ocupación promedio del estado, mayor su rango (Ver Anexo A-12). Para la variable de distribución de los turistas, a mayor proporción porcentual del estado en la distribución total del país mayor el valor de su rango (Ver Anexo A-13). De igual manera para las noches promedio de estadía, a mayor número de noches mayor valor (Ver Anexo A-14). Para la cantidad de camas disponibles en los establecimientos hospedaje turístico, mientras menos camas existan en el estado mayor será su valor de rango (Ver Anexo A-15).

Por disponibilidad de datos se realizaron dos matrices: una para el año 2010 y otra para el año 2011. Se le asignó un peso relativo a cada variable, y se identificaron y validaron los estados con mayor valor o importancia.

Se tomó la variable de ocupación promedio anual, como la más importante con un peso relativo de 0.45, debido a que la ocupación está directamente relacionada con la rentabilidad del proyecto.

Luego con un peso relativo del 0.3 al porcentaje de turistas que recibe el estado del total del país. Y con 0.125 las variables de noches de permanencia y camas disponibles en cada estado.

Estado/ Ciudad	% Turistas 2010	0.3	Noches promedio 2010	0.125	Camas disponibles	0.125	Ocupación promedio 2010	0.45	VALOR
Caracas	8.84%	10	6.3	6	30227	1	67.8	6	6.575
Amazonas	0.40%	1	5.6	5	1022	10	40.9	1	2.625
Anzoátegui	3.99%	5	6.5	6	17724	5	65.85	6	5.575
Apure	1.47%	2	5.1	5	2454	10	49	2	3.375
Aragua	6.68%	9	5.5	5	11292	7	63.81	5	6.45
Barinas	4.73%	6	2.7	2	6797	9	47.8	2	4.075
Bolívar	4.10%	5	6.7	7	4568	9	46.17	1	3.95
Carabobo	6.28%	8	5.2	5	9590	8	52.52	3	5.375
Cojedes	1.44%	2	3.2	3	2949	10	44.3	1	2.675
Delta Amacuro	0.15%	1	12.5	10	1204	10	45.9	1	3.25
Falcón	8.46%	10	4.3	4	22698	3	59.31	4	5.675
Guárico	5.00%	6	5.1	5	4214	9	46.3	1	4
Lara	6.82%	8	3.8	3	12300	7	59.26	4	5.45
Mérida	3.72%	5	7.4	7	17371	5	55.75	3	4.35
Miranda	5.27%	7	2.3	2	18482	5	51.3	2	3.875
Monagas	2.40%	3	6.2	6	7350	8	46.75	1	3.1
Nueva Esparta	4.42%	6	7.8	8	31183	1	50.24	2	3.825
Portuguesa	1.79%	3	7.5	7	4167	9	38.1	1	3.35
Sucre	6.17%	8	5.6	5	10016	7	44.87	1	4.35
Táchira	3.63%	5	5.9	6	10563	7	45.34	1	3.575
Trujillo	2.02%	3	7.6	8	4431	9	55.93	3	4.375
Yaracuy	2.01%	3	3.2	3	3305	10	48.55	2	3.425
Zulia	4.59%	6	7.2	7	12832	7	47.37	1	4
Vargas	5.59%	7	1	1	8563	8	79.71	9	7.275
Dep.Federales	0.03%	1	4.8	4	30227	1	64.73	5	3.175

Tabla 7. Matriz de decisión para la ubicación de sucursales – Fuente: Propia

Los estados con resultados favorables con datos del 2010 son: Anzoátegui, Aragua, Carabobo, Falcón, Lara, Vargas y la ciudad Capital (Caracas).

Estado/ Ciudad	% Turistas 2011	0.3	Noches promedio 2011	0.125	Camas disponibles	0.125	Ocupación promedio 2011	0.45	VALOR
Caracas	8.32%	10	5.1	5	30227	1	69.8	6	6.45
Amazonas	0.22%	1	1.7	1	1022	10	43.5	1	2.125
Anzoátegui	4.16%	5	4.6	4	17724	5	74.1	7	5.775
Apure	1.23%	2	3.4	3	2454	10	88.15	10	6.725
Aragua	7.68%	9	2.4	2	11292	7	58.78	4	5.625
Barinas	4.15%	5	2	1	6797	9	43.39	1	3.2
Bolívar	5.61%	7	5.8	6	4568	9	55.68	3	5.325
Carabobo	5.65%	7	2.9	2	9590	8	54.77	3	4.7
Cojedes	1.19%	2	4	4	2949	10	45.3	1	2.8
Delta Amacuro	0.12%	2	10.2	10	1204	10	42.9	1	3.55
Falcón	8.52%	10	3.4	3	22698	3	57.08	4	5.55
Guárico	3.12%	4	3.6	3	4214	9	43.5	1	3.15
Lara	4.95%	6	2.8	2	12300	7	45.74	1	3.375
Mérida	3.55%	5	4.7	4	17371	5	47.3	1	3.075
Miranda	7.05%	9	2.5	2	18482	5	54.2	3	4.925
Monagas	2.04%	3	7.2	7	7350	8	51.2	2	3.675
Nueva Esparta	4.76%	6	6.8	7	31183	1	39.69	1	3.25
Portuguesa	1.72%	2	3.4	3	4167	9	38.19	1	2.55
Sucre	5.81%	7	5.9	6	10016	7	68.53	6	6.425
Táchira	3.54%	5	3.2	3	10563	7	47.93	2	3.65
Trujillo	2.36%	3	4.9	5	4431	9	51.74	2	3.55
Yaracuy	2.03%	3	2.3	2	3305	10	43.74	1	2.85
Zulia	4.41%	6	3.5	3	12832	7	48.72	2	3.95
Vargas	7.77%	10	1.2	1	8563	8	76.08	8	7.725
Dep.Federales	0.05%	1	1.8	1	30227	1	70.27	7	3.7

Tabla 8. Matriz de decisión para la ubicación de sucursales – Fuente: Propia

Para el 2011 son: Anzoátegui, Apure, Aragua, Falcón, Sucre, Vargas y la ciudad Capital.

El Estado Apure a pesar de obtener un buen valor de importancia (datos 2011), debido a que su ocupación promedio anual es muy alta, recibe el 1.23% del total de turistas nacionales, lo que se considera un porcentaje muy bajo y se descarta el Estado para ubicar una sucursal de la cadena.

Los estados favorables para ubicar los establecimientos, y que coinciden para ambos años son Anzoátegui, Aragua, Falcón, Vargas y la Ciudad Capital. Estos 4 estados y la Capital se encuentran ubicados en el norte del país (Anexo A-16).

Se validó la variable con mayor peso (Ocupación promedio) con los datos del 2012 (Anexo A-17) y se observó que estos estados mantienen altos porcentajes de ocupación.

Venezuela cuenta con una amplia red vial de carreteras, autopistas y vías agrícolas, que supera los cien mil kilómetros de longitud, la cual en su mayoría ofrece suficiente capacidad vial en términos de elementos geométricos y número y ancho de canales. Igualmente cuenta con redes viales urbanas en las ciudades y poblaciones del país, constituida por calles, avenidas y expresas⁴¹. Para los estados seleccionados la infraestructura vial es favorable (Anexo A-18), por lo que no es una variable determinante. De igual manera existe la facilidad de acceso mediante transporte público terrestre y aéreo.

División regional de Venezuela

Venezuela se divide en siete regiones, a continuación se describen los estados más representativos de cada una:

Región Central: conformada por el Distrito Capital y los estados Vargas, Miranda, Aragua y Carabobo.

Región Norte Occidente: que incluye a los estados Zulia, Falcón y Lara.

Región Andina: que incluye a los estados Mérida, Táchira y Trujillo.

Región de los Llanos: que incluye a los estados Apure, Barinas, Guárico, Cojedes y Portuguesa.

Región Sur: que incluye a los estados Bolívar, Delta Amacuro y Amazonas.

Región Oriente: representado por los estados, Sucre, Anzoátegui y Monagas

Región insular: conformada por el estado Nueva Esparta, incluye la isla de Margarita, la isla de Coche y Cubagua. También las Dependencias Federales entre ellas el Archipiélago de los Roques y la isla de Aves.

Del resultado de las matrices anteriores, los estados favorables para ubicar los establecimientos son Anzoátegui, Aragua, Falcón, Vargas y la Ciudad Capital. Se eligen los estados Falcón (Región Occidente), Aragua (Región Central) y Anzoátegui (Región Oriente) para ubicar las 3 primeras sucursales de la cadena, de manera de abarcar tres diferentes regiones del país. Se listaron los 10 mejores lugares para el turismo en Venezuela (Anexo A-19), luego de encuesta realizada por un blog⁴², donde cuatro de estos lugares se encuentran en los estados seleccionados para la ubicación de las sucursales.

3.9 Análisis de los Competidores

Existen 3051 establecimientos de alojamiento en el país, en el estado Falcón se encuentran 242 establecimientos, en Aragua 221 y en Anzoátegui 155. Muchos de

⁴¹ (Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura, 2013)

⁴² (10 puntos, 2012)

estos son de tamaño pequeño y poco diferenciado. No existen cadenas de hostales ni posadas dentro del país, solo cadena de hoteles. Se eligieron aquellos establecimientos que tienen presencia y han sido mejor valorados en páginas y blogs de turismo y de hospedaje para identificar sus características. La ubicación y el servicio al cliente fueron valorado por los comentarios de los usuarios que se han alojado en los establecimientos.










Establecimiento	Estado										Ubicación	Servicio al cliente	Observaciones detectadas	Precio por persona (VEF)
Posada Kanosta	Falcón	No	Si	No	Si	O	Si	No	No	No	Buena	Muy Bueno	Muy buenos comentarios	450-700
Posada Perla Negra	Falcón	No	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	No	No tan Buena	Bueno	Problemas con la limpieza	350-500
Posada Alemania	Falcón	No	Si	No	Si	Si	Si	No	No	No	No tan buena	Bueno	Problemas con agua caliente	350-420
Posada la Arenosa	Falcón	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Buena	Buena	Deterioro de algunas habitaciones	380-500
Posada Chichi Beach	Falcón	Si	No	No	Si	O	Si	Si	No	No	No tan buena	Malo	Mala atención al cliente	350-600
Posada Riqui Riqui	Aragua	Si	Si	Si	Si	O	Si	No	Si	No	Buena	Muy bueno	Muy buenos comentarios	450-500
Posada Mori	Aragua	Si	Si	O	Si	O	Si	Si	Si	Si	Buena	Malo	Personal no capacitado	360-450
Posada del Sol	Aragua	Si	No	No	Si	O	Si	No	No	No	No tan buena	Bueno	Asimetría de Inf.	350-350
Posada Ton Carel	Aragua	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Buena	Malo	Mala atención, Habitación pequeña	360-500
Hostal Casa Grande	Aragua	Si	No	No	Si	O	O	Si	No	No	Buena	Malo	Instalaciones Deterioradas, pág. engañosa.	380-530
Posada Bahía del Mar	Anzoátegui	No	Si	No	Si	O	Si	No	Si	No	Buena	Muy Buena	Excelente atención	350-500
Posada Ángelus	Anzoátegui	No	No	No	Si	O	Si	No	No	No	Buena	Bueno	Mala limpieza	360-400
Posada Calipso	Anzoátegui	No	Si	No	Si	Si	Si	No	No	No	Mala	Bueno	-	360-420
Posada Girasol	Anzoátegui	No	O	No	Si	Si	O	Si	No	No	Buena	Bueno	-	350-410
Hostería el Morro		Si	No	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No tan buena	Malo	Mala limpieza y poco mantenimiento de las Instalaciones	380-500

Tabla 9. Análisis de principales competidores – Fuente: Propia



Piscina



Wifi en el establecimiento



Servicio de lavandería



Tv con cable



Desayuno



Aire acondicionado



Página web propia



Facebook



Twitter

Los principales comentarios negativos de las redes se deben al mal servicio hacia cliente, asimetrías de información al momento de contactar al establecimiento y la información al llegar (referente a precios, servicios, habitaciones, información turística), instalaciones deterioradas o falta de limpieza. Se observa que pocas tienen página web propia y presencia en redes sociales. Fue difícil contactar a varios de los establecimientos para pedir información y se tuvo que llamar repetidas veces para poder establecer el contacto.

Las páginas web nacionales para buscar alojamiento, más completas encontradas en la búsqueda de competidores son: www.hoteles.com.ve, www.posadasyplayas.com, www.venezuelatuya.com, y www.tuposada.com. Páginas internacionales con www.tripadvisor.com y www.booking.com.

Se buscaron hospedajes en Venezuela en las páginas www.hostelworld.com, www.hostelbookers.com, reconocidas para buscar hostales internacionalmente y son las primeras en aparecer en el buscador de google al colocar "hostel" o "hostal", y hay 3 establecimientos en Caracas, 9 en la Isla de Margarita y 2 en Mérida. Estos establecimientos son posadas y hoteles pero se ofertan en páginas de hostales. Sin embargo no hay ningún establecimiento en las regiones seleccionadas para la ubicación anteriormente.

Los precios de las posadas se encuentran entre VEF 350 y VEF 600 la noche en temporada normal/baja por persona.

De una investigación y encuesta realizada⁴³ a una cantidad importante de empresarios dueños de posadas en Venezuela se determinó que el 53% de las posadas tienen hasta 5 trabajadores y el 35% entre 6 y 10.

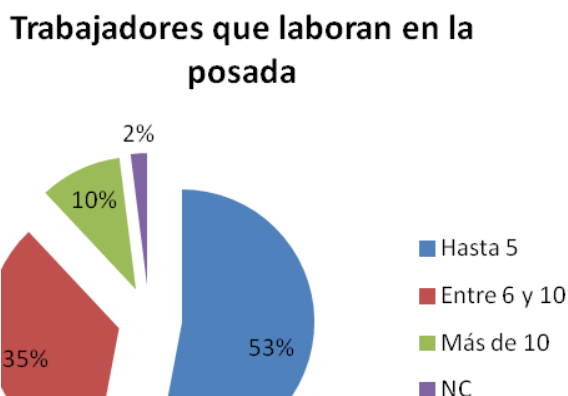


Figura 1. Trabajadores por posada – Fuente: FUNDES

⁴³ (FUNDES Venezuela, 2011)

El 31% de los empresarios del negocio tienen menos de 3 años de experiencia en el sector y el 26% más de 10 años.

Años de experiencia del empresario en el sector turismo

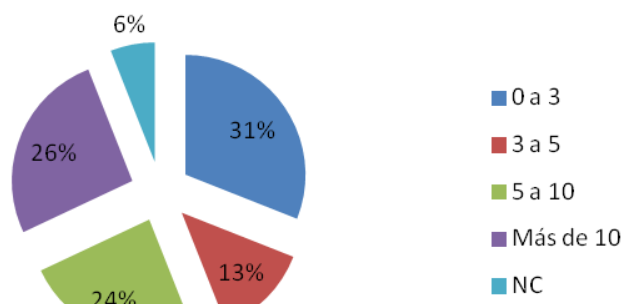


Figura 2. Experiencia empresarial – Fuente: FUNDES

El 46% tienen menos de 20 camas disponibles, el 27% entre 20 y 29 y el 16% más de 30.

Camas disponibles en la posada

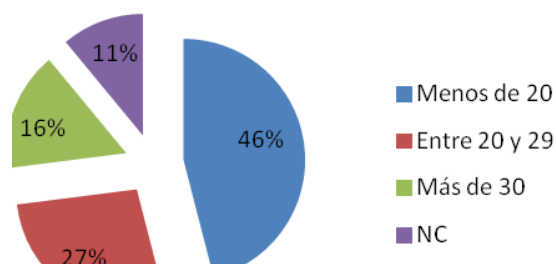


Figura 3. Capacidad de las posadas – Fuente: FUNDES

El 50% de las posadas de la muestra tiene formalizado los procedimientos administrativos (compras, ventas, pagos, nómina), un 45% no los tiene y del 5% restante no se tiene información. El 86% de las posadas no utiliza un sistema administrativo automatizado. El 62% de las posadas no utiliza indicadores financieros como rentabilidad, liquidez, solvencia, el 27% si los utiliza y del restante 11% no se posee información.

De la investigación y encuesta se descubrió que:

- Dentro del área de procesos y operaciones la tecnología es percibida por los empresarios como una de sus principales debilidades.
- Dentro del área del liderazgo y gestión de personas, las competencias de los colaboradores suele ser una preocupación compartida.
- Cobertura de la demanda es la más débil en varios casos, conocimiento de mercado y estrategias de promoción.

3.8 Encuesta

Se realizará una encuesta con una serie de preguntas que permitan identificar variables y/o características importantes de nuestros clientes objetivos para obtener conocimiento y realizar una propuesta de valor interesante y que

3.8.1 Plan de Muestreo

3.8.2 Definición de la población

La población que se consideró para el proyecto son todos los turistas nacionales que se movilizan por Venezuela por motivos de recreación y vacaciones y que se encuentren entre 15 y 44 años (4.283.165 turistas nacionales año 2011).

3.8.3 Definición de la muestra

Para la definición de la muestra cabe mencionar que utilizaremos un muestreo aleatorio o probabilístico. A pesar que se conoce el número total que se movilizaron en el país en el año 2011, es una muestra que supera las 100.000 personas, por lo que se aplica la fórmula para poblaciones infinitas.

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos: el error permitido, el nivel de confianza con el que se desea el error y del carácter finito o infinito de la población. Para poblaciones infinitas (más de 100 mil personas).

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

P: Probabilidad que el evento ocurra

Q: Probabilidad que el evento no ocurra

e: Error permitido

z: Nivel de confianza

3.8.4 Tamaño de la muestra

Número de encuestas $n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2}$

P: 90% (0.9)

Q: 10 % (0.10)

e: 6% (0.06)

z: 95% (0.95)

3.8.5 Resultados de la encuesta

La encuesta fue contestada por 203 personas de diferentes ciudades de Venezuela y diferentes edades, principalmente entre 22 y 33 años (turistas jóvenes⁴⁴) y distribuidos equitativamente por género (el 48% corresponde a hombres y el 52% a mujeres).

Del total (203 personas) el 82% contestaron que frecuenta hostales u hospedajes similares y del 18% su respuesta fue negativa. El 40% de los encuestados tienen entre 22 y 25 años, el 22% entre 26 y 29 años, el 10% entre 30 y 33, el 9% entre 18 y 21.

De las respuestas negativas, los principales motivos por los que no frecuentaría un hostel son: privacidad, limpieza, habitaciones amplias, restaurante, buena atención al cliente, buena cama.

⁴⁴ (Wyse Travel Confederation, 2011)

¿Qué toma en cuenta al momento de elegir un lugar donde hospedarse?

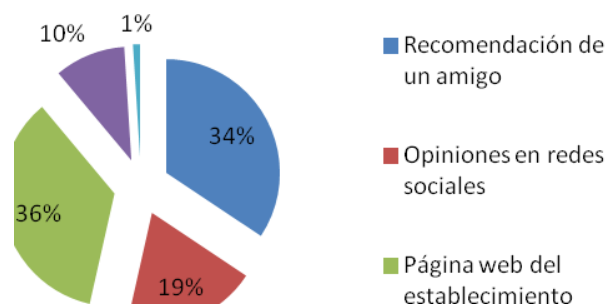


Figura 4. Factores influyentes a la hora de elegir un hospedaje – Fuente: Propia

El 36% de las personas encuestadas toma en cuenta la página web del establecimiento, el 34% la opiniones y recomendaciones de amigos y el 19% las opiniones en redes sociales.

Al momento de contactar el lugar de alojamiento lo suele hacer:

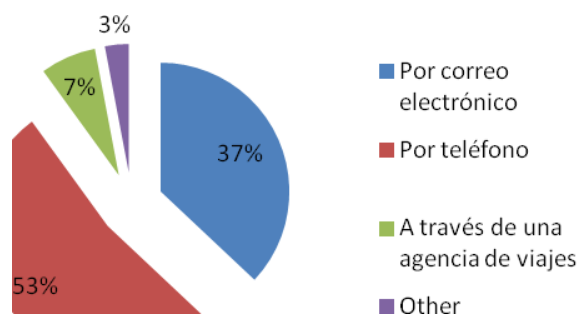


Figura 4. Medio para contactarse con el lugar de hospedaje – Fuente: Propia

Las vías más usadas para contactar el lugar de alojamiento son por llamada telefónica y correo electrónico.

Entre las siguientes actividades turísticas, ¿Cuáles son de su mayor interés?:

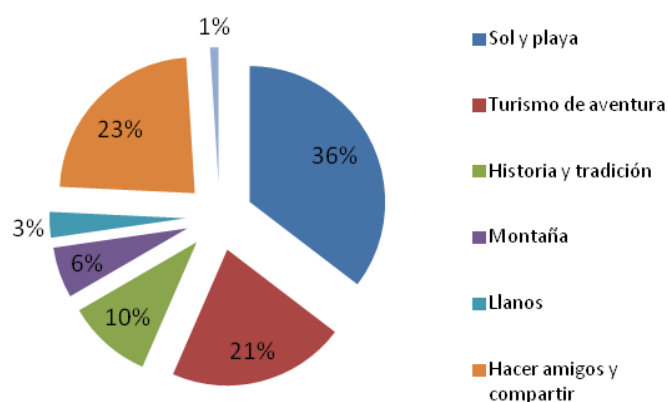


Figura 5. Actividades turísticas de interés – Fuente: Propia

La actividad turística preferida de las personas entrevistadas es sol y playa, seguido del turismo de aventura y de hacer amigos y compartir.

¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por hospedarse una noche en una habitación estándar compartida en un hostel?

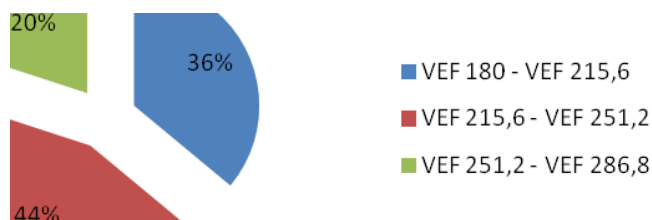


Figura 6. Cantidad dispuesta a pagar por habitación compartida – Fuente: Propia

El 44% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar un valor entre VEF 126 Y VEF 157 por una habitación compartida en un hostel.

¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por hospedarse una noche en habitación estándar privada en un hostel?

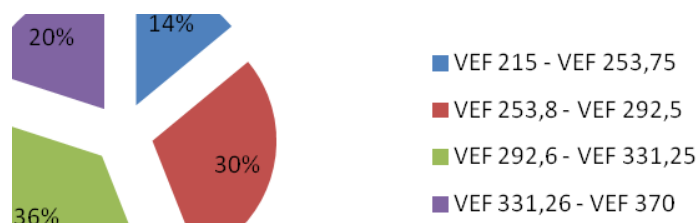


Figura 7. Cantidad dispuesta a pagar por habitación privada – Fuente: Propia

El 36% de las personas están dispuestas a pagar por una habitación privada en un hostel entre VEF 252 Y VEF 283 y el 30% un valor entre VEF 220 y VEF 252.

En sus viajes, ¿Cuánto es su tiempo de estadía promedio por lugar que visita?

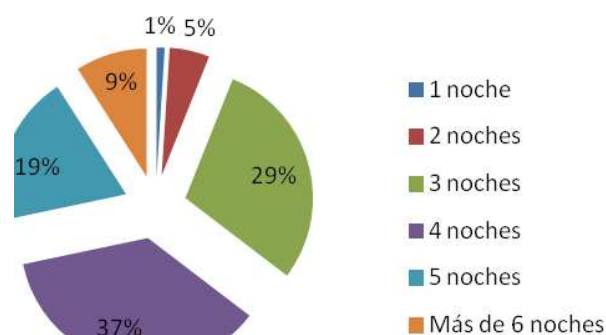


Figura 7. Noches de estadía promedio – Fuente: Propia

La mayoría de las personas se quedan entre 3 y 4 noches de estadías en las vacaciones.

Cuando viaja, suele hacerlo:

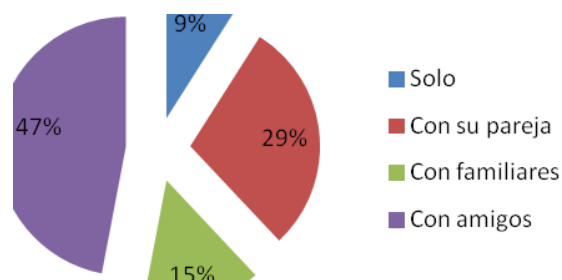


Figura 8. Compañía al viajar – Fuente: Propia

La mayoría suele viajar con amigos, con su pareja y familiares.

¿Qué páginas nacionales e internacionales reconoce o ha visitado para obtener información y buscar lugares donde hospedarse?

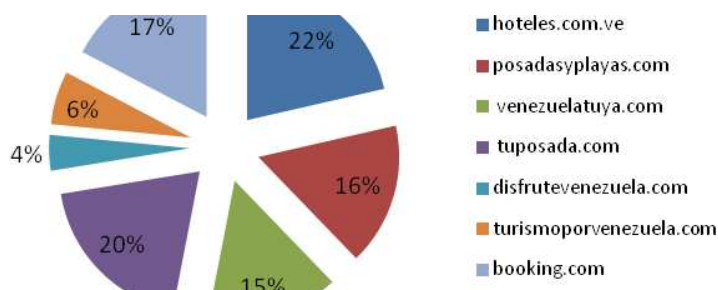


Figura 9. Páginas reconocidas para buscar hospedaje – Fuente: Propia

Las páginas más recordadas son hoteles.com.ve, tuposada.com y booking.com.

Al momento de ingresar a un hostel o posada, como evaluaría la importancia de los siguientes aspectos (Tomando en cuenta que 1 es nada importante y 6 muy importante):

Precio del servicio

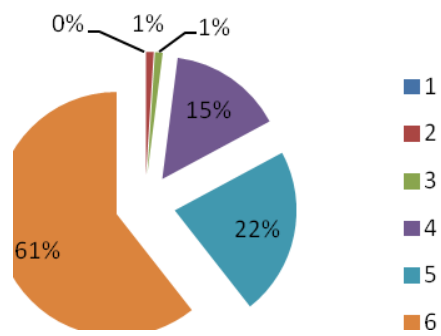


Figura 10. Importancia del atributo: Precio – Fuente: Propia

Atención al cliente

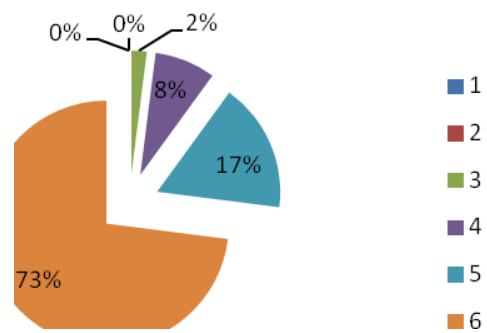


Figura 11. Importancia del atributo: Atención al cliente – Fuente: Propia

Seguridad

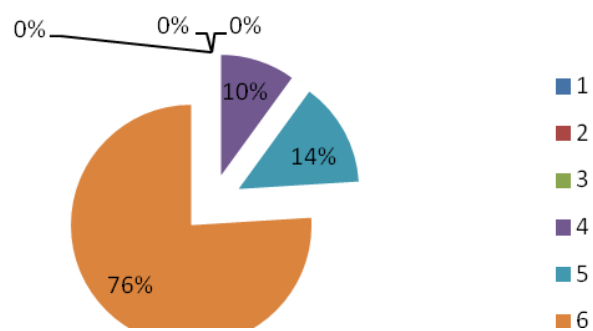


Figura 12. Importancia del atributo: Seguridad – Fuente: Propia

Ubicación cercana a lugares turísticos

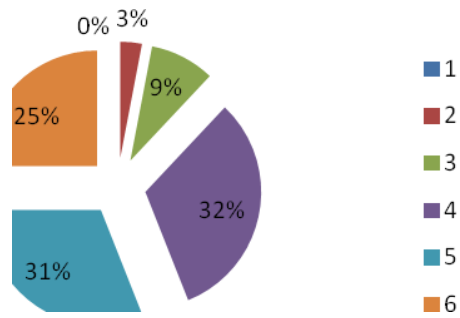


Figura 13. Importancia del atributo: Ubicación – Fuente: Propia

Decoración

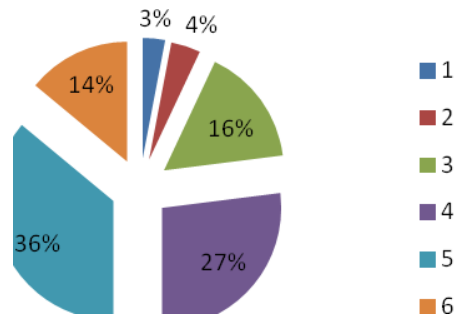


Figura 14. Importancia del atributo: Decoración – Fuente: Propia

Aire acondicionado en la habitación

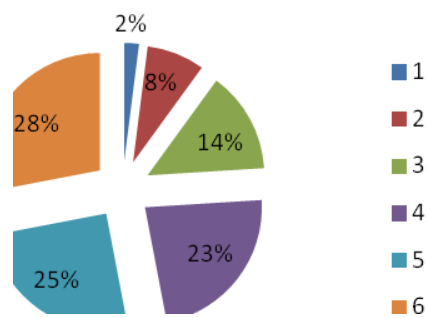


Figura 15. Importancia del atributo: Aire Acondicionado – Fuente: Propia

Desayuno incluido

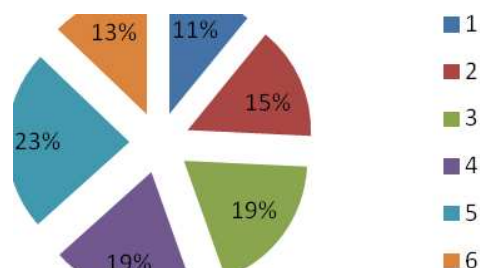


Figura 16. Importancia del atributo: Desayuno – Fuente: Propia

Espacios para compartir con otros huéspedes

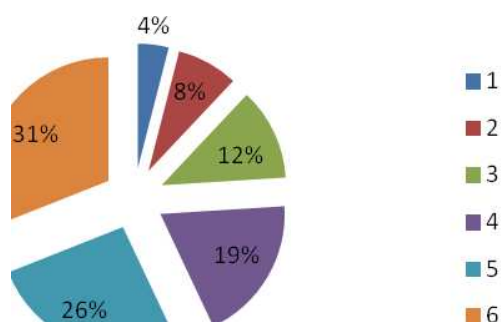


Figura 17. Importancia del atributo: Compartir – Fuente: Propia

Los aspectos más importantes son: precio, atención al cliente y seguridad.

Con cuantas personas estaría dispuesto a compartir una habitación sin perder la percepción de comodidad y espacio:

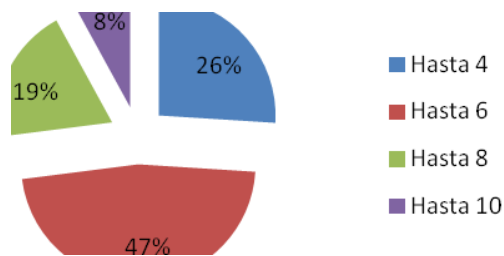


Figura 18. Número de personas para compartir habitación – Fuente: Propia

El 47% de las personas encuestadas están dispuestas a compartir una habitación hasta con 6 personas, el 24% con 4 personas y el 19% con hasta 8.

De la muestra el 78% son solteros, el 17% casados y el 5% de unión libre. El 49% de los encuestados está actualmente realizando estudios académicos universitario o técnicos, el 27% ya realiza sus estudios, y el 19% es bachiller.

3.9 Factores críticos de éxito para un establecimiento de alojamiento para turistas jóvenes nacionales

- Conocimiento del mercado nacional.
- Precio viables y competitivos.
- Buena atención y servicio al cliente.
- Seguridad y limpieza en todas las instalaciones de los establecimientos de alojamiento.
- Cobertura y ubicación en estados turísticos.
- Establecer un posicionamiento que permita diferenciarse y ser reconocido por el segmento objetivo.
- Satisfacción del cliente, que propicie futuras recomendaciones ya sea boca oreja o mediante contenido en redes sociales, páginas turísticas y blogs.
- Página web creativa, que llame la atención del cliente.
- Presencia y contenido útil orientado a las necesidades del cliente en los blogs y redes sociales.

El conjunto de estos factores atraerá al cliente, obteniendo su preferencia, y transformándose en ventas e ingresos.

CAPITULO 4. ANÁLISIS INTERNO Y PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA

4.1 Modelo de Negocio

Se utilizó la metodología Canvas para representar y entender de forma sencilla la esencia del modelo de negocio. Es un emprendimiento que tiene la iniciativa de ofrecer un servicio de alojamiento económico, con un ambiente entretenido y divertido para jóvenes venezolanos.

<p>PROBLEM</p> <p>Se dejan de realizar otras actividades turísticas o se reducen los días de viaje por pagar un hospedaje costoso</p> <p>Presupuesto ajustado para el viaje</p> <p>Falta de una alternativa entretenida de hospedaje, donde se pueda compartir experiencias y hacer amigos</p> <p>EXISTING ALTERNATIVES</p> <p>No viajar</p> <p>Alojarse en otro tipo de establecimientos como las posadas y hoteles</p>	<p>SOLUTION</p> <p>Alternativa económicamente viable</p> <p>Área común confortable para pasar un buen rato, hablar y conocer otros huéspedes.</p> <p>Planificación de actividades que generen conectividad entre los huéspedes.</p> <p>KEY METRICS</p> <p>Número promedio de huéspedes que asisten a las actividades planificadas o que asisten a las áreas comunes.</p> <p>Ocupación promedio anual</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION</p> <p>Servicio de alojamiento cómodo, limpio y seguro, que permita pasarla bien y hacer amigos a un precio económico.</p> <p>HIGH-LEVEL CONCEPT</p> <p>Servicio de alojamiento que te permite pasarla bien a un excelente precio</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE</p> <p>Diferenciación de las alternativas existentes</p> <p>Experiencia propia en hostales</p> <p>CHANNELS</p> <p>Facebook</p> <p>Página web</p> <p>twitter</p> <p>Referencias</p> <p>Eventos</p> <p>Blogs</p> <p>Marketing de contenido</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>Jóvenes entre 18 y 30 años</p> <p>Venezolanos</p> <p>Por lo general cursando sus estudios universitarios o técnicos</p> <p>Motivados por viajar, pasarla bien, compartir y hacer amigos</p> <p>EARLY ADOPTERS</p> <p>Jóvenes entre 23 y 27 años</p> <p>Estudiantes</p> <p>Con presupuesto ajustado para realizar su viaje</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <p>Costos fijos: salario de los empleados, alquiler de infraestructura</p> <p>Costos variables: servicios básicos (luz, agua, internet, etc.), insumos</p>		<p>REVENUE STREAMS</p> <p>Ingresos por cobro de alojamiento en los hostales</p> <p>El precio deberá ser igual o menores a establecimientos que ofrezcan un servicio relativamente similar</p>		

Figura 19. Modelo Lean CANVAS – Fuente: Propia

4.2 Cadena de Valor

Se realiza el análisis de la cadena de valor para poder rescatar cuales son las actividades que generan mayor valor a la empresa y así desarrollar ventajas competitivas.

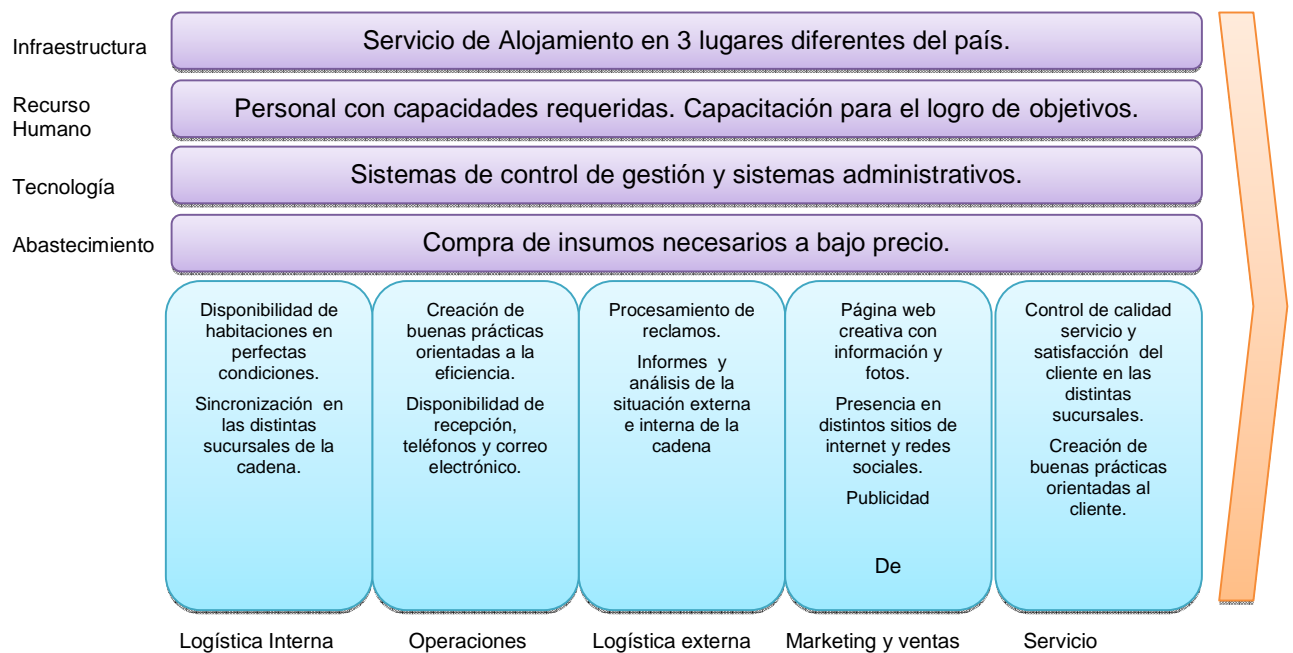


Figura 20. Cadena de Valor – Fuente: Propia

Para poder generar una ventaja competitiva es importante tomar en cuenta todas las actividades de la cadena, las más relevantes o estratégicas son:

Cobertura: al estar presente en distintos puntos geográficos y en distintos canales de promoción, se logrará una rápida popularidad.

Disponibilidad de habitaciones: deben estar en perfectas condiciones, con las comodidades y atributos importantes del cliente y atributos ofrecidos por el establecimiento.

Marketing y ventas: En la industria del alojamiento turístico y en particular en la de los hostales, es indispensable mantener niveles altos de ocupación para obtener resultados positivos en el negocio. Es por esto que se destina gran parte de los ingresos a esfuerzo publicitario y a la presencia en redes sociales, blogs y páginas de turismo dado las tendencias actuales de los turistas jóvenes.

Diferenciación del producto: Dado que la competencia es alta en la industria de establecimientos de alojamiento, se hace necesario lograr una diferenciación ya sea en cuanto a servicio o a costos.

Personal: Se necesita fuerza de trabajo con la mejor disposición de atender y brindar un servicio de calidad al cliente debido a que este atributo es de gran valor e importancia para los usuarios (Dato obtenido de la encuesta realizada).

4.3 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Buena ubicación de los establecimientos.	Aun no se cuenta con un mercado cautivo.
Atractivos turísticos cercanos a las sucursales.	Tiempo en implementar la logística y corregir los errores que puedan ocurrir.
Cobertura geográfica en tres regiones de Venezuela.	Falta de experiencia en el rubro.
Costos marginales decrecientes.	
Conocimiento de tendencias actuales.	
Única cadena de hostales del país.	

Tabla 10. Fortalezas y debilidades del negocio– Fuente: Propia

Oportunidades	Amenazas
Reactivación del turismo nacional.	Incertidumbre política.
Crisis económica nacional e internacional, donde las personas buscan servicios a precios más bajos.	Aparición de nuevos hostales en el país.
Poca diferenciación en los establecimientos de alojamiento.	Falta de continuidad en el proyecto o plan nacional para el turismo.
Facilidades de crédito para la inversión en hospedajes.	
Cadena de hostales exitosas en Latinoamérica de quien aprender.	

Tabla 11. Oportunidades y amenazas del negocio– Fuente: Propia

Es fundamental para el éxito de la cadena que todas sus sucursales tengan una localización privilegiada, con atractivos turísticos cercanos y fácil acceso a medios de transporte. Tener una amplia cobertura propicia a que el cliente satisfecho visite otra región del país y que se decida hospedar de nuevo en la cadena y también permite mayor captación de clientes, dado que algunas personas tienen preferencia por algunas ciudades o lugares y regresa a los mismos. Al ser varios establecimientos la adquisición de los insumos se pueden conseguir a mejores precios debido a las cantidades a comprar.

Es ideal crear una unidad estándar con modificaciones dependiendo únicamente de la infraestructura existente, de modo que al crear cualquier hostel de la cadena se tengan las indicaciones de cómo hacerlo y no se deba incurrir en costos de planificación y la calidad del servicio sea lo más homogénea posible. Se ha realizado un estudio del mercado que incluye las tendencias actuales de los clientes, lo que permitirá orientar el

servicio a los factores claves de éxito e innovar con ideas creativas y que le agreguen valor.

La implementación del plan de negocios y el perfeccionamiento de todos los procesos y utilización de sistemas va a requerir de un tiempo y un proceso de adaptación y una corrección de errores e imprevistos. La cadena por ser nueva va a tener que esforzarse por cautivar a los clientes y por generar muy buenas recomendaciones.

4.4 Misión y Visión

4.4.1 Misión

Ofrecer la mejor experiencia de alojamiento económico a todos nuestros clientes, con un servicio de calidad, creando un ambiente agradable, joven y acogedor, que permita pasar un buen rato, conocer y hacer nuevos amigos, propiciando la satisfacción de los huéspedes y del personal de la cadena para hacer realidad un recuerdo viajero inolvidable.

4.4.2 Visión

La visión para el 2017 es estar en el Top of Mind (TOM) en un 30% de los turistas jóvenes venezolanos al momento de pensar en un lugar de hospedaje a precios convenientes, cómodo y con ambiente entretenido.

4.5 Objetivos de negocio

- Posicionarse como la mejor opción precio/calidad para los turistas jóvenes venezolanos que les gusta compartir y disfrutar de sus vacaciones luego de 3 años de la inauguración de la cadena de hostales.
- Tener una ocupación anual del 70% en 3 años, superando por seis puntos a la ocupación anual de la industria en el 2012.
- Crear un ambiente íntegro y saludable para los empleados de la cadena, generando un personal motivado y preocupado por el cliente.

4.6 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva genérica de Porter a desarrollar será de **enfoque en costos**, considerando que una de las principales características de los hostales es que son establecimientos relativamente económicos y que el precio es valorado como un atributo muy importante para el cliente en el momento de elegir un establecimiento de alojamiento (Dato obtenido de la encuesta realizada). A través de esta estrategia la cadena de hostales focalizará sus esfuerzos en satisfacer de manera eficiente las necesidades de sus clientes.

4.7 Estrategia de Negocio

La estrategia de negocio va orientada al **crecimiento rentable y sostenible**, se necesita crecer para ser competitivos y atraer talento. Se establece empezar con 3 sucursales, y con el tiempo, el desarrollo y aprendizaje del negocio abarcar otras zonas y ciudades de Venezuela, de tal manera de ofrecer una mayor cobertura geográfica y de atractivos turísticos cumpliendo con unos de los factores claves de éxito del mercado Venezolano y generando una mayor rentabilidad.

4.8 Recursos y capacidades

4.8.1 Recurso Humano

La cadena de hostales debe contar con un personal calificado para poder garantizar la entrega de un servicio que cumpla con las expectativas del cliente y que permita la sustentabilidad de la cadena en el tiempo.

Las personas que trabajen en la organización deben ser personas creativas, innovadoras, amigables, espontáneas y simpáticas de manera de generar un equipo y ambiente de trabajo comprometido y alegre, ayudando a cumplir la misión de la organización y a cumplir con uno de los factores claves de éxito que es la entrega de un buen servicio al cliente.

La cadena debe contar con un Gerente General responsable del buen funcionamiento del negocio y de cumplir con los lineamientos y estrategias establecidas; debe existir un Gerente de Marketing y Comunicaciones responsable de posicionar estratégicamente a la cadena y por lo tanto de contar con una presencia correcta en los distintas comunidades virtuales, investigación y republicación de contenido de interés, de la

interacción proactiva con posibles seguidores y seguidores actuales, de planificar y realizar las estrategias de publicidad, entre otros.

Cada sucursal debe contar con un equipo de recepcionistas, personal de limpieza, un asistente y un administrador que lleven a cabo los procesos y operaciones diarias que implica el servicio de hospedaje.

4.8.2 Recursos Físicos

La cadena inicialmente contara con 3 establecimientos ubicados en los estados Falcón, Anzoátegui y Aragua. Estos deberán ser amplios, estar cercano a servicios de transporte y a atracciones turísticas. Cada sucursal se debe remodelar de manera de que sea cómoda y que quede en perfectas condiciones para atender a los clientes.

Además de la infraestructura se necesitara un equipamiento básico para brindar un servicio de alojamiento confortable: camas, sábanas, cobijas, lámparas, televisor, lockers, aire acondicionado, cocina, nevera, artículos electrónicos y utensilios de cocina, computadores, entre otros.

4.8.3 Recursos Organizacional

Para la Cadena de hostales la cultura organizacional y la reputación son muy importantes ya que ayudaran a proporcionar la sustentabilidad en el tiempo y su crecimiento del negocio.

La cadena debe tener una cultura orientada al servicio. El sentido con el que se debe identificar la organización y sus empleados es servir lo mejor que se pueda a los huéspedes, ya que estos son la razón de ser y los que hacen posible el éxito de los hostales. Cada uno de los clientes se debe tomar con la mayor importancia posible, ya que sus comentarios y experiencias son la clave y ventaja que va a tener el negocio para su sustentabilidad. De una buena calidad de servicio tanto en atributos como en atención la cadena buscará ser reconocida, crear una reputación de excelencia, y la recomendación entre las personas.

Además la cadena deberá ser cuidadosa y responsable con los compromisos que adquiera tanto con sus clientes, sus colaboradores y proveedores, Debe estar comprometida con la comunidad, ser minuciosa con los desechos que emita, colaborar en actividades que se realicen, escuchar las inquietudes que se relacionen con las

sucursales y resolverlas de la mejor manera, para así crear una buena reputación y agregar valor.

4.9 Servicio de Calidad

Para definir la calidad de servicio se utiliza el modelo ServQual⁴⁵, que evalúa la calidad de servicio en 5 dimensiones: capacidad de respuesta, elementos tangibles, confiabilidad, seguridad y empatía.

4.9.1 Elementos Tangibles

- Las instalaciones físicas (Áreas comunes y habitaciones) deben ser cómodas, llamativas, proporcionando un ambiente amigable.
- Las diferentes áreas comunes deben proveer de los elementos que se necesiten para satisfacer a los clientes (Ejemplo: la cocina debe tener los utensilios necesarios y básicos para preparar una comida sencilla, el área de televisión debe tener muebles confortables, etc).
- Se debe contar con tecnología y un sistema de reservas eficiente que evite cometer errores.
- Las instalaciones deben estar limpias y en buen estado.
- Toda publicidad que se realice debe ser llamativa y entretenida.

4.9.2 Confiabilidad

- Se debe mantener registro de los clientes sin errores.
- Se deberá cumplir con las reservas y con el servicio que ofrece la cadena.
- Cuando el hostel se comprometa con alguna actividad deberá cumplirlo a tiempo.
- Se deberá cumplir con el tiempo de las diferentes actividades y operaciones de los hostales.

4.9.3 Capacidad de respuesta

- Cuando una persona se ponga en contacto con el hotel se le deberá responder de la mejor manera, brindándole la mayor información posible. Si es vía email se deberá responder el mismo día o a más tardar la mañana siguiente.

⁴⁵ (Zeithaml, 1992)

- Cuando el cliente llegue al establecimiento se le deberá atender de manera rápida explicándole la logística del hostel.
- Todo el personal debe estar dispuesto a escuchar y ayudar al cliente.
- Tener la mejor voluntad de resolver los problemas del cliente lo más rápido posible.

4.9.4 Seguridad

- El personal de hotel debe ser responsable y se debe proporcionar la seguridad de las pertenencias de los clientes.
- Se debe contar con un sistema que proporcione la tranquilidad de los clientes en lo referente a la seguridad.

4.9.5 Empatía

- Se debe crear un ambiente confortable y de amabilidad en todas las instalaciones del hotel.
- La relación con el cliente debe ser de confianza y amabilidad, una relación de amistad.
- Se deberá fomentar buenas relaciones entre las personas que trabajen en los hostales, ya que esto le dará la sensación de tranquilidad y amabilidad a los clientes.

CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING

5.1 Enfoque de Marketing

El enfoque va orientado a un marketing relacional, donde el foco es la retención del cliente, un enfoque en el valor ofrecido, vistas a largo plazo, énfasis en el buen servicio, alto nivel de compromiso para satisfacer las expectativas, teniendo en cuenta que la calidad es asunto de todo el personal que trabaja en la organización.

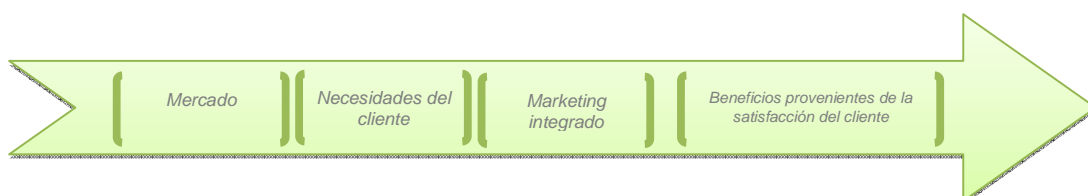


Figura 21. Enfoque de Marketing – Fuente: Philip Kotler

Del conocimiento y estudio del mercado se identificaron las principales necesidades y expectativas del cliente, de las cuales se busca con el marketing integrarlas y satisfacerlas de la mejor manera posible para así obtener futuros beneficios provenientes del agrado, recomendación y buenos comentarios de los clientes.

5.2 Objetivos de Marketing

- Obtener un posicionamiento adecuado para la marca y comunicarlo al mercado y especialmente en el segmento objetivo.
- Diseñar un marketing mix que cumpla e incluya las necesidades del cliente, las tendencias del mercado y los principales atributos de los mejores hostales del mundo y de Sur América.
- Obtener un reconocimiento de marca por los jóvenes Venezolanos de al menos 4 personas de cada 10 en un periodo de 3 años.

5.3 Segmentación

El turismo joven es una parte del mercado estratégica para las empresas. La segmentación de la cadena de hostales se realiza con base en los siguientes criterios:

5.3.1 Segmentación Geográfica

La cadena inicialmente se dirigirá a la población Venezolana, debido al aumento y reactivación de turistas internos en el país, y porque la entrada de turistas extranjeros actualmente es muy pequeña. La cadena de hostales se implementara en tres diferentes lugares de Venezuela, específicamente en los estados Aragua, Anzoátegui y Falcón, se eligieron esos lugares por variables como la ocupación promedio anual de los establecimientos de alojamiento, camas existentes en cada uno de los estados, noches de permanencia, lugares turísticos, entre otras.

5.3.2 Segmentación Demográfica

La población venezolana se divide socioeconómicamente en V estratos, donde el 5.8% pertenece a la clase alta (Estrato I), el 20.1% es clase media alta (Estrato II), el 44.8% es clase media (Estrato III), el 27,4% pertenece a la clase media baja (Estrato IV) y el

1.9% es clase baja o estrato 5⁴⁶. Se decide dirigir el negocio hacia los estratos II Y III, debido a que en sus hábitos de consumos y gastos se encuentran los viajes, el ocio y la recreación en un porcentaje para el estrato 2 del 10% de sus ingresos totales y para el estrato 3 del 7%. La cabeza del hogar por lo general tiene un nivel de formación medio o alto, y los jóvenes o hijos estudian y/o trabajan dependiendo del caso. Estos dos estratos tienen fácil acceso a servicios de comunicación como teléfono, televisión e internet⁴⁷.

El rango de edad estará en la franja de los 18 a los 30 años, esto debido a que cada vez más jóvenes retrasan su entrada en el mundo laboral y posponen el matrimonio o la formación de la familia⁴⁸. La cadena de hostales se dirigirá a jóvenes independientemente del género, solteros o en pareja, en su mayoría cursando estudios universitarios o técnicos o con poco tiempo de haberlos culminado o recién entrando al mundo laboral y sin carga familiar. Por ser estudiantes o recién empezar a trabajar cuentan con un presupuesto limitado pero con mucho tiempo libre para viajar y disfrutar.

5.3.3 Segmentación Psicográfica

Las motivaciones principales para el viaje son divertirse, conocer gente, compartir, pasar un buen rato, asumir desafíos y nuevos retos.

Personas independientes, que realicen sus viajes por cuenta propia, y que tienen la información a su disposición donde se encuentre y evitan las agencias de viajes.

Tienen una activa vida online, leen las recomendaciones creadas por otros usuarios que cuentan sus propias experiencias a través de blogs, foros, redes sociales, comunidades y comentarios y al viajar crean información.

Personas que buscan los mejores precios y contrastan rápidamente los precios entre distintos sitios. Viajan atentos a los gastos porque ahorrarse dinero en hospedaje le da la posibilidad de permitir visitar otros lugares y prolongar el viaje, pero sin dejar a un lado sus atributos más relevantes (limpieza, seguridad).

De entrevistas y encuestas realizadas a 834 personas para un proyecto con el objetivo de conocer las tendencias y al nuevo viajero⁴⁹, obtuvieron 3 perfiles (clúster) de viajeros, basado en las diferentes actitudes que toma ante la experiencia de viajar (Ver

⁴⁶ (Banco Central de Venezuela, 2009)

⁴⁷ (Banco Central de Venezuela, 2013)

⁴⁸ (Barba, 2012)

⁴⁹ (minube.com, the cocktail analysis, turismo de castilla, 2010)

anexo B). El grupo con las características más similares a la segmentación psicográfica realizada, lo llamaron grupo de viajeros social/ experimental y represento un 41% del total de la muestra.

Según el censo realizado en Venezuela por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2011, la población total del país es de 27.227.930, el 9.4% de la población se encuentra entre 20 y 24 años y el 8.7% entre 27 y 29 años. Tomando los datos del censo, la segmentación demográfica y el dato de la encuesta realizada como referencia se puede estimar un segmento objetivo aproximado de 1.311.359,58 personas.

5.4 Propuesta de Valor para el Cliente

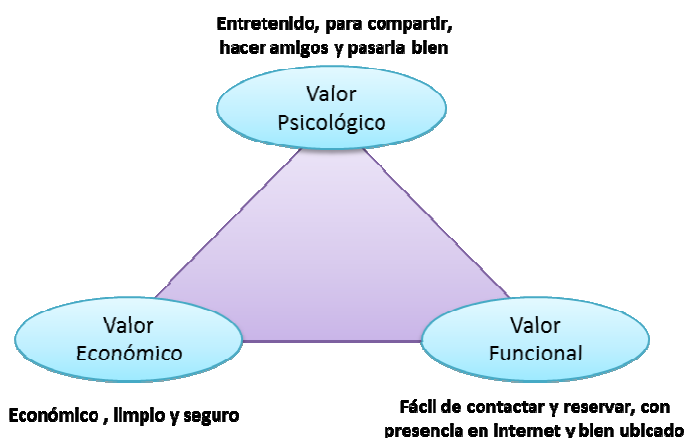


Figura 22. Propuesta de Valor – Fuente: Propia

5.4.1 Valor Psicológico

Hospedaje joven, relajado, entretenido, entusiasta, que me permite conocer gente, compartir, hacer amigos y pasarla bien en las vacaciones.

5.4.2 Valor Funcional

Lugar de alojamiento fácil de contactar y reservar, con presencia en páginas, blogs y redes sociales, bien ubicado y con un servicio amable y de calidad.

5.4.3 Valor Económico

Alojamiento a un precio conveniente sin dejar a un lado la comodidad, la limpieza y la seguridad.

5.5 Posicionamiento

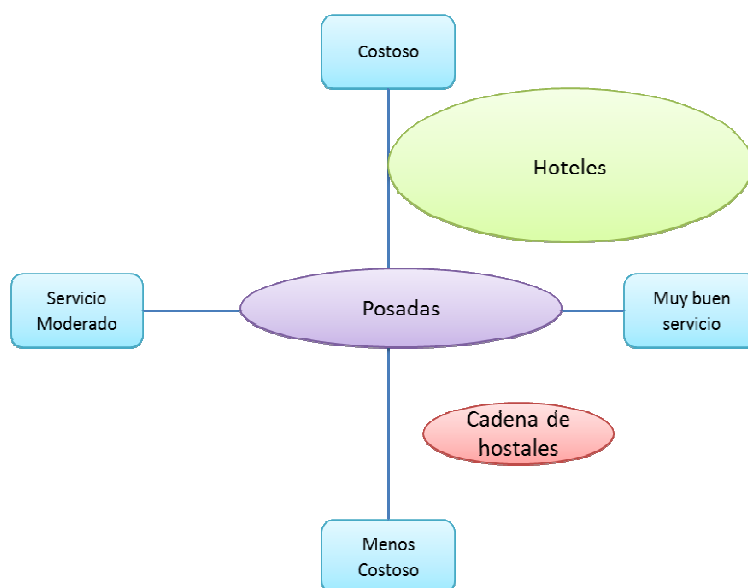


Figura 23. Posicionamiento de la cadena – Fuente: Propia

En un mapa perceptual entre precio y calidad de servicio (Dos de los atributos más importantes para el cliente) se ubican las modalidades de hospedaje existentes más importantes en Venezuela. Se encuentran los hoteles que tienen un precio elevado (VEF 900 a VEF 4.000 por persona por noche), y su calidad de servicio dependiendo del establecimiento es buena o muy buena (caso de hoteles 5 estrellas). Luego están las posadas que son establecimientos pequeños, más sencillos, un poco más económico que los hoteles (Sus precios se encuentran entre VEF 300 Y VEF 700 por persona por noche) y por los resultados de la investigación de mercado se puede observar que varían considerablemente respecto a la calidad de servicio que brindan. La cadena de hostales se ubicara como el tipo de hospedaje más económico sin dejar a un lado el buen servicio.

Posicionamiento: “Para los jóvenes que deseen tener una experiencia de viaje divertida y entretenida, la cadena de hostales les ofrece **un lugar cómodo, limpio, seguro y**

bien ubicado, junto con un ambiente agradable, buena onda, de compartir y hacer amigos con un **personal amable** dispuesto a ayudar a **precios muy convenientes.**”

En el posicionamiento se toman en cuenta 3 de los atributos más relevantes para los clientes que son: precio, servicio y seguridad.

5.6 Marketing Mix

5.6.1 Producto

El servicio que se provee es estándar y se cobra por este una tarifa baja, que va a variar dependiendo tanto de la elección del turista como de la ubicación del hostel.

Desde hace 7 años Hostelworld entrega los premios Hoscars a los mejores hostales del mundo, esta decisión es tomada por las valoraciones de los usuarios (alrededor de 800.000 votaciones)⁵⁰. Entre los seleccionados como los 10 mejores hostales se realizó una investigación para ayudar a seleccionar los servicios y habitaciones que se deben ofrecer en la cadena de hostales. Estos ofrecen habitaciones privadas individuales y dobles, cuartos compartidos para 3, 4, 5, 6 y 8 personas.

Como estos hostales tienen tanta variedad de habitaciones, se realiza una indagación en hostales que se encuentran ubicados en alguno de los 10 destinos más populares de Brasil según Traveller's Choice 2013⁵¹, próximos a costas y con temperaturas altas en verano. Se eligió Brasil como país referencial por ser el primer país de América del Sur en el ranking mundial por ingresos turísticos⁵² y por tener turismo de playa.

En la página de internet hostelworld, se eligen los hostales que han sido calificados por más de 500 usuarios y con una aceptación positiva mayor o igual al 90%.

Ciudad	Nombre	Puntuación	Habitaciones			Capacidad
Rio de Janeiro	Books Hostel	90%	N°	Camas	Tipo	40 Camas
			1	4	Mixto	
			1	6	Feme	

⁵⁰ (Hostelworld, 2012)

⁵¹ (Tripadvisor, 2013)

⁵² (Organización Mundial del Turismo (OMT), 2012)

			2	6	Mixto	
			1	8	Mixto	
			1	10	Mixto	
Rio de Janeiro	Lemon Spirit Hostel	90%	N°	Camas	Tipo	28 Camas
			1	4	Mixto	
			1	6	Feme	
			3	6	Mixto	
Rio de Janeiro	Discovery Hostel	95%	N°	Camas	Tipo	31 Camas
			2	2	Privada	
			1	6	Feme	
			2	6	Mixto	
			1	9	Mixto	
Rio de Janeiro	Santa Mix Hostel	95%	N°	Camas	Tipo	22 Camas
			1	4	Mixto	
			3	6	Mixto	
Buzios	Nomad Buzios Seashore Hostel	91%	N°	Camas	Tipo	40 Camas
			2	2	Privada	
			1	4	Feme	
			1	6	Mixto	
			1	8	Mixto	
			1	10	Mixto	
			1	12	Mixto	
Buzios	Art Beach Hostel	96%	N°	Camas	Tipo	20 Camas
			2	2	Privada	
			2	4	Mixto	
			1	8	Mixto	
Buzios	Phoenix Hostel	92%	N°	Camas	Tipo	26 Camas
			2	2	Privada	
			1	4	Feme	
			3	6	Mixto	
Buzios	SuCasa Hostel	90%	N°	Camas	Tipo	22 Camas
			1	4	Mixto	
			3	6	Mixto	
Salvador	Duda Hostel	94%	N°	Camas	Tipo	22 Camas
			2	2	Privada	
			1	6	Feme	
			2	6	Mixto	
Salvador	Galeria 13	91%	N°	Camas	Tipo	26 Camas
			2	2	Privada	
			2	6	Mixta	
			1	10	Mixto	
Salvador	Hospedasalvador	94%	N°	Camas	Tipo	27 Camas

			1	9	Femenina	
			1	9	Masculina	
			1	9	Mixto	

Tabla 12. Característica de los hostales mejor valorados de Brasil– Fuente: Propia

Las capacidades de los hostales van desde 20 a 40 camas con un promedio de aproximado de 28 personas, la mayoría tiene una habitación solo para damas y varias mixtas. La habitación con mayor frecuencia es la de 6 personas.

Se dispondrá de un número mayor de habitaciones compartidas debido a su mayor rentabilidad, por la encuesta de investigación de mercado (Donde una mayoría eligió que en habitaciones de hasta 6 personas se mantenía una cierta comodidad) y por la información adquirida. Sin embargo se ofrecen varias alternativas de hospedaje.

Cantidad	Tipo de Habitación		Capacidad (personas)	Tipo de baño
1	Privada	-	2	Compartido
1	Privada	-	2	Privado
1	Compartida	Femenina	6	Compartido
3	Compartida	Mixta	6	Compartido

Tabla 13. Tipos de habitación de la cadena– Fuente: Propia

El número de piezas depende del tamaño del hostel, pero se quiere mantener una capacidad aproximada de 28 personas por establecimiento. La distribución de los tipos de habitación es similar al que se muestra, sin embargo varía dependiendo de la infraestructura existente. El ambiente del lugar, debe dar una sensación de comodidad, para lo cual se contratara a un decorador de interiores. Todos los hostales deben tener un mismo estilo y por lo tanto decoración similar.

Tomando en cuenta los mejores hostales del mundo, las relevancias de los atributos en la encuesta y los factores críticos de éxito (seguridad, limpieza y buena atención) de la industria y el mercado en Venezuela, se ofrecerá los siguientes servicios en todas las sucursales de la cadena:

- **Accesibilidad**, los hostales van estar ubicados en lugares privilegiados y fácilmente accesibles por los turistas.
- **Personal** amigable y dispuesto a ayudar al cliente.

- Cómodas y limpias **habitaciones** privadas y compartidas con diferentes capacidades (Algunas con aire acondicionado). Mantas y ropa de cama.
- Los **baños** comunes, se limpiarán durante todo el día para tener la mayor higiene y calidad posible. Se tendrá una relación de 1 cuarto de baño por cada 5 personas⁵³(Esta relación es aplicado y adquirido del hostel calificado como número uno a nivel mundial). Además tendrán secador de pelo, toallas para la cara, agua caliente.
- **Desayuno** todos los días de 8h a 11h. Se preparara un desayuno fresco, compuesto por huevos, tostadas, cereales, jugo, leche, café, té, chocolate, mermeladas y mantequilla.
- **Conexión wi-fi** a internet en todas las zonas comunes del establecimiento y dos equipos de escritorio para el uso de los clientes.
- Áreas dedicadas a **espacios comunes**, donde los huéspedes se podrán relajar, tendrá un comedor, un salón de música donde se realizarán algunos eventos en la noche para poder que las personas se conozcan y pasen un buen rato y una sala de televisión. Es necesario propiciar un ambiente animado y social en el interior de los hostales, así que algunos días se prepararán algunos eventos relacionados con la cultura del país, lo que da oportunidad de una forma económica de conocer nuevas personas, pueden ser cenas, catas de alguna bebida, happy hour, entre otras.
- Se pondrá a disposición una **cocina** común equipada con los principales utensilios que se necesitan para preparar una comida sencilla. Los clientes pueden mantener sus alimentos en la nevera. Estará disponible té, café y agua durante todo el día.
- Es muy importante proporcionar **seguridad**, por lo que cada hostel va a contar con un sistema de seguridad con cámaras de vigilancia para la puerta. Las habitaciones se accede únicamente con la llave y se ofrecerán lockers con candado debajo de las camas para el equipaje.
- **Atención las 24 horas** en recepción, teléfonos, correos, con personal dispuesto a ayudar y resolver cualquier inconveniente o duda que tengan los huéspedes.

⁵³ (Travellers House)

- **Otros servicios** como plancha, tabla de planchar, sala de almacenamiento para equipajes que no vaya a utilizar el cliente, servicio de información de actividades existentes en las cercanías del lugar, servicio de lavandería, alquiler de toallas e impresora.
- Se debe contar con un espacio para guardar utensilios de limpieza, ropa de cama, toallas y cualquier otro artículo que se deba tener en **inventario**.
- Un espacio y baño para que los empleados guarden sus pertenencias, se puedan cambiar y descansar si amerita.

Para contar con espacios cómodos se estima que cada establecimiento debe contar con un área aproximada de 470 metros cuadrados (Esta estimación y distribución se realizó con la ayuda de la Arquitecto Larissa Encinoza), que pueden estar distribuidos en dos plantas. El lay out tentativo para los establecimientos se muestra en el Anexo B - 1 y B-2.

La distribución tentativa para cada sucursal:

Descripción	m ² Aproximados
Planta baja	
Entrada	4.5
Recepción	13.5
Cuarto y baño de empleados	25.5
Oficina o deposito	9
Depósito para equipaje	7.5
Área de escalera	6
Cocina	11.25
Comedor	29.25
Habitación doble	12
Duchas	6
Baños y lavamanos	12.25
Habitación compartida	22.5
Salón	40.5
Área central o jardín	54
Espacio de lavado	7.5
Pasillos y otros espacios	43.25
Total	297
Planta Alta	

3 Habitaciones compartidas	67.5
1 Habitación doble con baño	22.5
Baños	22.5
Área de escalera	6
Pasillos u otros espacios	15
Total planta alta	62
Total del hostel	470

Tabla 13. Distribución de cada hostel – Fuente: Propia

5.6.2 Precio

Las tarifas determinadas para la cadena de hostales incluyen todos los servicios básicos y la mayoría de los relacionados a los espacios comunes. Estos son: agua caliente, lockers de seguridad en los cuartos, sábanas, acceso a internet, desayuno, sala con televisión y cocina de uso público.

Cuando es difícil medir la elasticidad de la demanda con respecto al precio del servicio (Como en este caso) las empresas tienden a considerar que el precio actual representa la sabiduría colectiva del sector y que proporciona un beneficio aceptable.⁵⁴ Considerante lo antes mencionado, la fijación de los precios del establecimiento se realizar en función de la competencia y tomando en cuenta la encuesta de investigación de mercado.

Como se observó en la investigación de mercado, los precios de la competencia varían entre VEF 350 y VEF 700. La tarifa más costosa (Privada) se establecerá un 12% más económica que la de mejor precio de la competencia y un 45% de la más económica que la costosa de la competencia. La tarifa de habitación compartida será un 30% más económica que la tarifa más económica de la competencia. Estos precios se encuentran entre el rango de precios con mayor porcentaje de selección en la encuesta realizada en investigación de mercado.

Tipo de habitación	Precio Temporada baja/normal (VEF)
Habitación Compartida	246
Habitación privada/ baño privado	310
Habitación privada/ baño compartido	290

Tabla 14. Precio del servicio – Fuente: Propia

⁵⁴ (Kotler, 2011)

Las tarifas hoteleras en Venezuela en temporada alta se incrementan entre un 20% y 60% dependiendo de los establecimientos y de la temporada⁵⁵. El vicepresidente del Consejo Nacional de Turismo (Conseturismo), Rafael Guerra argumento que este aumento puede ser debido a que durante las temporadas altas (Semana Santa, vacaciones escolares) en la zona norte del país se registra un déficit de 17 mil habitaciones⁵⁶. Para la cadena de hostales tomando en cuenta de que el precio es un atributo muy valorado por el segmento objetivo, el posicionamiento establecido y la misión de la empresa durante la temporada alta los precios serán 20% más altos de lo que son durante la temporada baja. Esto es con el fin de atraer más turistas cuando existe mayor capacidad en los recintos.

5.6.3 Plaza

De la encuesta e investigación de mercado, se encontró que las principales formas de contacto del cliente con los establecimientos para consultas y reservas son vía telefónica (59% de los encuestados) y por correo electrónico (37% de los encuestados).

Los números de contacto, al igual que el correo deben estar publicados en un lugar visible y estratégico en la página web propia de la cadena, en las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y otras donde se haga presencia, en portales web nacionales e internacionales y en cualquier medio publicitario. De esta manera facilitarles a las personas el poder obtener información para contactar el servicio. Es fundamental dar una respuesta rápida y eficiente a las solicitudes y dudas de los clientes ya sea por teléfono o correo electrónico.

Mediante la página web se podrá verificar disponibilidad de servicios y precios para diferentes fechas en las distintas sucursales y reservar si así el cliente lo prefiere. De igual manera si la persona desea hacer el contacto en el mismo establecimiento, podrá realizar su reserva dependiendo de la disponibilidad de las sucursales.

Existen muchos portales web que se dedican a las reservas de hostales, posadas y hoteles a nivel nacional y mundial. En estos, se publica un anuncio con las descripciones de los establecimientos y se mantiene información de ocupación actualizada. Cuando un cliente hace una reserva, se le notifica a la cadena para su confirmación. Alguno de estos cobran por el servicio en promedio un 10% del valor total del servicio ofrecido, otros lo hacen de manera gratuita ya que sus ingresos provienen de la venta de publicidad. Para el comienzo del negocio se tendrá presencia en los siguientes portales nacionales e internacionales: hoteles.com.ve, posadasyplayas.com, venezuelatuya.com, tuposada.com y booking.com.

Esta decisión es basada en los resultados de la encuesta de investigación de mercado donde surgen algunas páginas nacionales e internacionales visitadas o recordadas por

⁵⁵ (Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo)

⁵⁶ (El Tiempo, 2013)

las personas en Venezuela para la búsqueda de hospedajes, y de la revisión realizada a los diferentes portales para obtener información de los competidores. Se debe estar atento a portales que van teniendo relevancia para tener presencia.

Para respaldar el sistema de reservas y disponibilidad se debe contar con un sistema administrativo central, con información de cada una de las sucursales.

Las investigaciones confirman que los viajeros menores de 30 evitan los grandes operadores nacionales e internacionales y prefieren gastar su dinero directamente con proveedores locales⁵⁷. Por información de las características del turismo joven, la segmentación y la encuesta se descarta la venta del servicio por medio de agencias de viajes nacionales.

5.6.4 Promoción

En una encuesta realizada a 834 personas entre 22 y 35 años y que hayan realizado algún viaje de ocio en los últimos 6 meses⁵⁸ con el fin de investigar las tendencias del nuevo viajero se formaron las siguientes conclusiones:

- El uso de internet se extiende en la totalidad de las fases del viaje, frente a otros medios más tradicionales como la televisión, radio, prensa. El internet se consolida como la fuente más usada y a la vez más fiable.
- Las recomendaciones de amigos y de viajeros anónimos en internet son la fuente de mayor confianza, información e inspiración para las decisiones de un viaje. Se deposita una considerable confianza en la experiencia de otros a la hora de tomar decisiones.
- El internet permite al usuario crear, comparar, recrear un viaje a su medida en todas sus fases, intensificando el papel del viajero como creador de su experiencia.
- Las fuentes que utilizan para buscar información sobre la planificación del viaje (incluido estadía) más importantes son las opiniones de amigos o conocidos en persona, página web del establecimiento y recomendaciones de viajeros de internet.
- Las personas encuentran que las ventajas de las recomendaciones de amigos, viajeros en personas y redes es que ya han estado en el lugar y tienen experiencia real, que no te están vendiendo un producto y son fuente objetiva y que se pueden comparar opiniones. La ventaja de consultar el sitio web es que es información oficial, acceso a mucha información y más detallada, ver fotos y videos, comodidad.

⁵⁷ (HostelTur, 2013)

⁵⁸ (minube.com, the cocktail analysis, turismo de castilla, 2010)

- Para elegir el lugar donde dormir las fuentes de información en las cuales se tienen mayor confianza son: recomendaciones de amigos, opiniones de redes sociales, pagina web del establecimiento y artículos de blogs de viajes.
- Luego del viaje las actividades más importantes que se suelen realizar es cargar fotos y videos (65% de las personas suelen hacerlo) y colocar comentarios en redes o blogs de los lugares visitados (55% de las personas suelen hacerlo).

De acuerdo con este análisis y con los resultados de la encuesta realizada en Venezuela, se puede concluir que en el proceso de decisión o elección del lugar donde dormir las recomendaciones de amigos o conocidos tienen un papel clave y fundamental, al igual que comentarios en las distintas redes y la página web. Por lo que el manejo de las redes es un factor crítico para el éxito del negocio.

Debido a que los jóvenes son grandes usuarios de las redes sociales y de otras formas de comunicación online o móvil, los expertos recomiendan el marketing viral para hacer llegar mensajes a este colectivo⁵⁹.

Recomendaciones y comentarios

Dado el costo económico de las habitaciones y el agradable servicio que se va a brindar en cada hostel, se espera que los huéspedes recomienden la cadena a sus amigos y conocidos, como también dando buenos *feedbacks* en los portales de internet y redes sociales. El personal también deberá recomendar los otros puntos de la cadena constantemente. Para que esto se haga efectivo la experiencia de hospedaje debe ser superior a la que espera el viajero.

Página Web de la cadena

La página web debe mostrar la imagen de la cadena, permitir tener una experiencia de lugar joven, de pasarla bien pero al mismo tiempo cómodo, limpio y seguro. Esta debe estar apoyada por un equipo diseñadores que faciliten la comunicación que se quiere dar con el cliente. Debe tener fotos, videos, precios y disponibilidad de habitaciones, debe dar y proporcionar la mayor cantidad de información de los hostales, de los sitios turísticos y de la cadena y su cultura. Al principio de la puesta en funcionamiento del negocio la página debe ser publicitada en todos los canales de promoción posibles como revistas, folletos, páginas en internet, fiestas de promoción de estudiantes, eventos de universidades, etc. Además en esta se publican ofertas de temporadas y datos entretenidos, eventos especiales realizados por la cadena o eventos que se

⁵⁹ (HostelTur, 2013)

realizaran en las ciudades donde se ubican. La página web debe tener su versión móvil, lo que permite verla igualmente atractiva en teléfonos inteligentes y tabletas. Facebook es la red social más usada para planear viajes según una encuesta realizada a 15.000 viajeros del mundo⁶⁰, El 76% de los encuestados dijo haber ocupado esta red social para turismo y el 56% dijo que le fue útil la consulta. Luego 40% Google +, con 21% twitter, 7% Instagram y 6% Pinterest. Por esto se van a tomar en cuenta estas redes sociales y principalmente Facebook y Google +.

Facebook, Google+ y Twitter

La cadena de hostales deberá tener presencia entretenida en Facebook y Google +, donde con alguna periodicidad se publiquen comentarios, fotos de la cadena, fotos de los hostales, de los sitios turísticos, eventos que se van a realizar, etc. De igual manera comentarios y tips turísticos en twitter que se crean convenientes y útiles para el turista joven. Las personas pueden dejar en la página sus comentarios y subir sus fotos de la experiencia vivida.

Youtube, Instagram, Pinterest y otros

Son redes sociales de videos y fotos, donde de igual manera se debe tener presencia con una imagen joven, entretenida y tomando en cuenta que la información publicada debe ser creativa y útil. Algunos de estos no tienen tanta popularidad, pero es importante estar en la mayoría de las redes e ir innovando con las personas.

Trípticos

Para cada uno de los hostales se diseña un folleto informativo, en el que se muestran detalladamente las características de éste y de la cadena, y las actividades turísticas que se pueden realizar en la zona. Se aprovecha el hecho de brindar información de actividades a los turistas, para recomendar empresas que proveen servicios relacionados. Estas recomendaciones se realizan por medios de la distribución de los folletos en recepción. De ésta manera se espera que estas recomendaciones se efectúen hacia la empresa.

N° Sucursales	Capacidad promedio de cada hostel	Promedio duración de permanencia	Promedio de ocupación mensual	Trípticos estimados mensuales
3	28 personas	4 días	65%	405

Tabla 15. Estimación de cantidad de Trípticos – Fuente: Propia

⁶⁰ (TripAdvisor, 2013)

Páginas web turísticas informativas

Existen muchas páginas que se dedican a mostrar información a los turistas como: en dónde comer, que actividades hacer, dónde hospedarse, etc. En éstas se proveen los datos de contacto de los hostales. Al buscar en Google por las palabras claves: guía turística de Venezuela, visite Venezuela, turístico de Venezuela, turismo por Venezuela, viajar por Venezuela y conocer Venezuela aparecen diferentes portales y guías. Entre los primeros resultados están: centrovenezolano.com, conocervenezuela.com, A-Venezuela.com, disfrutevenezuela.com, explorandorutas.com, tuplaya.com, turismoporvenezuela.com y venezuelatuya.com.

Por ser los primeros resultados en el buscador se centrara la atención en tener presencia en ellos, luego con el transcurso del tiempo se buscaran nuevas páginas turísticas dependiendo de los usuarios. Además de esto cada uno de ellos se consultó para verificar que existiera contenido útil y llamativo.

Guías de Viaje

A pesar de Según la encuesta de investigación de mercado realizada las guías de viaje no son muy utilizadas por los jóvenes en Venezuela, de igual manera se plantea como objetivo aparecer en las más populares y esto solo se obtiene mediante un buen desempeño de la organización y de cada una de las sucursales.

Programas de Radio

La emisoras de radio más populares en twitter y Facebook esta Mega Estación (107.3 FM) perteneciente a la unión radio, con una programación entretenida y joven. La Mega en la única estación juvenil con un circuito con cobertura nacional⁶¹. Se define tener presencia en el programa Zona Escolar FM (Horario de 1:00pm a 3:00pm) ya que en este visitan las universidades, graban en vivo, realizar actividades, entrevistas, etc. "Zona Escolar FM tiene como objetivo mantener informado al público joven sobre las noticias relacionadas al mundo universitario, entre dinámicos concursos, divertidas secciones de participación, transmisiones de calle, móviles e invitados especiales que nos permiten ser una vitrina de esta generación"⁶².

La duración de una campaña dependerá de muchos aspectos, pero en términos generales la publicidad en radio debería contratarse por un período de uno a tres meses

⁶¹ (La Radio En Venezuela, 2010)

⁶² (Zona Escolar FM, 2012)

para obtener resultados satisfactorios⁶³. Para la cadena se realizarán dos campañas con 2 meses de duración el primer año y dependiendo de los resultados obtenidos se tomará la decisión de anunciar los años subsiguientes.

Se deciden hacer dos acciones de promoción especiales el primer año dado que es una propuesta nueva de hospedaje y para hacer conocer la cadena. Estas son la presencia en fiestas de promoción de los estudiantes de diferentes universidades y actividades en playas cercanas a las sucursales. Dependiendo de los resultados obtenidos se decidirá la continuidad de las mismas para los años subsiguientes.

Fiestas de Promoción de Universidades (Primer año)

En las diferentes universidades del país, los alumnos que se encuentran en el último semestre realizan fiestas y reuniones de promoción, con el fin de compartir, recaudar dinero para el acto de grado y en algunos casos para un viaje final. A estas fiestas asisten principalmente amigos de los graduandos, alumnos de otras universidades y personas recientemente egresadas de las instituciones. Para el primer año de la cadena se quiere tener presencia en estas fiestas para dar a conocer la imagen y los hostales, ya que aquí se concentra gran parte del segmento objetivo. Se puede patrocinar a las promociones proporcionándoles las entradas que se van a vender, a cambio de tener la imagen e información de contacto en la misma. De igual forma en el lugar donde se realice la fiesta se hacen rifas y juegos, que pueden ser patrocinados por la cadena. De esta manera se promociona el nombre y la idea de negocio y los estudiantes salen beneficiados.

Para empezar, esta actividad se realizará en universidades importantes y de gran tamaño del país (mayor cantidad de estudiantes matriculados)⁶⁴ que se encuentren en estados cercanos o en los mismos donde están ubicados los hostales, para así concentrar el esfuerzo de publicidad. Las universidades seleccionadas fueron: Universidad de los Andes (Estado Mérida), Universidad Simón Bolívar (Distrito Capital), Universidad Central de Venezuela (Distrito Capital), Universidad del Zulia (Estado Zulia), Universidad de Carabobo (Estado Carabobo), Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (Estado Lara) y Universidad Metropolitana (Distrito Capital).

Cada universidad tiene en promedio 11 Facultades con diferentes carreras afines, que se unen para realizar las fiestas de promoción. Los locales nocturnos donde estas se realizan tienen una capacidad promedio de 900 personas. Para tener presencia en las 11 facultades dos veces por año (ya que en su mayoría las carreras tienen un plan de estudio semestral) se necesitara patrocinar 22 promociones de cada una de las universidades. En cada promoción se rifara una botella de algún licor.

⁶³ (AUDIORED, 2012)

⁶⁴ (Consejo Superior de Investigaciones Científicas, CSIC, 2012)

N° Promociones	N° Universidades	Capacidad promedio del Local	Cantidad de Entradas Anuales
22	7	900 Personas	138.600

Tabla 16. Estimación de entradas – Fuente: Propia

Actividades en las playas (Primer año)

Como todos los hostales se encuentran muy cercanos a las costas y playas turísticas, se decide hacer publicidad en las mismas durante las temporadas altas (semana santa, vacaciones escolares y navidad) del primer año. Se realizarán actividades y se entregaran artículos con publicidad creativa y llamativa de la cadena como: gorras, pañuelos, sombrillas, pelotas y juegos, para así hacer conocer el nombre de la marca, los servicios que ofrece e información de contacto. En promedio una playa Venezolana tiene 1.5 Km de largo por 50 metros de ancho⁶⁵, si se calcula una persona por cada dos metros cuadrados de arena, da en promedio una capacidad de 37.500 personas (considerando que en temporada alta alcanza su capacidad máxima). Si se quiere hacer la actividad a 2 playas cercanas de cada sucursal, un día por cada temporada y entregar algún suvenir a 1 de cada 20 personas, se tienen que fabricar aproximadamente 7.425 artículos.

5.7 Marketing Interno

El marketing de las empresas de turismo debe involucrar a todos sus empleados, debe formar parte de la filosofía de la empresa y todos los involucrados deben llevar a cabo esta función. De acuerdo con un estudio de la Sociedad Americana para el control de la calidad, cuando a los consumidores se les pregunto el significado de calidad en los servicios, la mayoría de las respuestas estuvieron relacionadas con habilidades del contacto con los empleados tales como cortesía, la actitud y la predisposición a ayudar. En servicios de alojamiento los empleados juegan un papel importante para que los clientes tengan la intención de volver, no importa cuánto se invierta en el entorno físico, el entorno humano debe ser cálido y amigable y debe preocuparse porque los clientes regresen al mismo o a otra sucursal de la cadena⁶⁶.

El marketing o esfuerzos dirigidos hacia el mercado atraen clientes, pero genera pocos resultados si el personal no se comporta de acuerdo a las expectativas del huésped.

⁶⁵ (Jesús Aranguren, 2008)

⁶⁶ (Philip Kotler, 2011)

El objetivo del marketing interno es que los empleados de todos los niveles de los diferentes hostales se impliquen en el negocio y comprendan las actividades que apoyan al cliente. Para apoyar un buen servicio se debe:

- Tener una cultura de la cadena orientada al servicio, que proporcione libertad y autoridad a los empleados de tomar decisiones ante cualquier situación inesperada que se pueda presentar, para así resolver de manera inmediata los problemas de los huéspedes. Esto se logra con la buena comunicación de los administradores de las sucursales a sus colaboradores.
- Al momento de contratar al personal se tiene que buscar personas con iniciativa, carisma, actitud y sencillez. Se debe colocar más énfasis en el carisma, personalidad y energía de la persona que en sus estudios.
- Fomentar un ambiente entretenido y unido para fomentar el trabajo en equipo. Para esto se destinan recursos a una reunión mensual con los empleados donde se organicen actividades donde puedan compartir y pasar un buen rato.
- Proveer de una formación inicial al entrar a trabajar en la cadena, ya que cada uno de los empleados tiene contacto con los clientes de manera directa o indirecta. Cada nueva persona que ingrese a la organización debe tener una bienvenida por sus compañeros de trabajo, un paseo por el hostel, información de la cultura, servicio, actividades que se realizan, ayudarle en sus primeras semanas, etc. Para que así se sienta cómodo y a gusto.
- La formación y orientación del personal debe ser continua. Deben realizarse encuestas para conocer la satisfacción, sus comentarios recomendaciones, para luego ser tomadas en cuenta y capacitar al personal. La capacitación del personal va a ir dependiendo de las necesidades del momento y del cargo que desempeñe la persona, pero este es basado en servicio al cliente, liderazgo, buenas prácticas de hotelería, calidad de servicio, etc.
- Tener un programa de reconocimiento y recompensa (bonos) a los empleados cuando se ha hecho un buen trabajo y los comentarios de los clientes han sido excelentes.
- Se debe tener un uniforme bonito, relajado, informal y con algún mensaje o imagen significativa, en el diseño sean tomados en cuenta todas las personas de la organización, no debe haber diferencia de uniforme entre los distintos cargos a menos que por comodidad se amerite. Se estiman cuatro uniformes por persona que hacen un total de 96 uniformes y 16 uniformes de más por cualquier eventualidad para hacer un total de 112 unidades.

Es importante que los siguientes aspectos no se causen desajustes, ya que esto proporciona la insatisfacción de los clientes⁶⁷.

- **Percepción de los atributos importantes del cliente**, a pesar de que la cadena actualmente conoce los atributos importantes para el huésped y las tendencias del mercado, es importante vigilar los cambios para adaptarse a ellos.

⁶⁷ (Philip Kotler, 2011)

- **El servicio de calidad propuesto frente a la entrega del servicio,** la orientación al cliente debe ser el motivo principal de los empleados, deben estar entusiasmados y sensibles a resolver los problemas que se presenten.
- **Entrega del servicio frente a comunicaciones externas,** la empresa debe informar por medio de las diferentes vías de comunicación y contacto lo que puede y es capaz de entregar como servicio. El personal se debe cerciorar de poder cumplir con lo que se promete u ofrece.
- **Servicio esperado frente al servicio percibido,** se debe proporcionar los atributos del servicio que el cliente espera y que tenga en sus expectativas.

5.8 Presupuesto de Marketing

5.8.1 Presupuesto de Marketing para el Primer año

El primer año es mayor la inversión en Marketing debido a que se debe crear toda la imagen corporativa de la empresa y se va a necesitar un mayor esfuerzo en promoción dado que es un servicio nuevo que se quiere dar a conocer.

Detalle	Descripción	Proveedor	Unidades	Meses	Costo Unitario	Costo Total VEF
Material Corporativo	Brief	FIGO Estudios	1	1	VEF 10.000	VEF 10.000
	Manual de Identidad					
	Logo e Imagen corporativa					
Página Web y Redes Sociales	Material Audiovisual (Fotografía y videos de espacios y alrededores)	Creatos Estudio Creativo	1	1	VEF 15.000	VEF 15.000
	Diseño y Elaboración					
	Dominio					
	Hosting					
Fiestas de Promoción en Universidades	Diseño de entradas	Movida Gráfica	1	2	VEF 150	VEF 300
	Impresión de entradas		69.300	2	VEF 0,1	VEF 13.860
	Botellas de Ron para rifas	Distribuidora de Licores la Vega	77	2	VEF 50	VEF 7.700
Actividades en Playas	Gorras	Creatos Estudio Creativo	1000	3	VEF 4	VEF 12.000
	Pañuelos		4000		VEF 1	VEF 12.000
	Sombrillas		425		VEF 9	VEF 11.475

	Pelotas Inflables		2000		VEF 3	VEF 18.000
Publicidad en Radio	Diseño del mensaje	La Mega Estación	1	2	VEF 800	VEF 1.600
	Rotativa		1	4	VEF 3000	VEF 12.000
Trípticos	Diseño	Creatos Estudio Creativo	3	2	VEF 600	VEF 3.600
	Impresión Full Color, Glasse 150 (Papel)		405	12	VEF 1.1	VEF 5.346
Personal	Uniforme Franela con diseño llamativo	Creatos Estudio Creativo	56	2	VEF 30	3.360
	Capacitación	-	1	4	VEF 2.000	VEF 2.000
	Reunión Mensual	Interno	1	12	VEF 100	VEF 1.200
TOTAL						VEF 129.421

Tabla 17. Presupuesto de Marketing (1er año) – Fuente: Propia

Se consultaron los precios vía telefónica y correo electrónico a 3 diferentes empresas de diseño y publicidad de Venezuela.

5.8.2 Presupuesto de Marketing para años subsiguientes

Detalle	Descripción	Proveedor	Unidades	Meses	Costo Unitario VEF	Costo Total VEF
Página Web y Redes Sociales	Pago del Hosting y dominio	Creatos Estudio Creativo	1	1	1.500	1.500
Publicidad en Radio	Diseño del mensaje	La Mega Estación	1	1	VEF 800	VEF 800
	Rotativa		1	2	VEF 3000	VEF 6.000
Trípticos	Diseño	Creatos Estudio Creativo	3	2	VEF 600	VEF 3.600
	Impresión Full Color, Glasse 150 (Papel)		405	12	VEF 1.1	VEF 5.346
Personal	Uniforme	Creatos Estudio Creativo	56	2	VEF 30	3.360
	Capacitación	-	1	4	VEF 4.000	VEF 4.000
	Reunión Mensual	Interno	1	12	VEF 100	VEF 1.200
Actividad de Promoción	Presupuesto para alguna actividad extra que se decida realizar	-	-	-	-	VEF 17.825
Total						VEF 43.631

Tabla 18. Presupuesto de Marketing – Fuente: Propia

CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES

En el siguiente gráfico se identifica en verde los procesos más importantes de la gestión del servicio. En morado están los subprocesos en donde el cliente forma parte, y en naranja los subprocesos que son internos. La gestión del servicio es llevada en cada una de las sucursales por el personal que en cada una de estas colabora.

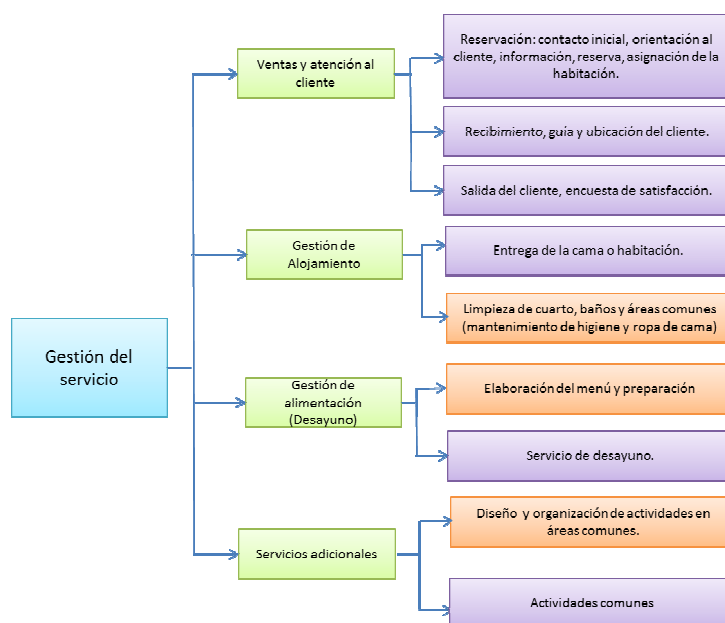
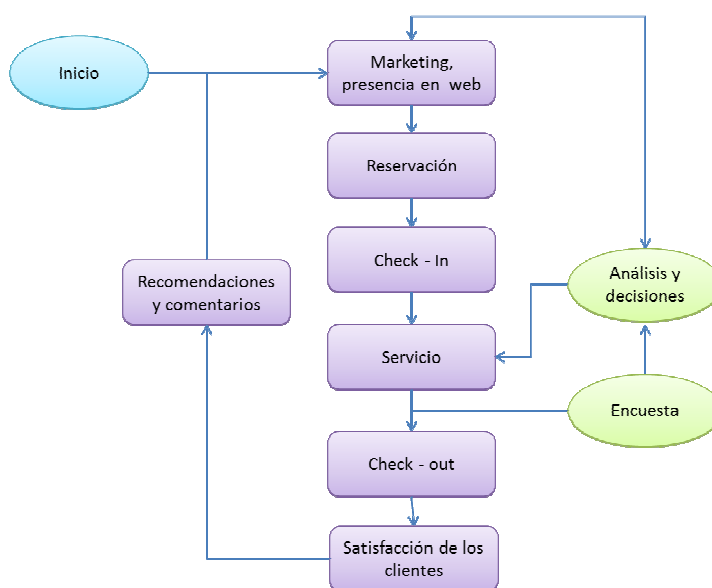


Figura 24. Gestión del servicio – Fuente: Propia

6.1 Flujograma del servicio



6.2 Procesos del servicio que involucran al cliente

6.2.1 Reserva

Existen tres maneras diferentes de realizar reservas en los hostales, una es mediante los portales web que se dedican a esta tarea, otra mediante un contacto directo vía teléfono o email, y finalmente en la recepción de cada una de las sucursales.

Cuando el proceso de reserva funciona a través de los portales web, es necesario publicar en éstos un anuncio con las descripciones del establecimiento. Así cuando una persona va a viajar hacia algún lado en particular, ingresa a uno de estos portales, elige la ciudad de destino correspondiente y la fecha en la que desea hospedarse; con esos datos le aparece una lista de todos los hostales o posadas existentes en la zona y si se interesa por alguno en particular escoge alguna de las habitaciones disponibles en la fecha seleccionada, para un número determinado de personas. Al estar lista la elección se espera que el hostel confirme la reserva y luego el turista recibe un comprobante de la operación. Es casi imposible que una reserva sea rechazada por falta de disponibilidad, ya que los portales web tienen la información alineada con la de la cadena mediante el sistema de gestión de esta (Figura 26).

Cuando la reserva se realiza mediante una conversación por email con la cadena se le hace saber al cliente la disponibilidad de camas (revisando en el sistema), para luego recibir una solicitud. Se revisa la solicitud y en caso de que exista disponibilidad se realiza la reserva. El cliente cuando utiliza el teléfono para realizar la reserva, se comunica directamente con la sucursal, lo que el proceso funciona de manera más ágil. La conversación se cierra cuando el cliente decide reservar o no, por lo que en la primera alternativa se reserva inmediatamente (Figura 27).

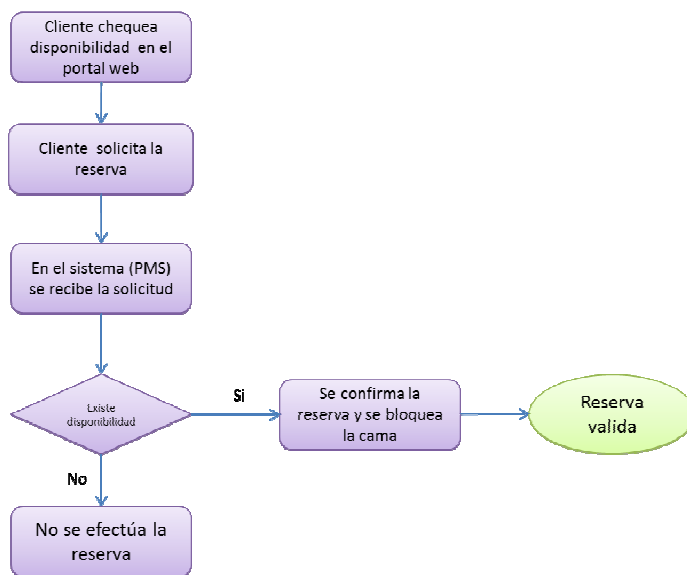


Figura 26. Proceso de reserva mediante portal web – Fuente: Propia

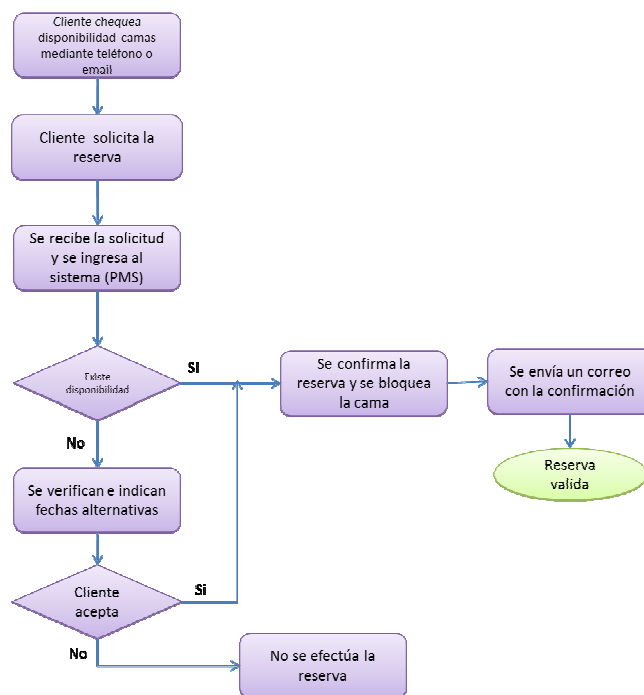


Figura 27. Proceso de reserva vía telefónica o correo electrónico– Fuente: Propia

6.2.2 Recepción y entrega de la habitación o cama

Este proceso comienza cuando el turista llega a la recepción, la persona encargada pide los datos del cliente y verifica que haya realizado la reserva en el sistema, en este

caso registra al turista en el sistema, le entrega un folleto de la cadena de hostales especializado en la zona, se le informa de los eventos o actividades a realizar durante su estadía, de la hora del desayuno, clave del wifi, información de servicios adicionales y se le hace entrega de la llave de la habitación y del locker para su equipaje. Si el turista no se encuentra registrado, ya que es un posible huésped que busca alojamiento, se le muestran las alternativas disponibles y si decide hospedarse: es registrado en el sistema, se le entrega un folleto, se le proporciona la información necesaria y las llaves correspondientes.

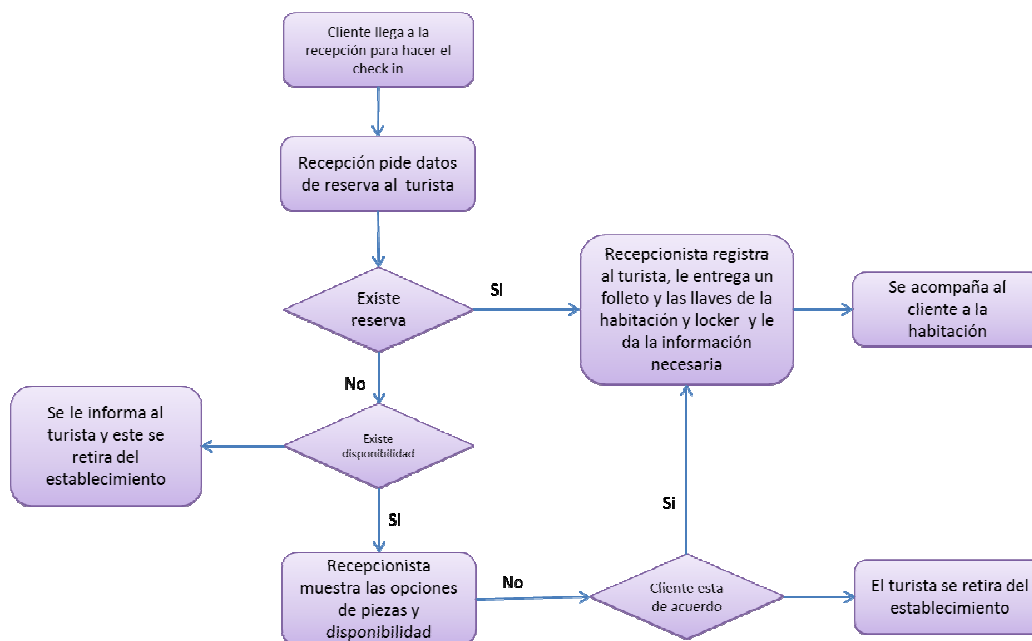


Figura 28. Proceso de recepción – Fuente: Propia

6.2.3 Salida

El proceso de salida comienza una hora antes de que se cumple la hora de salida del huésped (12:00 Hrs), en caso de que el cliente no haya desocupado el lugar. A las 11:30 Hrs personal autorizado (Asistente) es enviado a tocar la puerta de la pieza en que se encuentren pasajeros con salidas agendadas para recordarles que deben desocupar la habitación a la hora estipulada, se les aprovecha de preguntar si es que desean postergar la estadía. En caso que el turista no desee postergar su salida, deja su habitación a la hora acordada y llega a la recepción, dónde se le está esperando con la cuenta, para que sea confirmada, realice el pago (Este puede ser efectuado en efectivo, transferencia bancaria y tarjeta de débito o crédito) y retorne la llave de la habitación y lockers; en este momento es cuando se realiza la encuesta de calidad de servicio. Al estar todo de manera correcta el cliente se retira del lugar y se da término al proceso de *check out* ingresando la salida al sistema. En esta parte no necesariamente el turista tiene que abandonar el establecimiento, si lo desea puede seguir haciendo uso

de la infraestructura del lugar por unas horas, o dejar su equipaje en un casillero y salir a dar vueltas por la ciudad por un tiempo.

Si es que el cliente no desea abandonar el recinto, la recepcionista verifica disponibilidad de habitaciones e indica al turista cuáles son las alternativas disponibles, si éste toma alguna se le avisa a la central cuál es la habitación ocupada por los días requeridos. En caso contrario el cliente tiene que dejar la habitación con todos los subprocesos que conlleva esta operación.

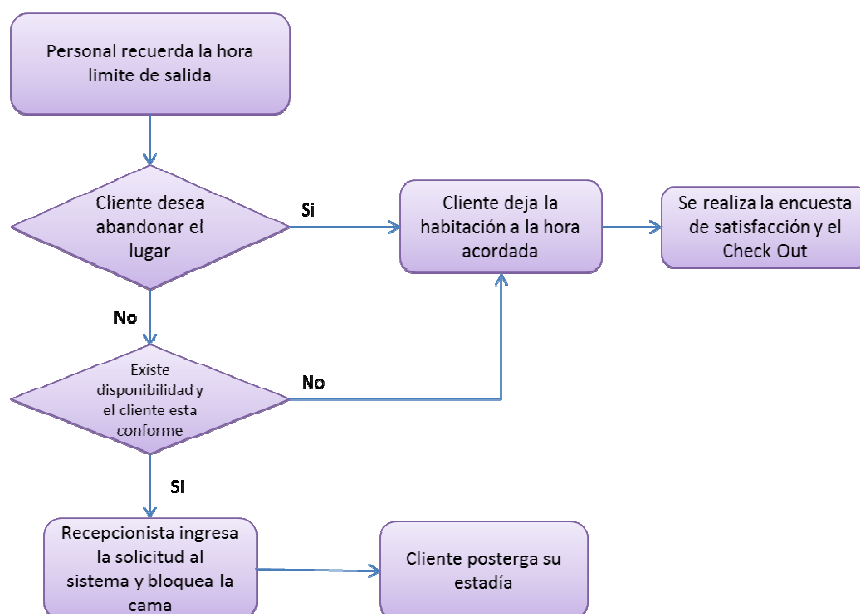


Figura 29. Proceso de salida – Fuente: Propia

6.2.4 Calidad de Servicio

Con la finalidad de medir la satisfacción y experiencia vivida durante la estadía del huésped, se le realizará una encuesta. De esta se deberá obtener el perfil del cliente, información de la forma en que este se enteró de la existencia de la cadena, que es lo que más y lo que menos le atrae al momento de reservar, el grado de satisfacción con el que el huésped se retira del establecimiento, como este evalúa los diferentes atributos del establecimiento.

Esta encuesta se efectúa a través de una tablero electrónica y toda la información es guardada y utilizada para realizar control de gestión y de *feedback* en futuras decisiones.

6.2.7 Servicio de desayuno

El servicio de desayuno deberá estar disponible a partir de las 8:00am hasta las 10:00am en el área de comedor. Este es estilo buffet, donde los alimentos y bebidas van a estar colocados en bandejas sobre una mesa y el cliente deberá servirse a su gusto lo que desee consumir.

6.3 Procesos Internos

6.3.1 Limpieza

La limpieza es uno de los atributos con el cuál los turistas evalúan al establecimiento, es por esta razón que la cadena de hostales debe destacarse en este aspecto. La limpieza parte con los pasillos y la recepción; posteriormente se trabaja con todas las áreas comunes partiendo por el comedor dónde se sirve el desayuno y siguiendo por los baños, posteriormente el resto de las áreas; y para terminar se realiza la limpieza de habitaciones luego de la hora de check out y se vuelve a limpiar baños, una vez que los huéspedes los hayan desocupado y al final de la tarde. Día a día después que el proceso de limpieza haya finalizado, éste es chequeado por el administrador del hostel que ingresará el nuevo estado de las habitaciones y camas al sistema.

6.3.2 Abastecimiento

Para el suministro de los insumos de papelería y artículos de limpieza se tendrá un proveedor que tenga cobertura a nivel nacional (MegaOffice⁶⁸ y Alto de Venezuela⁶⁹). Para cada hostel se define un nivel crítico de inventario por grupo de productos, cuando este nivel sea pasado la central llamará a el proveedor para que envíe la mercancía a la sucursal. Se verifica que sea la mercancía correcta, se ingresa en el inventario en el sistema. Todo el registro de insumos y costos es llevado en el sistema de gestión y administrativo.

Para los insumos de alimentos se tendrá un proveedor local, el administrador del hostel junto con la persona encargada de organizarlo deberán llevar un inventario dependiendo de las personas alojadas en la sucursal y serán encargados de comunicarse con el proveedor para que siempre este en inventario disponible. Cada compra deberá ser registrada en el módulo de presupuesto y compras del sistema PMS

⁶⁸ (MegaOffice)

⁶⁹ (Alto de Venezuela)

6.3.3 Informes de gestión y estrategia

Mensualmente el administrador de cada hostel debe enviar al Gerente General, información con respecto a los datos de gestión, problemas presentados, ideas, procesos realizados exitosamente, etc. Con esta información se crea un informe destinado en donde se le indica lo que se está haciendo bien y como solucionar los problemas que se tiene. Además se mencionan acciones estratégicas y tácticas a tomar por la cadena.

Todo lo referente a ventas, costos y utilidades de las sucursales se podrá ver en línea en el sistema administrativo y tomar acciones inmediatas.

6.3.4 Elaboración del menú de desayuno y preparación del mismo

El menú y presupuesto del desayuno es establecido por el Gerente General de la cadena y puede ser modificado cada cierto periodo de tiempo. Es un desayuno sencillo y tipo bufet por lo que no requiere más de una hora de organización. Habrá una persona destinada a organizar y preparar el desayuno a partir de las 7am, para que este esté disponible una hora después. En caso de encontrarse el hostel con ocupación superior al 50% se destinan dos personas a esta labor.

6.3.5 Actividades comunes

Las actividades comunes que se van a realizar en cada una de las sucursales son definidas y planificadas mensualmente por el Gerente de Comunicación y Marketing con ayuda del Gerente General. El administrador de cada sucursal es el responsable de la organización de las mismas junto con sus colaboradores.

6.4 Características del sistema administrativo y de gestión de la cadena. (PMS)

Este sistema deberá dar solución a las necesidades básicas de información de los procesos de la cadena de hostales. Las funciones que debe tener son:

- Un módulo de reservas, que permita registrar las diferentes reservas de camas o habitaciones del hotel provenientes de los diferentes canales como portal de Internet o GDS. Debe existir la posibilidad de reservar desde una sucursal camas de otras sucursales de las cadenas,
- Entrada y salida de huéspedes, cuando llega el cliente se realizará su entrada en el sistema, y esta cambiará el estado de la cama y abrirá una cuenta de gastos

del huésped. Al hacer la salida se liquidarán los gastos y se generarán las facturas que sean necesarias.

- Gestión de habitaciones y camas, este módulo deberá permitir saber el estado de la habitación en cada momento: cuantas camas ocupada, cuantas camas libres, sucia, limpia.
- Histórico del huésped: base de datos donde se registran todos los historiales de los clientes y su encuesta de satisfacción.
- Sistema de inventario y costos, donde se registrará adquisición y salida de los insumos y su costo, llevará el inventario de cada sucursal y el punto crítico de inventario más importante,
- Nomina, registrará los datos de los empleados, el pago de salarios y bonos.
- Presupuesto y compras, en este módulo se ingresará los costos incurridos por servicios, compras para las reuniones mensuales del personal, compras de alimentos y otros.

6.5 Organigrama

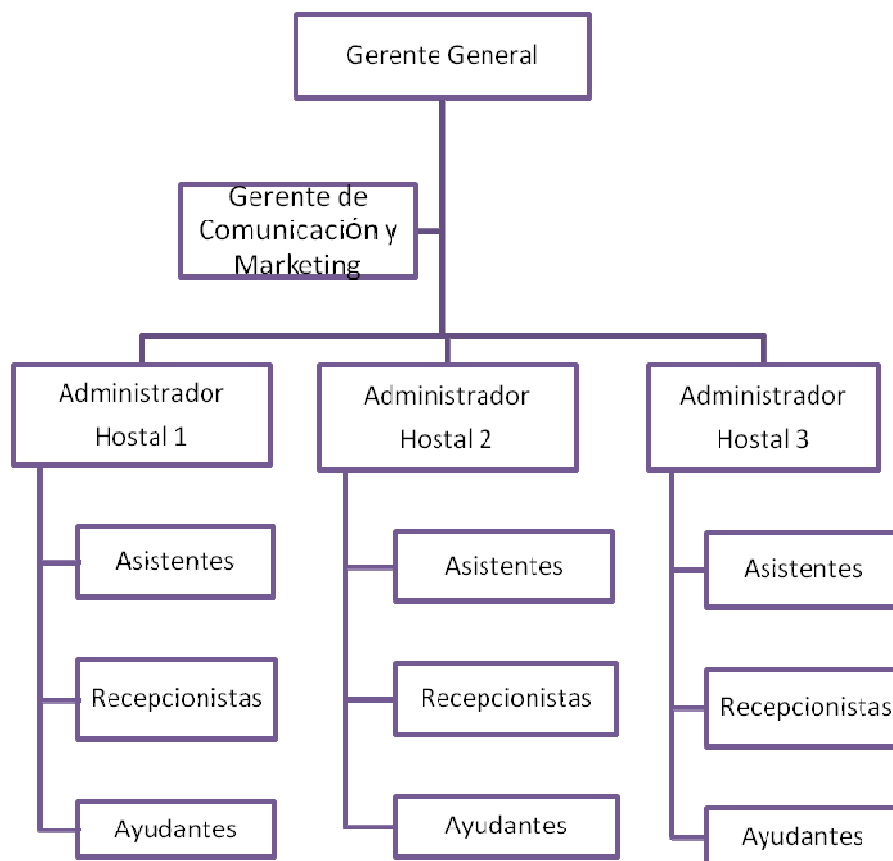


Figura 25. Organigrama de la cadena – Fuente: Propia

El Gerente General y el Gerente de Comunicación y Marketing tendrán sus oficinas en la sucursal de Aragua por estar geográficamente céntrica entre los 3 estados que se abarcan en la cadena. Para describir los cargos, se emplean tablas resumidas que muestran de quien depende, a quien supervisa, el número de personas necesarias por hostel y las principales funciones que debe realizar.

Cargo:	Gerente General
Depende de:	Dueño o Accionistas
Supervisa a:	Administradores, asistentes, recepcionistas, mucamas
Número de personal:	1 en la cadena
Funciones principales:	<p>Administrar la cadena de hostales</p> <p>Gestionar y aprobar actividades de Marketing de la cadena</p> <p>Realizar la planificación, control y coordinación de las actividades de la cadena</p> <p>Análisis de estadísticas y resultados financieros</p> <p>Establecer políticas de personal, ventas, compras, limpieza y mantención</p> <p>Análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de cada una de las sucursales, para tomar las medidas en caso de ser necesario y para el mejoramiento continuo</p>

Tabla 19. Gerente General – Fuente: Propia

Cargo:	Gerente de comunicación y marketing
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Administradores
Número de personal:	1 en la cadena
Funciones principales:	<p>Crear las estrategias de publicidad de la cadena</p> <p>Crear las actividades del marketing interno del negocio</p> <p>Posicionar estratégicamente a la cadena</p> <p>Planificar las actividades a realizar en cada sucursal</p> <p>Supervisar y estar atento a comentarios y experiencias de clientes en las sucursales</p> <p>Garantizar la presencia correcta en los distintas comunidades virtuales</p> <p>Investigación y publicación de contenido de interés en las diferentes páginas y redes sociales</p> <p>Interacción proactiva con posibles seguidores y seguidores actuales</p>

Tabla 20. Gerente de comunicación y marketing – Fuente: Propia

Cargo:	Administrador del hostel
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Asistentes, recepcionistas, mucamas

Número de personal:	1 por sucursal
Funciones principales:	Contratación del personal Planificación de las actividades del personal Control operativo del hostel Realización de pagos Inventario y compras de insumos para el desayuno y actividades grupales Realizar informes semanales de gestión Analizar la experiencia y comentarios de los huéspedes expuestos en las encuestas y tomar las medidas pertinentes para la mejora continua de la sucursal

Tabla 21. Administrador del hostel – Fuente: Propia

Cargo:	Ayudante
Depende de:	Administrador del local
Supervisa a:	-
Número de personal:	3 por sucursal
Funciones principales:	Hacer la limpieza de las habitaciones, baños y áreas comunes Organizar, preparar y servir el desayuno Hacer las camas y cambios de sábanas Lavar sábanas y toallas

Tabla 22. Ayudante – Fuente: Propia

Cargo:	Recepcionista
Depende de:	Administrador del local
Supervisa a:	
Número de personal:	3 por sucursal
Funciones principales:	Recepción, salida y registro de clientes. Ofrecer y dar actividades turísticas e información Realizar las encuestas de satisfacción

Tabla 23. Recepcionista – Fuente: Propia

Cargo:	Asistente
Depende de:	Administrador del local
Supervisa a:	
Número de personal:	1 por sucursal
Funciones principales:	Apoyar en recepción Entregar la cama al huésped Ayudar a realizar cualquier actividad en la sucursal

Tabla 24. Asistente – Fuente: Propia

A parte del personal interno de la cadena se deberá tener externo un contador que realice el flujo mensual, la estimación de pago de impuestos mensuales y anuales. Un técnico para el mantenimiento y control del sistema administrativo y de las computadoras y un ayudante de mantenimiento de las instalaciones.

6.6 Plan de Implementación de Actividades

En la siguiente tabla se muestra las actividades más relevantes a realizar antes de la apertura de las sucursales de la cadena con tiempos promedio con algunas holguras. El tiempo de remodelación fue estimado por la constructora PROCONCA.

Plan de Implementación de la Cadena de Hostales 2013-2014																								
Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semanas																								
Constitución de la Sociedad Anónima																								
Préstamo																								
Inicio de la remodelación																								
Compra e instalación de equipos, muebles e inventario																								
Contratación del personal, cursos de capacitación, cursos de manejo de alimentos																								
Plan de trabajo, actividades de marketing																								
Adquisición de permisos para operar																								
Apertura de las sucursales																								

Tabla 25. Plan de Implementación de la cadena – Fuente: Propia

CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO

Para el plan financiero se estableció un periodo de 10 años. Para todos los flujos de ingresos y egresos a partir del segundo periodo se consideró una inflación anual constante del 20%. Este porcentaje debido a que los últimos dos años la inflación en Venezuela se ha aproximado a esta cifra. El informe de índice nacional de precios al consumidor (INPC) refiere que las áreas relacionadas con el turismo y el esparcimiento ascienden con un promedio del 21% anual, cifra muy similar a la inflación⁷⁰.

⁷⁰ (El Tiempo, 2013)

7.1 Plan de Inversión

En el plan de inversión y requerimiento de capital están considerados los costos de la remodelación de las 3 sucursales, el mobiliario necesario para equiparlas, capital de trabajo requerido y otros requerimientos. El detalle está presentado en los anexos C, C-1, C-2 y C-3.

Requerimiento de Capital	
Descripción	Costo Total VEF
Remodelación	543.520
Mobiliario y equipo	632.040
Capital de trabajo	7.603,86
Otros requerimientos	945.929,86
Total Requerido sin IVA	VEF 1.873.602,46
IVA (12%)	VEF 255.491,6
Total Requerido con IVA	VEF 2.129.093,72

Tabla 26. Requerimiento de Capital – Fuente: Propia

7.2 Ingresos del Proyecto

Los ingresos tomados en cuenta provienen del pago por alojamiento de los turistas, en los diferentes establecimientos.

Para poder realizar la estimación, se identifican la cantidad de días de temporada alta y cantidad de días de temporada baja, se calcula cuantos son los ingresos que se tendría en caso de que la ocupación fuera de un 100% y luego se multiplica por el porcentaje de ocupación estimada.

7.2.1 Días de temporadas altas

Descripción	Mes	Días
Carnaval	Febrero	5
Semana Santa	Marzo, Abril	10
Vacaciones Escolares	Julio, Agosto	62
Navidad	Diciembre, Enero	20
Total de días		97

Tabla 27. Días por temporada turística – Fuente: Propia

Descripción	Precio Temporada alta VEF/noche	Precio temporada baja VEF/noche	Capacidad	Días temporada a alta	Días temporada baja	Total de ingresos al año VEF
Habitación doble	372	310	2	97	268	238.328
Habitación doble	351	293	2	97	268	225.258
Habitación compartida	295	246	6	97	268	567.374
Habitación compartida	295	246	6	97	268	567.374
Habitación compartida	295	246	6	97	268	567.374
Total Ingresos por sucursal con 100% Ocupación			VEF 2.165.710			
Total Ingresos de la cadena con 100% Ocupación			VEF 6.491.386			

Tabla 28. Total Ingresos de la Cadena con un 100% Ocupación – Fuente: Propia

Se estima que el primer año de apertura se tendrá una ocupación anual del 40%, el segundo año subirá un 15% para llegar al tercer año a la meta del negocio de alcanzar el 70% de ocupación anual. Se estima esta ocupación por encontrarse muy por debajo de la ocupación promedio nacional y por un dato obtenido de un trabajo de tesis donde por información de colaboradores de hostales aproximan la ocupación del primer año a esta cifra⁷¹.

Año	1	2	3	4	5
% Ocupación	0.4	0.55	0.7	0.7	0.7
Total Ingresos	2.598.852	4.288.105	6.549.105,83	7.858.927	9.430.712

Tabla 29. Ingresos Estimados del periodo 1 al 5 – Fuente: Propia

6	7	8	9	10
0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
11.316.855	13.580.226	16.296.271	19.555.525	23.466.630

Tabla 30. Ingresos Estimados del periodo 6 al 10 – Fuente: Propia

7.3 Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que no se modifican con la ocupación de las sucursales. Se tomaron en cuenta para estos el alquiler de las sucursales, la remuneración de los colaboradores, los gastos de marketing, los servicios de internet y teléfono (Dado que son planes mensuales) y la electricidad dado que las instalaciones siempre deben estar iluminadas. De igual manera se encuentra la papelería y productos de limpieza. Se calcula el IVA de los productos que lo poseen el impuesto (marketing, servicios,

⁷¹ (Santa, 2012)

papelería y productos de limpieza). En la próxima figura se muestran los costos fijos proyectados para los primeros 10 años tomando en cuenta la inflación del 20%. En los siguientes puntos se detallan los costos fijos más importantes.

COSTOS FIJOS											
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
% de Ocupacion	40%	55%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	
ALQUILER	\$ 1,225,880.00	\$ 1,471,056.00	\$ 1,765,267.20	\$ 2,118,320.64	\$ 2,541,984.77	\$ 3,050,381.72	\$ 3,660,458.07	\$ 4,392,549.68	\$ 5,271,059.61	\$ 6,325,271.54	
PERSONAL	\$ 1,239,417.73	\$ 1,487,301.28	\$ 1,784,761.53	\$ 2,141,713.84	\$ 2,570,056.61	\$ 3,084,067.93	\$ 3,700,881.52	\$ 4,441,057.82	\$ 5,329,269.39	\$ 6,395,123.26	
MARKETING	\$ 129,441.00	\$ 43,641.00	\$ 52,369.20	\$ 62,843.04	\$ 75,411.65	\$ 90,493.98	\$ 108,592.77	\$ 130,311.33	\$ 156,373.59	\$ 187,648.31	
SERVICIOS											
Internet	\$ 6,953.67	\$ 7,649.04	\$ 8,413.94	\$ 9,255.33	\$ 10,180.87	\$ 11,198.96	\$ 12,318.85	\$ 13,550.74	\$ 14,905.81	\$ 16,396.39	
Telefono	\$ 3,414.30	\$ 3,432.00	\$ 3,775.20	\$ 4,152.72	\$ 4,567.99	\$ 5,024.79	\$ 5,527.27	\$ 6,080.00	\$ 6,688.00	\$ 7,356.80	
Electricidad	\$ 31,667.32	\$ 34,834.05	\$ 38,317.46	\$ 42,149.20	\$ 46,364.12	\$ 51,000.54	\$ 56,100.59	\$ 61,710.65	\$ 67,881.71	\$ 74,669.88	
PAPELERIA	\$ 9,630.00	\$ 10,593.00	\$ 11,652.30	\$ 12,817.53	\$ 14,099.28	\$ 15,509.21	\$ 17,060.13	\$ 18,766.15	\$ 20,642.76	\$ 22,707.04	
LIMPIEZA	\$ 13,953.00	\$ 15,348.30	\$ 16,883.13	\$ 18,571.44	\$ 20,428.59	\$ 22,471.45	\$ 24,718.59	\$ 27,190.45	\$ 29,909.49	\$ 32,900.44	
TOTAL	\$ 2,660,357.02	\$ 3,073,854.67	\$ 3,681,439.96	\$ 4,409,823.75	\$ 5,283,093.88	\$ 6,330,148.57	\$ 7,585,657.79	\$ 9,091,216.81	\$ 10,896,730.37	\$ 13,062,073.67	
IVA	\$ 23,407.11	\$ 13,859.69	\$ 15,769.35	\$ 17,974.71	\$ 20,526.30	\$ 23,483.87	\$ 26,918.18	\$ 30,913.12	\$ 35,568.16	\$ 41,001.46	
TOTAL sin IVA	\$ 2,636,949.91	\$ 3,059,994.98	\$ 3,665,670.62	\$ 4,391,849.04	\$ 5,262,567.58	\$ 6,306,664.70	\$ 7,558,739.61	\$ 9,060,303.69	\$ 10,861,162.20	\$ 13,021,072.20	

Tabla 31. Proyección de Costos Fijos – Fuente: Propia

7.3.1 Alquiler de Infraestructura

Para obtener el costo de arriendo de las sucursales, se calcula el costo promedio mensual de arriendo por metro cuadrado en las zonas elegidas y se multiplica por los metros cuadrados estimados (470 m²). Estos datos fueron proporcionados por la agencia inmobiliaria Oficasa Bienes y raíces.

Sucursal	Tarifa mensual por m ² (VEF)	Valor mensual total (VEF)
Falcón	71.27	33.499,95
Aragua	66.56	31.286.97
Anzoátegui	79.51	37.369.75
Total Mensual		VEF 102.156,67
Total Anual		VEF 1.225.880

Tabla 32. Costo anual en alquiler de sucursales – Fuente: Propia

7.3.2 Remuneraciones del personal

Para las remuneraciones establecidas para el personal de la cadena se tomó como referencia el tabulador de salarios para trabajadores y personal administrativo publicado en Gaceta Oficial N° 40.178, de los decretos 149 y 150 de la Presidencia de la República. Para ver el detalle de los salarios (Ver el anexo C-4). Además de los sueldos se estiman bonos (Del 20% de la remuneración mensual) por buen desempeño y resultados de satisfacción de clientes (Ver anexo C-5). Estos bonos serán anuales para el personal ejecutivo (Gerente General, Gerente de Comunicación y Marketing, y

los Administradores de sucursal) y semestrales para los demás colaboradores. El Total anual a pagar en sueldos y remuneraciones muestra en la siguiente tabla. El Gobierno Nacional aumenta los sueldos anualmente el porcentaje de inflación que determine el Banco Central de Venezuela. Se tomó una inflación anual del 20%.

Año	1	2	3	4
Costo Total Personal Interno	\$ 1,290,668.00	\$ 1,548,801.61	\$ 1,858,561.93	\$ 2,230,274.31
Costo Total Personal Externo	\$ 9,600.00	\$ 11,520.00	\$ 13,824.00	\$ 16,588.80
Total Anual VEF	\$ 1,300,268.00	\$ 1,560,321.61	\$ 1,872,385.93	\$ 2,246,863.11

Tabla 32. Proyección de salarios del año 1 al 4 – Fuente: Propia

5	6	7	8	9	10
\$ 2,676,329.17	\$ 3,211,595.01	\$ 3,853,914.01	\$ 4,624,696.81	\$ 5,549,636.18	\$ 6,659,563.41
\$ 19,906.56	\$ 23,887.87	\$ 28,665.45	\$ 34,398.54	\$ 41,278.24	\$ 49,533.89
\$ 2,696,235.73	\$ 3,235,482.88	\$ 3,882,579.46	\$ 4,659,095.35	\$ 5,590,914.42	\$ 6,709,097.30

Tabla 33. Proyección de salarios del año 5 al 10 – Fuente: Propia

7.3.3 Servicios

Detalle	Descripción	Proveedor	Costo por Sucursal VEF/mes	Costo por la cadena VEF/año
Electricidad	Tarifa comercial	CORPOELEC	879,64	31.667,32
Internet	Renta básica ménsula	CANTV	579.4725	6.953.67
Teléfono	Plan ABA Productivo (Ilimitado)	CANTV	260,00	3.120
Total de costos anuales sin IVA				36.732,07
IVA (12%)				5.008.91
Total de costo anuales con IVA				VEF 41.740,99

Tabla 34. Proyección de costos por servicios anuales – Fuente: Propia

Los costos de Teléfono e internet son obtenidos de la página⁷² web del proveedor nacional CANTV.

Para el consumo de electricidad del hostel se toma en cuenta el consumo medio de energía por cliente de la cadena de hoteles NH (37,4 kwh por cliente/noche). La tarifa comercial por kwh de energía fue tomada de la Gaceta Oficial 37.415, la cual debe cumplir la Corporación Eléctrica Nacional.⁷³

Capacidad del	Consumo	Noches	Costo por m ³	Costo Mensual
---------------	---------	--------	--------------------------	---------------

⁷² (CANTV, 2013)

⁷³ (CORPOELEC, 2013)

hostal	promedio		VEF	VEF
28 Personas	37,4	30	0,028	879,64

Tabla 35. Costo mensual en electricidad – Fuente: Propia

7.3.4 Papelería y limpieza

Se considera un presupuesto anual de VEF 7.861 para cada una de las sucursales para la compra de papelería y artículos de limpieza. Incluye hojas blancas, sobres, lapiceros, tinta, productos varios, bolsas, detergentes, cepillos y otros. Este presupuesto es un aproximado de un dato obtenido de una posada ubicada en la ciudad de Mérida con una capacidad similar a los hostales (28 personas). El presupuesto anual de la cadena será de VEF 23.583.

7.4 Costos Variables

Para los costos variables, que son aquellos que modifican dependiendo de los huéspedes que estén alojados en las sucursales, se tomaron en cuenta los servicios de agua y gas, el presupuesto de desayuno, presupuesto de actividades comunes, mantenimiento (Adquisición de sábanas y toallas) y cantidad de papel higiénico. En los siguientes puntos se detallan los costos variables más importantes.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% de Ocupacion	40%	55%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Camas	4088	5621	7154	7154	7154	7154	7154	7154	7154	7154
SERVICIOS										
Agua	\$ 3,937.25	\$ 6,496.46	\$ 9,921.86	\$ 11,906.24	\$ 14,287.49	\$ 17,144.98	\$ 20,573.98	\$ 24,688.78	\$ 29,626.53	\$ 35,551.84
Gas	\$ 4,032.00	\$ 6,652.80	\$ 10,160.64	\$ 12,192.77	\$ 14,631.32	\$ 17,557.59	\$ 21,069.10	\$ 25,282.92	\$ 30,339.51	\$ 36,407.41
DESAYUNO	\$ 16,352.00	\$ 26,980.80	\$ 41,207.04	\$ 49,448.45	\$ 59,338.14	\$ 71,205.77	\$ 85,446.92	\$ 102,536.30	\$ 123,043.56	\$ 147,652.27
ACTIVIDADES	\$ 16,352.00	\$ 26,980.80	\$ 41,207.04	\$ 49,448.45	\$ 59,338.14	\$ 71,205.77	\$ 85,446.92	\$ 102,536.30	\$ 123,043.56	\$ 147,652.27
MANTENIMIENTO	\$ 2,592.08	\$ 4,276.93	\$ 6,532.04	\$ 7,838.45	\$ 9,406.14	\$ 11,287.37	\$ 13,544.84	\$ 16,253.81	\$ 19,504.57	\$ 23,405.49
PAPEL HIGIENICO	\$ 4,379.60	\$ 7,226.34	\$ 11,036.59	\$ 13,243.91	\$ 15,892.69	\$ 19,071.23	\$ 22,885.48	\$ 27,462.57	\$ 32,955.09	\$ 39,546.10
TOTAL	\$ 47,644.93	\$ 78,614.13	\$ 120,065.22	\$ 144,078.26	\$ 172,893.91	\$ 207,472.70	\$ 248,967.24	\$ 298,760.68	\$ 358,512.82	\$ 430,215.39
IVA	\$ 5,717.39	\$ 9,433.70	\$ 14,407.83	\$ 17,289.39	\$ 20,747.27	\$ 24,896.72	\$ 29,876.07	\$ 35,851.28	\$ 43,021.54	\$ 51,625.85
TOTAL sin IVA	\$ 41,927.54	\$ 69,180.44	\$ 105,657.39	\$ 126,788.87	\$ 152,146.64	\$ 182,575.97	\$ 219,091.17	\$ 262,909.40	\$ 315,491.28	\$ 378,589.54

Tabla 36. Proyecciones de los costos variables – Fuente: Propia

7.4.1 Servicio (Agua y gas)

Los costos obtenidos en la tabla 37 son para una ocupación del 100%.

Detalle	Descripción	Proveedor	Costo por Sucursal VEF/mes	Costo por la cadena VEF/año
Agua	Tarifa comercial 2013	HIDROCAPITAL	273,42	9.843,12
Gas	Tarifa comercial 2013	PDVSA	280,03	10.080
Total de costos anuales sin IVA			VEF 17.532,34	
IVA (12%)			VEF 2.390,77	
Total de costo anuales con IVA			VEF 19.923,12	

Tabla 37. Costos anuales en agua y gas – Fuente: Propia

Para el consumo de agua del hostel se toma en cuenta el consumo medio de agua por cliente de la cadena de hoteles NH (215 litros por cliente/noche). La tarifa comercial por m³ de agua fue tomada de la empresa HIDROCAPITAL.

Capacidad del hostal	Consumo promedio	Noches	Costo por m ³ VEF	Costo Mensual VEF
28 Personas	0,21 m ³	30	1.55	273,42

Tabla 38. Costo mensual de agua por sucursal– Fuente: Propia

Para el gas, se tomó el dato del costo por consumo de un edificio residencial pequeño con 6 departamentos. Si se consideran 4 personas por departamento son un aproximado de 24 personas.

7.4.2 Desayunos

Todos los turistas que se hospedan en el hostel reciben un desayuno. Este desayuno contempla algo para beber ya sea: té, café, leche o jugo; y algo para comer. Hay que tener en cuenta que el desayuno es básico, y se estima un costo de VEF 4 por persona, este costo es un aproximado de un desayuno para una persona en un café o panadería sencilla en Venezuela.

7.4.3 Costos de mantenimiento

El tiempo de rotación de sábanas y toallas se deteriora en el tiempo y por tanto, hay que realizar nuevas compras de este material en el tiempo. Calcular este tiempo es complejo y dependerá de la calidad de los propios textiles que se usen, pero

lógicamente, es un tiempo limitado. Se aproxima que el 25% del total de sus sábanas y toallas es reemplazado anualmente.

Descripción	Proveedor	Cantidad Existente	Cantidad a reemplazar	Costo Unitario	Costo Total
Almohadas Cannon Set	Linio	18	4	133	532
Protector de colchón individual	Linio	20	8	120	960
Protector de colchón matrimonial	Linio	2	1	180	180
Juego de sábanas individual	Linio	56	11	180	1.980
Juego de sábanas matrimonial	Linio	2	1	220	220
Colcha individual	Linio	56	11	210	2.310
Colcha matrimonial	Linio	2	1	284	284
Total de costos sin IVA					VEF 5.702,576
IVA (12%)					VEF 777,62
Total de costos con IVA					VEF 6.480,2

Tabla 39. Costos anuales en mantenimiento de ropa de cama y toallas – Fuente: Propia

7.5 Depreciación

Debido a que los activos adquiridos son sencillos, de bajo costo y no existe compra de algún activo especializado, se considera una depreciación despreciable.

7.6 Flujo de Caja

En las tablas 41 y 42 se muestran los flujos de ingresos y egresos para un total de 10 periodos o años. En el periodo 0 se deberá realizar la inversión inicial de remodelación de las sucursales, compra de equipos, capacitación del personal y adquisición de los insumos para operar o capital de trabajo. Se establece pedir un crédito bancario del 70% del total de capital requerido, este con uso destinado al turismo (Ver anexo C-6), el cual se establece una tasa preferencial del 6.9% anual. Se decide cancelar este préstamo en 5 años en cuotas de igual monto (Ver Anexo C-7). El impuesto sobre la renta es el 20% sobre las utilidades.

El primer año se da una pérdida de VEF 488.133,94, esto debido a que la ocupación promedio anual (40%) no es suficiente para cubrir los costos de operación y por mayores gastos en algunos aspectos como marketing, por lo tanto este año no se

deberá cancelar impuesto sobre la renta y la pérdida será descontada de las utilidades del periodo siguiente para efectos de este mismo impuesto. Se considera la recuperación del capital de trabajo en el quinto año y una inversión en remodelación y adquisición de insumos en el sexto año que va a ser igual a la mitad de la inversión inicial tomando en cuenta la inflación.

En el periodo 6 no se deberá cancelar impuesto sobre la renta, debido a que la ley establece que por efectos de remodelación y compra de equipos destinados a la actividad turística, este impuesto será exonerado hasta el 70% del total invertido durante el periodo.

Al final de la tabla están los flujos de caja netos con el crédito bancario y sin crédito bancario, para efectos del cálculo de los índices de rentabilidad.

Año		1	2	3
% de Ocupacion		40%	55%	70%
Camas		4088	5621	7154
Inversion requerida	\$ (2,136,697.58)			
Capital de trabajo inicial	\$ (7,603.86)			
Prestamo bancario (70%)	\$ 1,490,365.60			
INGRESOS BRUTOS		\$ 2,598,851.52	\$ 4,288,105.01	\$ 6,549,105.83
IVA		\$ 56,370.58	\$ 514,572.60	\$ 785,892.70
INGRESOS NETOS		\$ 2,542,480.94	\$ 3,773,532.41	\$ 5,763,213.13
(Costos fijos)		\$ 2,623,114.55	\$ 3,044,776.09	\$ 3,648,929.83
(Costos variables)		\$ 27,537.78	\$ 45,437.33	\$ 69,395.20
EBITDA		\$ (108,171.39)	\$ 683,318.99	\$ 2,044,888.10
(Pago de Intereses)		\$ 103,580.41	\$ 85,550.76	\$ 66,268.05
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ (211,751.80)	\$ 597,768.23	\$ 1,978,620.05
(Impuesto sobre la renta)		\$ -	\$ 77,203.29	\$ 395,724.01
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		\$ (211,751.80)	\$ 520,564.94	\$ 1,582,896.04
(Amortizacion de deuda)		\$259,419.40	\$277,449.05	\$296,731.76
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (653,935.84)	\$ (471,171.20)	\$ 243,115.89	\$ 1,286,164.28
FLUJO DE CAJA NETO SIN FINANCIAMIENTO	\$ (2,136,697.58)	\$ (108,171.39)	\$ 568,289.50	\$ 1,635,910.48

Tabla 40. Flujos de Ingresos y Egresos del periodo 0 al 3 – Fuente: Propia

4	5	6	7	8	9	10
70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
7154	7154	7154	7154	7154	7154	7154
		\$ (1,462,335.90)				
	\$ 15,767.36					
\$ 7,858,927.00	\$ 9,430,712.40	\$ 11,316,854.87	\$ 13,580,225.85	\$ 16,296,271.02	\$ 19,555,525.22	\$ 23,466,630.27
\$ 943,071.24	\$ 1,131,685.49	\$ 1,358,022.58	\$ 1,629,627.10	\$ 1,955,552.52	\$ 2,346,663.03	\$ 2,815,995.63
\$ 6,915,855.76	\$ 8,299,026.91	\$ 9,958,832.29	\$ 11,950,598.75	\$ 14,340,718.50	\$ 17,208,862.20	\$ 20,650,634.64
\$ 4,373,434.18	\$ 5,242,311.23	\$ 6,284,382.71	\$ 7,534,229.42	\$ 9,033,342.49	\$ 10,831,504.88	\$ 12,988,449.15
\$ 83,274.24	\$ 99,929.08	\$ 119,914.90	\$ 143,897.88	\$ 172,677.46	\$ 207,212.95	\$ 248,655.54
\$ 2,459,147.34	\$ 2,972,553.96	\$ 2,092,198.78	\$ 4,272,471.45	\$ 5,134,698.55	\$ 6,170,144.37	\$ 7,413,529.95
\$ 45,645.19	\$ 23,589.05					
\$ 2,413,502.15	\$ 2,948,964.91	\$ 2,092,198.78	\$ 4,272,471.45	\$ 5,134,698.55	\$ 6,170,144.37	\$ 7,413,529.95
\$ 482,700.43	\$ 589,792.98	\$ 418,439.76	\$ 854,494.29	\$ 1,026,939.71	\$ 1,234,028.87	\$ 1,482,705.99
\$ 1,930,801.72	\$ 2,359,171.93	\$ 1,673,759.02	\$ 3,417,977.16	\$ 4,107,758.84	\$ 4,936,115.49	\$ 5,930,823.96
\$ 317,354.62	\$ 339,410.76					
\$ 1,613,447.10	\$ 2,019,761.16	\$ 1,673,759.02	\$ 3,417,977.16	\$ 4,107,758.84	\$ 4,936,115.49	\$ 5,930,823.96
\$ 1,967,317.88	\$ 2,378,043.17	\$ 1,673,759.02	\$ 3,417,977.16	\$ 4,107,758.84	\$ 4,936,115.49	\$ 5,930,823.96

Tabla 41. Flujos de Ingresos y Egresos del periodo 4 al 10 – Fuente: Propia

7.7 Estudio Económico

Calculo Tasa Costo Capital	
Tasa de rendimiento Mercado (Según Bolsa de Valores de Venezuela)	11.65%
Tasa libre de riesgo (Bonos Soberanos en dólares BCV)	7.12%
Beta sin apalancar USA (1.65) + 60% de castigo por ser un país más riesgoso y un emprendimiento	2.805
Tasa Costo Capital	19.82665%

Tabla 42. Tasa costo capital – Fuente: Propia

La tasa de rendimiento del mercado es calculada por la Bolsa de valores en base a una unidad que toma en cuenta la inflación de la moneda Venezolana. La tasa costo capital es castigada con el porcentaje constante de inflación (20%) para cada periodo como se muestra en la tabla 44. Debido al porcentaje tan alto de inflación cada flujo se descuenta a una tasa costo capital diferente.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa %	20.0032	24.0038	28.8046	34.5655	41.4786	49.7743	59.7292	71.6750	86.0010	103.21212

Tabla 43. Tasas costo capital para cada periodo castigada por inflación – Fuente: Propia

Calculo de Índices de Rentabilidad	
VAN con financiamiento	VEF 916.813
VAN sin financiamiento	VEF 282.807
TIR con financiamiento	17%
TIR sin financiamiento	2.5%
Periodo de recuperación con financiamiento	3er año
Periodo de recuperación sin financiamiento	5to año

Tabla 44. Índices de rentabilidad – Fuente: Propia

7.8 Análisis de Sensibilidad

Una de las variables claves y determinantes de la viabilidad económica del negocio es la ocupación promedio anual de la cadena de hostales. Por lo que se considera crucial estudiar la sensibilidad de los índices de rentabilidad frente a esta. Para el promedio de ocupación de la Industria el proyecto tiene un VPN de 567.687,19 y una TIR de 10.1% lo que lo hace aún rentable.

Ocupación anual a partir del 3er año	VPN (VEF)	TIR
63%	404.318,01	8.9%
64%	467.352,45	10.156%
65%	530.386,89	11.363%
66%	593.421,34	12.538%
67%	655.287,7	13.663%
68%	717.154,07	14.762%
69%	779.020,44	15.83%
70%	916.813	17%
71%	931.209,29	18.36%
72%	1.019.589,81	19.91%
73%	1.108.941,32	21.8%
74%	1.198.292,82	23%
75%	1.287.644,33	24%

Tabla 45. Análisis de sensibilidad. Ocupación anual– Fuente: Propia

CONCLUSIONES

La cadena de hostales fue una idea que surgió de mi estadía en diferentes hostales en algunos países que he visitado siendo esta una experiencia muy grata y entretenida y de la búsqueda fallida hace algún tiempo de hospedajes similares en Venezuela para la visita de diferentes zonas del país.

Venezuela cuenta con un gran potencial natural y turístico en todo su territorio, sin embargo para las primeras 3 sucursales se realizó un análisis con diversas variables y se decidió establecerlas en los estados Falcón, Anzoátegui y Aragua. En los últimos años el turismo interno ha tenido un importante crecimiento y reactivación, lo que representa una gran oportunidad para el negocio y lo que llevo a la orientación de la organización a turistas Venezolanos.

Se realizó una investigación de mercado donde los factores críticos de éxito de un establecimiento de alojamiento orientado a jóvenes son: precios viables, buen servicio al cliente, seguridad y limpieza, cobertura y ubicación, un correcto posicionamiento, satisfacción del cliente y presencia en la web. Cada uno de estos puntos fue tomado en cuenta para el desarrollo de la estrategia y de los diferentes planes de manera de garantizar el éxito del negocio y ocupaciones anuales superiores al promedio nacional (Aproximadamente 64%).

La manera de relación entre las empresas turísticas y sus clientes ha cambiado, estos ahora participan de manera activa en la definición de los productos y servicios que consume mediante sus opiniones. Actualmente se puede obtener la información de manera inmediata y la colaboración entre los usuarios mediante los comentarios, posicionamiento, perfil y experiencias del viaje y de la estadía formando una inteligencia colectiva. El turista actual es más informado y exigente, cuentan con mucha más información en tiempo real, la tecnología está totalmente incorporada a su vida diaria y hacen uso de ésta en todo momento, incluso al planear sus viajes. Por eso es primordial la presencia correcta en las páginas web, blogs y diferentes redes, por lo que se decidió tener un Gerente de Comunicación y Marketing dentro de la cadena para cumplir con este requerimiento.

La estrategia competitiva será el enfoque en costos, está considerando que el precio es una de los atributos más relevantes para el segmento objetivo. La propuesta de valor va referente a un hospedaje joven, bien ubicado, limpio, cómodo, entretenido, que permita compartir, hacer amigas, pasarla bien, fácil de contactar y reservar, con presencia en páginas web y redes sociales y con un precio conveniente.

La implementación del negocio tiene un tiempo aproximado de 6 meses y se necesita un capital de inversión de VEF 2.129.093,72. Del cual se estima conseguir el 70% del mismo mediante un préstamo de tasa preferencial (6.9%) dirigido al sector turístico.

El objetivo de negocio a 3 años es tener una ocupación promedio del 70% anual, superior al promedio nacional. Con este objetivo alcanzado, el financiamiento obtenido y tomando en cuenta la inflación que sufre el país se obtiene un valor actual neto de VEF 916.813 y una tasa interna de retorno del 17%, lo que hace al proyecto viable.

Esta rentabilidad está estrechamente relacionada con el financiamiento a tasas preferenciales, ya que el proyecto sin financiamiento tiene una tasa interna de retorno del 2.5%. Esto es debido a que la tasa anual del crédito es muy inferior a la tasa de inflación de país.

Punto de equilibrio entre ingresos y costos de operación es de 42.6% de ocupación anual. Aproximadamente los gastos fijos representan un total del 96% de los costos totales y los costos variables el restante 4%, por lo que el éxito del negocio va a depender de la ocupación anual promedio.

Bibliografía

- Comisión Nacional de Telecomunicaciones en la Republica Bolivariana de Venezuela. (21 de Diciembre de 2012). <http://www.conatel.gob.ve/>. Recuperado el 29 de Abril de 2013, de <http://www.conatel.gob.ve/>: <http://www.conatel.gob.ve/>
- Consejo Superior de Investigaciones Científicas, CSIC. (2012). http://www.webometrics.info/es/latin_america_es/venezuela. Recuperado el 8 de Julio de 2013, de http://www.webometrics.info/es/latin_america_es/venezuela
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2012). http://www.hosteltur.com/152580_destinos-latinoamericanos-top-50-ingresos-turismo-mexico-brasil-argentina-republica-dominicana.html. Recuperado el 9 de Julio de 2013, de http://www.hosteltur.com/152580_destinos-latinoamericanos-top-50-ingresos-turismo-mexico-brasil-argentina-republica-dominicana.html
- 10 puntos. (2012). <http://www.10puntos.com/los-10-mejores-lugares-para-el-turismo-en-venezuela/>. Recuperado el 12 de Mayo de 2013, de <http://www.10puntos.com/los-10-mejores-lugares-para-el-turismo-en-venezuela/>
- Agencia Peruana de Noticias (Andina). (12 de Enero de 2013). <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-altas-tasas-ocupacion-hoteleria-peru-aseguran-mayores-inversiones-sector-turismo-427827.aspx#.UfqH5b7K34g>. Recuperado el 12 de Junio de 2013, de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-altas-tasas-ocupacion-hoteleria-peru-aseguran-mayores-inversiones-sector-turismo-427827.aspx#.UfqH5b7K34g>
- Agra, M. A. (2010). *Efectos del control cambiario en la actividad turística. Caso Venezuela*. Caracas.
- Asociación de Aerolíneas Áreas en Venezuela. (s.f.). www.areas.com.ve/. Recuperado el 1 de Mayo de 2013
- Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo. (s.f.). <http://www.avavit.com>. Recuperado el 1 de Mayo de 2013, de <http://www.avavit.com>: <http://www.avavit.com>
- AUDIORED. (2012). http://ar.anuncios-radio.com/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=84. Recuperado el 20 de Julio de 2013, de http://ar.anuncios-radio.com/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=84
- Banco Central de Venezuela. (2009). <http://www.bcv.org.ve/c4/notasprensa.asp?Codigo=5842&Operacion=2&Sec=False>. Recuperado el 11 de Julio de 2013, de <http://www.bcv.org.ve/c4/notasprensa.asp?Codigo=5842&Operacion=2&Sec=False>
- Banco Central de Venezuela. (7 de Febrero de 2013). <http://www.bcv.org.ve>. Recuperado el 25 de Abril de 2013, de <http://www.bcv.org.ve>: <http://www.bcv.org.ve/ley/avisotasasfeb13.pdf>
- Barba, V. (4 de Septiembre de 2012). <http://e-marketingturistico.com/perfil-del-nuevo-viajero/>. Recuperado el 2 de Julio de 2013, de <http://e-marketingturistico.com/perfil-del-nuevo-viajero/>

- CANTV. (2013). <http://www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=678&id=1&und=2>. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de <http://www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=678&id=1&und=2>
- Código Civil Venezolano . (13 de Mayo de 2012). <http://registrodeempresasvenezuela.blogspot.com/2011/03/cuales-son-los-pasos-para-la.html>. Recuperado el 13 de Junio de 2013, de <http://registrodeempresasvenezuela.blogspot.com/2011/03/cuales-son-los-pasos-para-la.html>
- Comisión de Administración de Divisas (CADIVI). (2003). <http://www.cadivi.gob.ve/>. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de <http://www.cadivi.gob.ve/>: <http://www.cadivi.gob.ve/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2012). <http://www.eclac.cl>. Recuperado el 21 de Abril de 2013, de <http://www.eclac.cl>: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/48594/Venezuela_esp.pdf
- Consejo Superior de Turismo . (s.f.). <http://www.conseturismo.com/>. Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de <http://www.conseturismo.com/>: <http://www.conseturismo.com/>
- Contraloría General de la República. (19 de Febrero de 2009). <http://www.cgr.gob.ve/>. Recuperado el 21 de Abril de 2013, de <http://www.cgr.gob.ve/>: <http://www.cgr.gob.ve/contenido.php?Cod=048>
- CORPOELEC. (2013). <http://www.corpoelec.gob.ve/>. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de <http://www.corpoelec.gob.ve/>
- Diario turístico del Caribe y Latinoamérica. (26 de Febrero de 2013). <http://www.arecoa.com/tag/ocupacion-hoteler/page/2/>. Recuperado el 12 de Julio de 2013, de <http://www.arecoa.com/tag/ocupacion-hoteler/page/2/>
- Durand, I. (14 de Abril de 2013). Prensa internacional reseña triunfo de Nicolás Maduro. *El Nacional*, pág. 1.
- El Tiempo. (Febrero de 2013). <http://eltiempo.com.ve/venezuela/economia/eje-oriental-suma-mayor-inflacion-en-hoteles-y-restaurantes-del-pais/72761>. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de <http://eltiempo.com.ve/venezuela/economia/eje-oriental-suma-mayor-inflacion-en-hoteles-y-restaurantes-del-pais/72761>
- Encinoza, A. L. (2013). *Distribucion de sucursal para un hostel*.
- FUNDES Venezuela. (Febrero de 2011). www.fundes.org. Recuperado el 8 de Junio de 2013, de www.fundes.org
- HostelTur. (29 de Enero de 2013). http://www.hosteltur.com/130280_turismo-joven-nicho-segmento-estrategico-empresas-destinos.html. Recuperado el 9 de Julio de 2013, de http://www.hosteltur.com/130280_turismo-joven-nicho-segmento-estrategico-empresas-destinos.html
- Hostelworld. (2012). <http://www.diariodelviajero.com/noticias/los-mejores-hostales-del-mundo>. Recuperado el 2013 de Julio de 7, de <http://www.diariodelviajero.com/noticias/los-mejores-hostales-del-mundo>
- INSTITUTO DE SALUD PUBLICA . (Mayo de 2012). http://www.isp.gov.ve/salud/documentos/permisos_sanitarios.pdf. Recuperado el 12 de Junio de 2013, de http://www.isp.gov.ve/salud/documentos/permisos_sanitarios.pdf

- Instituto Nacional de Turismo . (s.f.). <http://www.inatur.gob.ve/>. Recuperado el Abril de 29 de 2013, de <http://www.inatur.gob.ve/>: <http://www.inatur.gob.ve/>
- Jesús Aranguren, J. A. (Mayo de 2008). http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142008000200003&nrm=iso. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142008000200003&nrm=iso
- Kotler, P. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson Educacion.
- La Radio En Venezuela. (28 de Agosto de 2010). <http://radiovenezolana.blogspot.com/2010/06/la-mega-1073-fm.html>. Recuperado el 14 de Julio de 2013, de <http://radiovenezolana.blogspot.com/2010/06/la-mega-1073-fm.html>
- Ley de Crédito para el Sector Turismo. (27 de Agosto de 2009). <http://www.mintur.gob.ve>. Recuperado el 19 de Abril de 2013, de <http://www.mintur.gob.ve>: <http://www.mintur.gob.ve/descargas/PorcentajeCST.pdf>
- Ley Orgánica de Turismo. (13 de Noviembre de 2000). <http://www.mintur.gob.ve>. Recuperado el 19 de Abril de 2013, de <http://www.mintur.gob.ve>: <http://www.mintur.gob.ve/descargas/LeyOrganicaTurismo.pdf>
- Megias, J. (30 de Octubre de 2012). <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>. Recuperado el 12 de Junio de 2013, de <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>
- Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación. (2010). <http://www.mcti.gob.ve/>. Recuperado el 28 de Abril de 2013, de <http://www.mcti.gob.ve/>: <http://www.mcti.gob.ve/>
- Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura. (2013). www.infraestructura.gob.ve. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de www.infraestructura.gob.ve
- Ministerio para el Poder Popular para el Turismo. (5 de Mayo de 2010). <http://www.mintur.gob.ve/>. Recuperado el 21 de Abril de 2013, de <http://www.mintur.gob.ve/>: <http://www.mintur.gob.ve/>
- Ministerio para el Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Información. (2010). <http://www.mcti.gob.ve/>. Recuperado el 28 de Abril de 2013, de <http://www.mcti.gob.ve/>: <http://www.mcti.gob.ve/>
- minube.com, the cocktail analysis, turismo de castilla. (Junio de 2010). *Observatorio sobre viajes e Internet*. Recuperado el 2 de Julio de 2013, de http://comunicatur.info/cms/images/stories/documents/tendencias_nuevo_viajero_junio_2010.pdf
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (s.f.).
- Philip Kotler, e. a. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson.
- Reglamento de la Ley Orgánica para Establecimientos de Alojamiento. (21 de Diciembre de 1998). <http://www.mintur.gob.ve>. Recuperado el 19 de Abril de 2013, de <http://www.mintur.gob.ve>: http://www.mintur.gob.ve/descargas/Reglamento_de_la_ley_organica_para_establecimientos_de_aloja.pdf

- Santa, G. L. (Marzo de 2012). *PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE HOSTALES EN CHILE*. Santiago.
- Tips para empresas. (10 de Enero de 2013). <http://www.tipsparaempresas.com/requisitos-para-solicitar-la-conformidad-de-bomberos-alsobocaroni/>. Recuperado el 1 de Agosto de 2013, de <http://www.tipsparaempresas.com/requisitos-para-solicitar-la-conformidad-de-bomberos-alsobocaroni/>
- Travellers House. (s.f.). <http://www.travellershouse.com/th/home.html>. Recuperado el 7 de Julio de 2013, de <http://www.travellershouse.com/th/home.html>: <http://www.travellershouse.com/th/home.html>
- TripAdvisor. (Enero de 2013). <http://www.buuteeq.com/blog/facebook-es-la-red-social-mas-usada-para-planear-viajes/>. Recuperado el 2 de Julio de 2013, de <http://www.buuteeq.com/blog/facebook-es-la-red-social-mas-usada-para-planear-viajes/>
- Tripadvisor. (2013). <http://www.tripadvisor.es/TravelersChoice-Destinations-cTop-g294280>. Recuperado el 2013 de Julio de 8, de <http://www.tripadvisor.es/TravelersChoice-Destinations-cTop-g294280>
- VI Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2006). <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec/actas/2006/L04usotecnologias.pdf>. Recuperado el 13 de Junio de 2013, de <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec/actas/2006/L04usotecnologias.pdf>
- Wyse Travel Confederation. (2011). http://staywysetest.files.wordpress.com/2012/11/wysetc-unwto-report-spanish_the-power-of-youth.pdf. Recuperado el 14 de Junio de 2013, de http://staywysetest.files.wordpress.com/2012/11/wysetc-unwto-report-spanish_the-power-of-youth.pdf
- Zeithaml, P. B. (1992). <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>. Recuperado el 6 de Julio de 2013, de <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Zona Escolar FM. (2012). <http://www1.unionradio.net/LaMegaEstacion/programacion/default.aspx?idProg=11>. Recuperado el 15 de Julio de 2013, de <http://www1.unionradio.net/LaMegaEstacion/programacion/default.aspx?idProg=11>

ANEXOS

Anexo A. Llegadas de Turistas Internacionales. Datos Organización Mundial del Turismo (OMT).

País	2010	2011	Variación (%)
Argentina	5.325	5.663	6.3%
Brasil	5.161	5.433	5.3%
Chile	2.766	3.070	11%
Colombia	2.385
Perú	2.299	2.598	13%
Ecuador	1.047	1.141	9%
Bolivia	807
Venezuela	510	551	8.2%
Paraguay	465	524	12.6%
Suriname	204	220	7.9%
Guyana	150	157	4.5%

Anexo A-1. Importancia del consumo turístico receptor en el PIB. Datos de la División de Estadística y Proyecciones Económicas de la CEPAL.

Mientras mayor sea el valor de este indicador, el turismo receptivo (de entrada) será más importante desde el punto de vista económico.

Países	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Santa Lucía	38.2	40.8	44.5	31.6	31.5	31.5	31.3
Bahamas	28.6	30.7	30.6	28.4	29.3	28.6
Antigua y Barbuda	39.8	41.4	35.7	32.3	29.2	27.8	27.7
Saint Kitts y Nevis	20.8	25.7	27.6	27.0	24.3	19.3	15.3
Belice	15.1	15.9	19.2	21.4	22.6	20.5	18.9
Dominica	19.9	21.3	19.1	22.7	21.6	19.1	18.0
San Vicente y las Granadinas	23.6	22.7	23.3	22.7	19.8	16.5	15.4
Granada	21.6	18.4	12.9	16.6	17.8	16.0	15.8
Jamaica	17.2	17.1	16.0	17.5	16.6	15.9
República Dominicana	15.6	14.6	10.5	11.0	9.9	9.2
Panamá	6.2	6.4	7.2	8.3	9.3
Costa Rica	8.1	8.5	9.1	8.3	8.5	8.5
El Salvador	4.4	4.7	4.9	5.9	5.7	5.3
Guyana	3.7	3.4	4.3	4.1	4.7	5.1
Nicaragua	3.9	4.3	4.2	4.4	4.6	4.4	5.6
Honduras	4.5	4.7	4.8	4.7	4.4	4.4
Uruguay	3.7	4.5	4.0	3.6	3.9	3.8	4.5

Guatemala	2.9	2.6	2.9	3.0	3.1	2.7	2.2
Trinidad y Tobago	3.9	4.3	3.7	2.7	2.9
Bolivia	3.0	3.2	3.6	2.9	2.5	1.8
Argentina	1.8	1.7	1.8	1.8	1.9	1.6	1.5
Perú	1.7	1.8	1.8	1.9	1.9	1.9	1.9
México	1.4	1.5	1.5	1.4	1.4	1.3	1.4
Ecuador	1.4	1.4	1.3	1.2	1.4	1.4
Chile	1.8	1.6	1.4	1.3	1.4	1.5	1.4
Colombia	1.3	1.2	1.1	1.2	1.1	1.0	1.2
Paraguay	1.4	1.2	1.3	1.2	1.0	0.8
Venezuela	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3
Brasil	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4
Barbados	28.4	27.8	30.1	32.7
Haití	3.4	2.5	1.9	2.5
Suriname	1.8	4.7
Cuba

Fuente: CEPAL

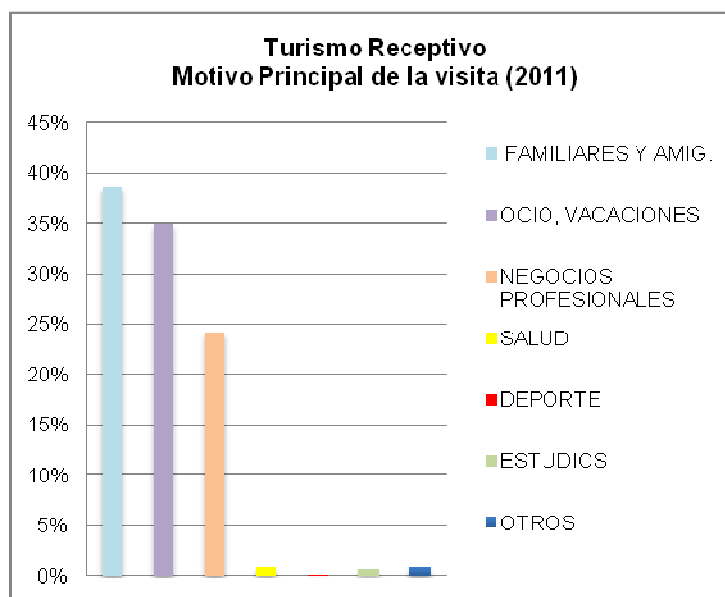
Anexo A-2. Tipo de Categoría para servicios de alojamiento. Reglamento de Alojamiento turístico en la República Bolivariana de Venezuela, Art 11.

Tipo de Categoría	Descripción
Hotel de Turismo	Aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo al huésped servicios básicos y complementarios, según su categoría, siendo su tarifa diaria de alojamiento por tipo de habitación y número de ocupantes.
Hotel-Residencia de Turismo	Aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en apartamentos o cabañas, ofreciendo al huésped un mínimo de servicios básicos y complementarios según su categoría; siendo sus tarifas de alojamiento, diarias y especiales para estancias prolongadas, por tipo de apartamento o cabaña y número de ocupantes.
Motel de Turismo	Aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo al huésped servicios básicos y complementarios según su categoría; ubicados generalmente en las proximidades de las vías automotores, fuera de las zonas urbanas, con estacionamiento contiguo o próximo a las unidades habitacionales y cuya disposición de planta física permita a los huéspedes el acceso individual, principal y directo a sus habitaciones desde el área de estacionamiento, siendo sus tarifas de alojamiento diarias por tipo de habitación y número de ocupantes.
Hospedaje o Pensión de Turismo	Aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones privadas, colectivas, con servicio sanitario privado o colectivo; el cual podrá ofrecer servicios de alimentación, debiendo cumplir con los requisitos mínimos según su categoría, teniendo una tarifa de alojamiento que podrá ser periódica, diaria, semanal, quincenal o mensual por tipo de habitación o por cama
Posada de Turismo	Aquel establecimiento de pequeña escala, localizado en centros poblados, áreas rurales, playas y carreteras en rutas o circuitos turísticos, administrado

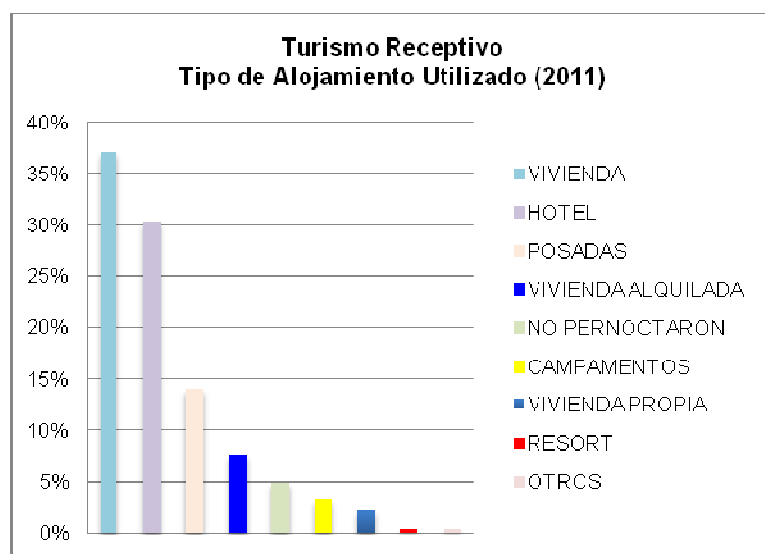
	por una familia o por pequeños empresarios, destinado a satisfacer la demanda de los servicios de alojamiento y alimentación, el cual será autóctono de la zona donde esté ubicado.
Campamento de Turismo	Aquel establecimiento que presta en forma periódica o permanente servicio de alojamiento y actividades al aire libre; que facilita el pernoctar en tiendas de campaña, remolques habitables, cabañas u otros alojamientos de índole similar.
Estancia de Turismo	Aquel establecimiento similar a una Posada de Turismo que se encuentra cercano a la ciudad, en áreas rurales, con ambiente campestre.
Hato, Finca o Hacienda de Turismo	Aquel establecimiento localizado en áreas rurales que presta en forma periódica o permanente servicios de alojamiento y alimentación, realizando actividades dirigidas, propias de estos establecimientos y de ecoturismo.
Establecimiento Especial de Alojamiento de Turismo	Aquel establecimiento que preste en forma periódica o permanente el servicio de alojamiento cuyas características y condiciones de las instalaciones son diferentes a las anteriormente señaladas y pueda ser considerado como establecimiento de alojamiento turístico.

Tabla. Fuente: Reglamento de Alojamiento. República Bolivariana de Venezuela.

Anexo A-3. Turismo Receptivo. Motivo Principal de la visita año 2011. Datos del Ministerio Popular del Turismo de la República Bolivariana de Venezuela.



Anexo A-4. Turismo Receptivo. Tipo de Alojamiento Utilizado año 2011. Datos del Ministerio Popular del Turismo.



Anexo A-5. Turismo Receptivo. Llegadas de turismo internacionales por mes. Datos de la Oficina de Migración de los aeropuertos Internacionales de la República Bolivariana de Venezuela.

	2010	2011	2012
Enero	9.754%	9.193%	9.869%
Febrero	9.557%	8.786%	9.521%
Marzo	9.118%	8.877%	9.862%
Primer Trimestre	28.431%	26.857%	29.252%
Abril	7.375%	6.608%	6.021%
Mayo	7.193%	7.105%	6.506%
Junio	7.637%	7.660%	7.750%
Segundo Trimestre	22.205%	21.375%	20.277%
Julio	10.110%	9.646%	10.021%
Agosto	8.049%	7.434%	8.021%
Septiembre	6.093%	6.063%	6.221%
Tercer Trimestre	24.253%	23.144%	24.263%
Octubre	7.872%	9.866%	8.765%
Noviembre	7.924%	8.450%	8.012%
Diciembre	9.312%	10.307%	9.43%
Cuarto Trimestre	25.109%	28.623%	26.208%

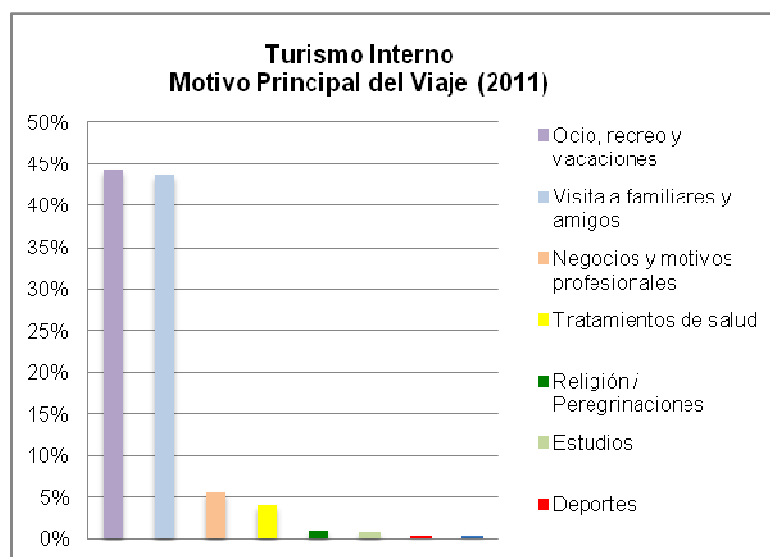
Anexo A-6. Turismo Receptivo. Gasto y noches promedio por turista. Datos del Ministerio del Poder Popular para el Turismo.

	2010	2011	2012
Gasto Promedio por Turista (USD)	1567.6	1610.4	1.720
Noches Promedio de Permanencia	19	16.5	17.7

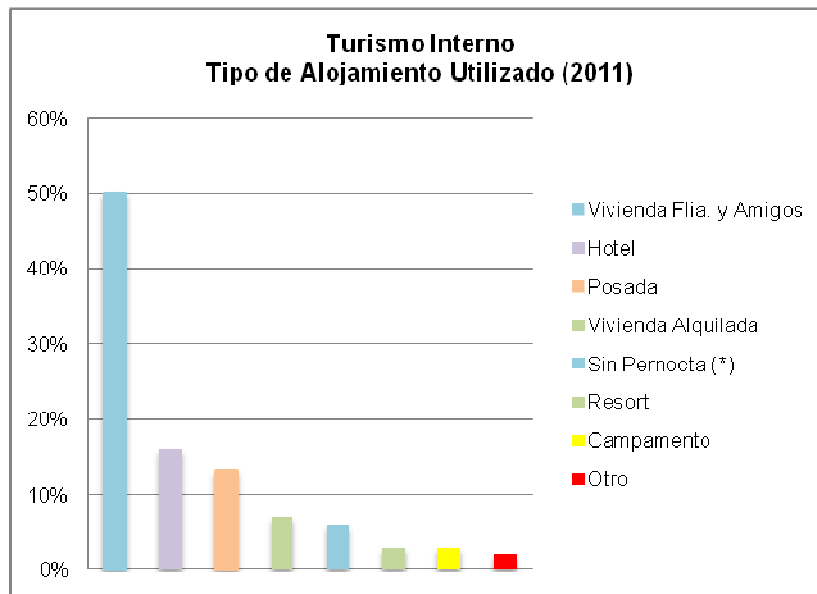
Anexo A-7. Turismo Receptivo. Distribución de gastos (Porcentaje). Datos del Ministerio del Poder Popular para el Turismo.

	2010	2011	2012	Promedio
Alimentos y bebidas	34.36%	30.79%	32.46%	32.53%
Alojamiento	28.27%	25.14%	31.07%	28.16%
Compras	15.80%	17.31%	16.13%	17.43%
Transporte interno	8.18%	8.62%	5.5%	7.48%
Recreación y entretenimiento	11.16%	14.25%	10.6%	9.82%
Tratamientos de salud	0.67%	2.24%	1.98%	2.63%
Alquiler de vehículos	0.46%	0.77%	0.57%	0.60%
Servicios culturales	0.31%	0.45%	0.78%	0.51%
Otros	0.79%	0.43%	1.30%	0.84%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

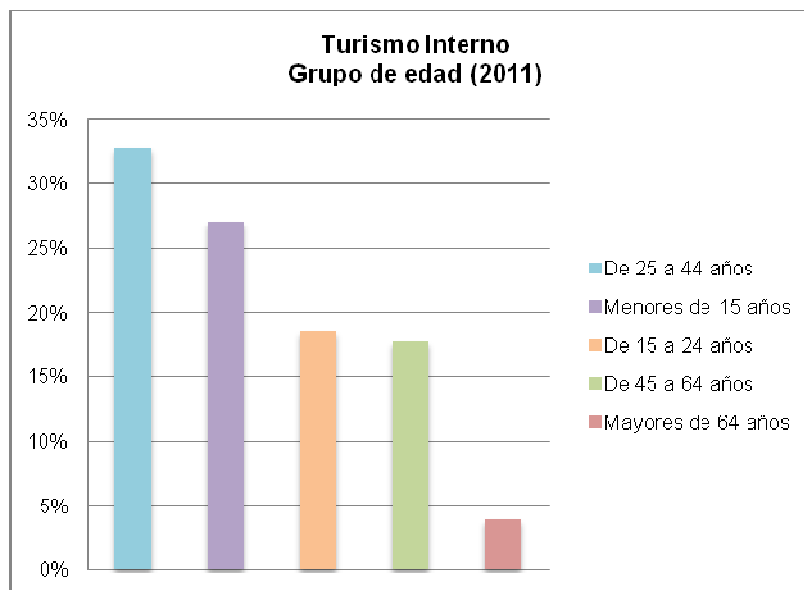
Anexo A-8. Turismo Interno. Motivo Principal de la visita año 2011. Datos MINTUR.



Anexo A-9. Turismo Interno. Tipo de Alojamiento Utilizado año 2011. Datos MINTUR



Anexo A-10. Turismo Interno. Grupo de Edad año 2011. Datos MINTUR



Anexo A-11. Turismo Interno. Total de visitantes internos según medio de transporte. Datos MINTUR

Transporte Utilizado	2010	2011
Avión	345.834	438.530
Ferry	458.720	489.586
Transporte Público	10.418.631	11.789.200
Vehículo Particular	5.512.457	5.676.024
Otro	287.820	326.787
Total	17.023.482	18.720.127

Anexo A-12. Ocupación Media Acumulada de Hoteles y Posadas por Estados. Datos adquiridos del Programa de Estadísticas Básicas de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (FENAHOVEN).

Estado	Ocupación Promedio % 2011		Ocupación Promedio % 2010	
Caracas	69.8	6	67.8	6
Amazonas	43.5	1	40.9	1
Anzoátegui	74.1	7	65.85	6
Apure	88.15	10	49	2
Aragua	58.78	4	63.81	5
Barinas	43.39	1	47.8	2
Bolívar	55.68	3	46.17	1
Carabobo	54.77	3	52.52	3
Cojedes	45.3	1	44.3	1
Delta Amacuro	42.9	1	45.9	1
Falcón	55.08	3	59.31	4
Guárico	43.5	1	46.3	1
Lara	45.74	1	59.26	4
Mérida	47.3	1	55.75	3
Miranda	54.2	3	51.3	2
Monagas	51.2	2	46.75	1
Nueva Esparta	39.69	1	50.24	2
Portuguesa	38.19	1	38.1	1
Sucre	68.53	6	44.87	1
Táchira	47.93	2	45.34	1
Trujillo	51.74	2	55.93	3
Yaracuy	43.74	1	48.55	2
Zulia	48.72	2	47.37	1
Vargas	76.08	8	79.71	9
Dep. Federales	70.27	7	64.73	5

Rango	Desde	Hasta
1	42.9	47.425
2	47.435	51.96
3	51.97	56.495
4	56.505	61.03
5	61.04	65.565
6	65.575	70.1
7	70.11	74.635
8	74.645	79.17
9	79.18	83.705
10	83.715	88.24

Anexo A-13. Turismo Interno. Total de visitantes internos según entidades de destino.
Datos MINTUR.

Estado	% Turistas 2011		% Turistas 2010	
Caracas	8.32%	10	8.84%	10
Amazonas	0.22%	1	0.40%	1
Anzoátegui	4.16%	5	3.99%	5
Apure	1.23%	2	1.47%	2
Aragua	7.68%	9	6.68%	9
Barinas	4.15%	5	4.73%	6
Bolívar	5.61%	7	4.10%	5
Carabobo	5.65%	7	6.28%	8
Cojedes	1.19%	2	1.44%	2
Delta Amacuro	0.12%	1	0.15%	1
Falcón	8.52%	10	8.46%	10
Guárico	3.12%	4	5.00%	6
Lara	4.95%	6	6.82%	8
Mérida	3.55%	5	3.72%	5
Miranda	7.05%	9	5.27%	7
Monagas	2.04%	3	2.40%	3
Nueva Esparta	4.76%	6	4.42%	6
Portuguesa	1.72%	2	1.79%	3
Sucre	5.81%	7	6.17%	8
Táchira	3.54%	5	3.63%	5
Trujillo	2.36%	3	2.02%	3
Yaracuy	2.03%	3	2.01%	3
Zulia	4.41%	6	4.59%	6
Vargas	7.77%	10	5.59%	7
Dep.Federales	0.05%	1	0.03%	1

Rango	Desde	Hasta
1	0.05	0.897
2	0.898	1.745
3	1.746	2.593
4	2.594	3.441
5	3.442	4.289
6	4.29	5.137
7	5.138	5.985
8	5.986	6.833
9	6.834	7.681
10	7.682	8.84

Anexo A-14. Turismo Interno. Noches Promedio de Permanencia según Destino. Datos Instituto Nacional de Estadística (INE).

Estado	Noches Promedio 2011		Noches Promedio 2010	
Caracas	5.1	5	6.3	6
Amazonas	1.7	1	5.6	5
Anzoátegui	4.6	4	6.5	6
Apure	3.4	3	5.1	5
Aragua	2.4	2	5.5	5
Barinas	2	1	2.7	2
Bolívar	5.8	6	6.7	7
Carabobo	2.9	2	5.2	5
Cojedes	4	4	3.2	3
Delta Amacuro	10.2	10	12.5	10
Falcón	3.4	3	4.3	4
Guárico	3.6	3	5.1	5
Lara	2.8	2	3.8	3
Mérida	4.7	4	7.4	7
Miranda	2.5	2	2.3	2
Monagas	7.2	7	6.2	6
Nueva Esparta	6.8	7	7.8	8
Portuguesa	3.4	3	7.5	7
Sucre	5.9	6	5.6	5
Táchira	3.2	3	5.9	6
Trujillo	4.9	5	7.6	8
Yaracuy	2.3	2	3.2	3
Zulia	3.5	3	7.2	7
Vargas	1.2	1	1	1
Dep.Federales	1.8	1	4.8	4

Rango	Desde	Hasta
1	1.2	2.1
2	2.11	3.01
3	3.02	3.92
4	3.93	4.83
5	4.84	5.74
6	5.75	6.65
7	6.66	7.56
8	7.57	8.47
9	8.48	9.38
10	9.39	12.5

Anexo A-15. Total de camas existentes en establecimientos de alojamiento turístico, según Entidad Federal. Datos MINTUR.

Solo se cuenta con los datos del número de camas registradas hasta el 2011 en cada uno de los estados. No existen datos publicados de la variabilidad de un año a otro.

Estado	Camas registradas 2011	
Caracas	30227	1
Amazonas	1,022	10
Anzoátegui	17,724	5
Apure	2,454	10
Aragua	11,292	7
Barinas	6,797	9
Bolívar	4,568	9
Carabobo	9,590	8
Cojedes	2,949	10
Delta Amacuro	1,204	10
Falcón	22,698	3
Guárico	4,214	9
Lara	12,300	7
Mérida	17,371	5
Miranda	18,482	5
Monagas	7,350	8
Nueva Esparta	31,183	1
Portuguesa	4,167	9
Sucre	10,016	7
Táchira	10,563	7
Trujillo	4,431	9
Yaracuy	3,305	10
Zulia	12,832	7
Vargas	8,563	8
Dep.Federales	30,227	1

Rango	Desde	Hasta
10	1,022	4,038
9	4,039	7,055
8	7,056	10,072
7	10,073	13,089
6	13,090	16,107
5	16,108	19,124
4	19,125	22,141
3	22,142	25,158
2	25,159	28,175
1	28,176	31,192

Anexo A-16. Mapa Político Territorial de Venezuela.



Anexo A-17. Ocupación Media Acumulada de Hoteles y Posadas por Estados año 2012. Datos adquiridos del Programa de Estadísticas Básicas de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (FENAHOVEN).



Estado	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	%
Anzoátegui	76.4	89.11	91.52	68.98	77.79	83.94	79.03	80.1	79.51	63.75	72.83	77.73	81.7
Apure	51.21	53.62	50.56	47.15	43.05	39.55	40.05	37.05	30.05	34.03	36.01	53.01	46.52
Aragua	76.2	78.11	77.63	80.55	76.91	67.37	72.77	80	66.71	61.26	85.11	87.45	79.16
Barinas	55.18	57.71	56.03	29.78	31.48	33.8	29.31	64.09	34.67	34.78	52.45	63.6	48.53
Bolívar	72.99	72	73.9	64.85	58.41	39.81	50.55	40.8	35.29	56.9	64.67	70.95	61.75
Carabobo	72.21	70.66	74.33	88.03	64.01	44.19	64.75	70.25	87.97	51.17	56	67.13	70.88
Caracas	75.21	91.64	86.24	74.7	78.79	71.42	82.16	80.88	84.08	82.11	92.71	81.82	85.13
Falcón	57.43	65.37	60.6	71.1	88.7	70.67	71.81	67.02	79.17	59.96	78.31	76.42	73.19
Lara	62.33	60.02	63.51	94.6	70.05	54.05	87.06	89.16	59.66	47.58	54.13	63.53	70.46
Mérida	65.84	63.6	72.09	43.02	40.03	44.05	50	36.07	37.4	48.13	52.15	71.06	55.27
Monagas	61.9	62.22	66.94	49.13	49.89	57.94	53.05	58.57	55.74	69.41	73.57	80.81	64.59
Nueva Esparta	47.13	52.31	53.88	45.42	33.81	41.06	53	72	38.02	45.81	50.22	83.14	54.65
Portuguesa	46.63	60.41	87.91	20.8	20.65	25.11	24.22	29.45	28.11	28.5	31.11	41.27	40.33
Sucre	80.02	86.8	88.27	89.91	85.2	60.63	61.2	70.05	85.01	74.9	72.03	83.15	81.42
Yaracuy	65.09	67.48	66.55	62	53	49.05	52	70.01	57.05	46.25	42.71	64.21	61.27
Vargas	94.81	90.21	81.87	84.71	67.31	72.16	84.81	90	86.07	63.14	69.32	80.94	83.84
Zulia	44.22	52.87	54.92	48.14	46.93	28.2	46.18	48.33	48.38	43.75	57.52	48.08	56.1
Táchira	70.53	65.25	69.8	51.22	41.83	51.48	53.05	60.01	68.01	67.79	73.57	76.61	65.78
Trujillo	52.44	53.15	61.38	54.77	54.28	30.05	30.02	30.04	30	56.15	58.14	60.79	50.92
2012	61.44	70.96	70.41	61.47	61.63	55.76	62.1	66.82	62.36	59.49	66.71	75.09	64.82
2011	50.53	51.94	53.5	51.58	53.15	53.23	55.5	59.38	57.73	51.83	57.53	60.11	54.69
2010	51.19	56.56	57.27	55.29	52.75	54.13	51.88	62.75	53.13	53.07	54.76	55.98	54.7
Diferencia	5.91	14.02	11.91	4.89	3.78	-2.47	1.6	2.44	5.53	4.18	4.18	9.98	5.12






Anexo A-18. Mapa Vial de Venezuela.

No muestra toda la infraestructura vial del país, pero se puede observar que la mayor proporción se encuentra en los estados ubicados al norte.



Anexo A-19. Los 10 mejores lugares para el turismo en Venezuela según la página de turismo: www.tuviaje.com.

10	Colonia Tovar. Estado Aragua.	Una autentica colonia alemana, enclaustrada en las frías montañas del estado de Aragua y a solo 2 horas de Caracas, encontramos Colonia Tovar uno de los pueblos más pintorescos de Venezuela.	
9	Los Médanos de Coro. Estado Falcón.	Un paisaje desértico único en Venezuela. Es un parque nacional y Patrimonio Histórico de la Humanidad proclamado por la UNESCO en 1993.	
8	Puerto la Cruz. Edo. Anzoátegui	Posee bonita infraestructura, altos edificios, hermosas playas y transporte de primer mundo con tren eléctrico bastante innovador.	
7	Las Aguas de Moises. Edo. Sucre	Posee increíbles cascadas de agua dulce, toboganes naturales, lagos y aguas termales.	
6	Sierra Nevada. Edo. Mérida	Parque nacional Sierra Nevada, que es el lugar perfecto para vacaciones invernales en Venezuela , ya que cuenta con paisajes paradisíacos engalanados por los picos nevados permanentes, incluyendo el más alto de Venezuela con una altura de 5009 mts, sobre el nivel del mar.	

5	Isla de Margarita. Edo. Nueva Esparta	Playas hermosas y mucha vida nocturna.	
4	Mochima. Edo. Sucre	Playas, archipiélagos e islas con playas muchas de ellas vírgenes, Mochima situada entre las ciudades de Barcelona y Puerto la Cruz y una singular formación de montañas que literalmente besan el mar	
3	Morrocoy. Edo. Falcón	Playas deliciosas, paisajes naturales únicos, islas, playas privadas, islotes y cayos entre los cuales se encuentran Borracho, Pelón, Sombrero, Sal, Playuela y Peraza. Sin lugar a dudas las playas de Morrocoy en Venezuela son espectaculares, se puede hacer senderismo o simplemente relajarte descansar y disfrutar de la playa en este lugar paradisíaco.	
2	Archipiélagos de los Roques. Dependencias Federales	Estamos ante un archipiélago mundialmente conocido, Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Aquí encontramos paisajes que parecieran sacados de cuentos de hadas o definitivamente de otros planetas, simple y sencillamente espectaculares, aguas calmas, arena fina e increíble y una biodiversidad única de esta área del mundo.	
1	La Gran Sabana y Canaima. Edo. Bolívar	es el más grande de América Latina, con una extensión de 3 millones de hectáreas, las cuales cubren gran parte del Estado de Bolívar, Es el lugar del salto de agua más grande del mundo, las anacondas y una de las más espectaculares áreas de formación rocosa que existen en el mundo, estas formaciones han maravillado a los científicos de todo el planeta por décadas.	

Anexo B. Grupos de Turistas según su comportamiento.

El planificador / informado (23,4%)

- Asociado a parejas con hijos.
- Busca la contratación de un viaje lo más cerrado posible (lo que no implica que lo tenga decidido a priori).
- Muestra mayor cercanía por los destinos parecidos a lugar de origen, tanto en costumbres como en gastronomía.
- Intenta viajar con toda la información necesaria, evitando en la medida de lo posible cualquier tipo de imprevisto.

El social / experimental (41%)

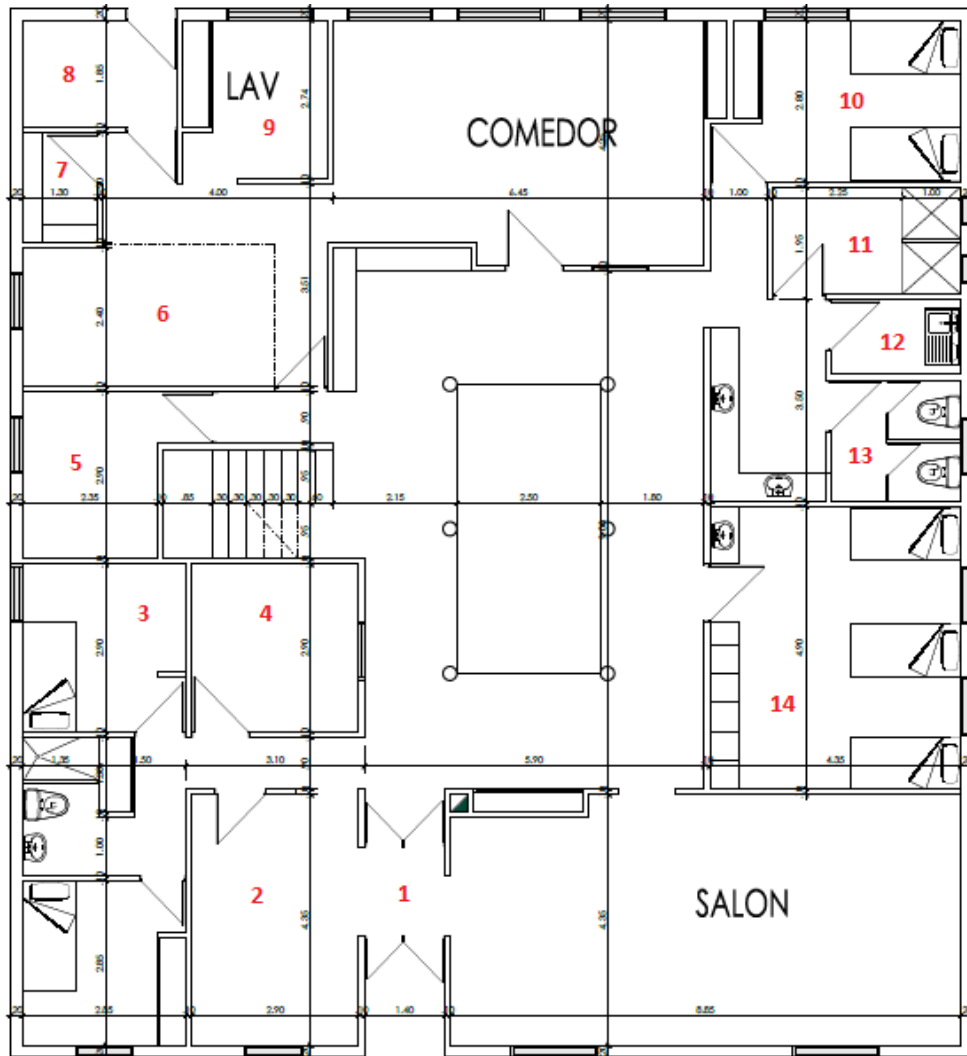
- Mayor peso relativo de parejas sin hijos.
- Mayor presencia que los otros grupos en redes sociales, blogs y microblogging.
- Permeable a las recomendaciones de otros viajeros
- El viaje lo vive como una experiencia en movimiento: huye de los pack de viaje.
- Le gusta visitar lugares.
- Está abierto a nuevas visitas o actividades que surjan en el viaje.

El viajero autónomo (35.6%)

Ganan peso los individuos que viven solos

- Muestran escasa confianza por la información aportada por otros viajeros en cualquier etapa del viaje: muestra una mayor preferencia por las fuentes de información formales, aunque no es particularmente cercano a ninguna fuente.
- Está menos predispuesto a realizar actividades o visitas que puedan surgir en el viaje y que no tenía previstas.
- Es decir, dispone de un objetivo claro, previamente predefinido, y que desea satisfacer.

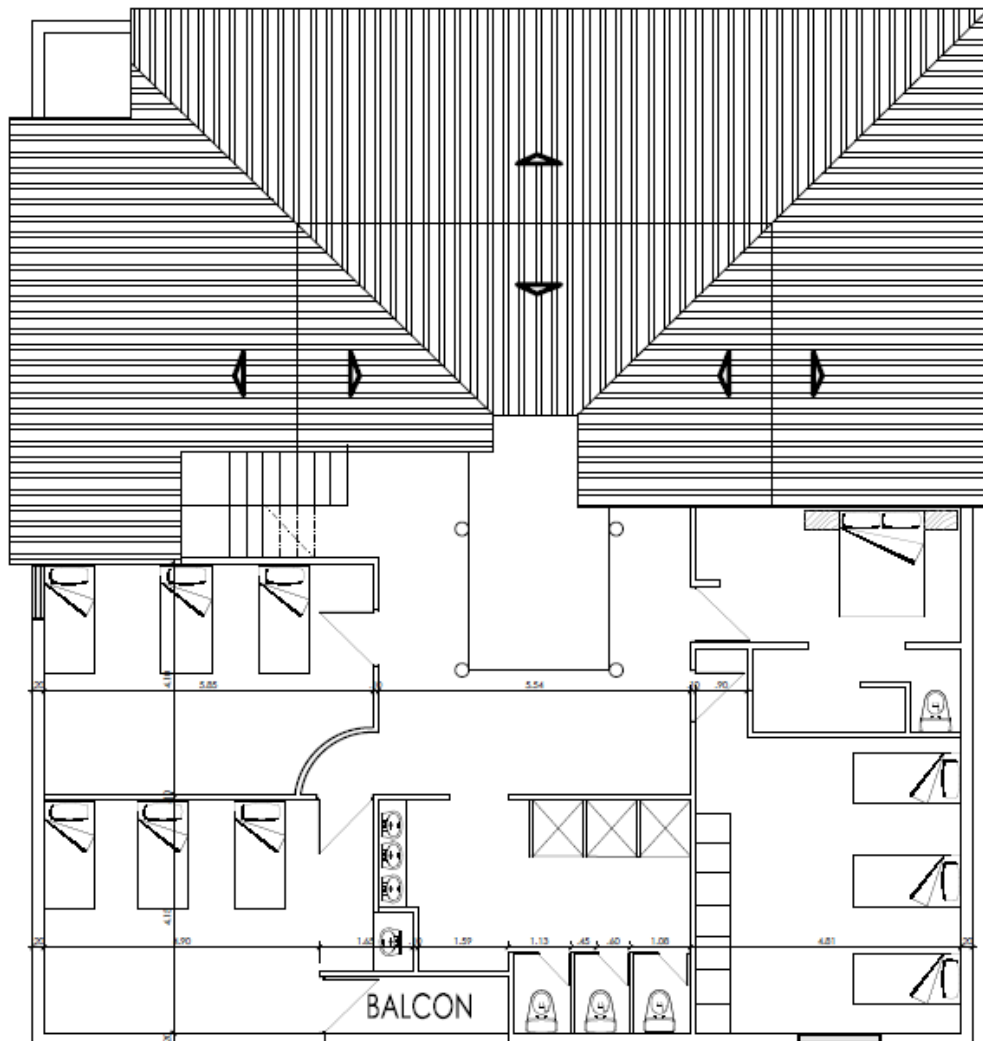
Anexo B -1. Distribución de espacios provisional de la planta baja de cada hostel de la cadena. Elaborado por la arquitecto Larissa Encinoza.



Dónde:

- | | | |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. | <p>armario en el centro y un baño.</p> <p>escobas, detergentes, lavamopas y artículos de limpieza) y un</p> <p>espacio para los lockers y un lavamanos)</p> | <p>Acceso del hostel.
Recepción.
Cuarto para los empleados con dos literas, un pequeño
Área para oficina o depósito.
Maletero detrás de la escalera.
Área de cocina.
Área de despensa.
Patio donde para el gas, la basura, y un acceso.
Lavandería
Cuarto (Dos camas individuales)
Dos duchas
Área de Ama de Llaves (Donde se almacenarán las
closet para las sabanas de esa área.
Área de pocetas.
Habitación (3 literas, con un espacio para unos asientos,</p> |
|---|---|---|

Anexo B-2. Distribución de espacios provisional de la planta alta de cada hostel de la cadena. Elaborado por la arquitecto Larissa Encinoza.



La Planta Alta que cuenta con:

- y unas sillas).
 -
 -
- 3 habitaciones compartidas (3 literas, espacio para lockers
 - 1 baño compartido (3 duchas, 3 lavamanos y 3 pocetas).
 - 1 Habitación privada (Cama matrimonial y baño privado

Anexo C. Plan de Inversión – Remodelación por Hostal. Precios proporcionados por la constructora PROCONCA.

Descripción	Costo por unidad o m ² VEF	Unidades o m ² aproximados	Costo por total o m ² VEF
Construcción de paredes de bloques, acabado corriente	165	555	45.787,5
Construcción de revestimiento interior de paredes. Acabado liso	120	330	21.000
Construcción de revestimiento exterior en paredes. Acabado rustico	170	350	29.759
Carpintería, herrería y vidrios			
Ventanas con perfiles de aluminio	1060	21	22.260
Colocación de rejas para escaleras	959	3	2.887,8
Vidrios planos, lisos, transparentes e incoloros	335	12	4020
Pintura y cerrajería			
Esmalte en estructuras metálicas	50.57	23	1163,11
Esmalte de puertas y ventanas	38.68	26	1005,68
Esmalte en marcos metálicos	17.73	30	537,9
Barniz en puertas de madera incluyendo fondo sellador	40.49	24	971,76
Texturizado interior de losas	79	400	31.600
Caucho interior en paredes, incluyendo fondo antialcalino	41	400	16.400
Instalaciones eléctricas			
Interruptores dobles tapa de plástico	76	31	2.356
Punto de teléfono	281,78	4	11.227,12
Tablero de circuitos	60	4	240
Total por sucursal con IVA			VEF 181.106,67
Total de la cadena con IVA			VEF 543.320

Anexo C- 1. Plan de Inversión - Mobiliario y Equipo por Hostal. Elaboración propia, precios proporcionados por cada proveedor.

Plan de Inversión de Mobiliario y Equipo				
	Proveedor	Unidades por sucursal	Costo Unitario VEF	Costo Total VEF
Equipos de cocina				

Refrigerador de dos secciones General Electric 21 Pies	Total Chef	1	4.300	4.300
Cocina con horno Asber (6 Hornillas)	Total Chef	1	8.999	8.999
Campana de extracción	Total Chef	1	3.200	3.200
Horno microondas	Total Chef	1	1.900	1.900
Cafetera	Total Chef	1	690	690
Tostadora 4 Ranuras	Total Chef	1	680	680
Licuadaora Eléctrica Vaso de 64 oz Oster	Total Chef	1	657	657
Extractor de jugo Oster	Total Chef	1	403	430
Juego de ollas 16 piezas	Total Chef	1	980	980
Juego de sartenes 4 piezas	Total Chef	1	630	630
Horno Tostador	Total Chef	1	1.029	1.029
Misceláneos, Vajillas				
Set de 8 Tazas	Total Chef	3	198	594
Set de 6 tazas de café	Total Chef	3	114	342
Vaso 10 onzas	Total Chef	18	21	378
Escurreidor de platos	Total Chef	1	99	99
Set de cuchillos 7 piezas	Total Chef	1	430	430
Set de cubiertos 20 piezas	Total Chef	6	129	774
Rallador de queso	Total Chef	1	59	59
Tabla para picar	Total Chef	2	59	118
Bowl Redondo	Total Chef	2	49	98
Utensilios para servir	Total Chef	4	39	156
Escurreidora	Total Chef	1	98	98
Set de Aceite y Vinagre	Total Chef	2	99	198
Descorchador	Total Chef	1	132	132
Azucarero	Total Chef	4	32	128
Salero	Total Chef	4	32	128
Frutero	Total Chef	3	45	135
Bandeja Cuadrada	Total Chef	8	78	624
Servilletero	Total Chef	6	48	288
Juego de Vajilla 16 piezas	Total Chef	4	320	1.280
Jarra de jugo	Total Chef	4	78	312
Jarra para leche	Total Chef	2	98	196
Jarra para café	Total Chef	2	330	660
Porta cereales	Total Chef	4	210	840
Mantel individual	Total Chef	20	12	240
Comedor				
Mesa de 4 personas	Linio	4	530	2.120

Silla	Linio	16	220	3520
-------	-------	----	-----	------

	Proveedor	Unidades por sucursal	Costo Unitario VEF	Costo Total VEF
Habitaciones				
Aire acondicionado e instalación	Linio	3	5.899	5.899
Cama matrimonial	Linio	1	3.200	3.200
Cama individual	Linio	2	2180	4.360
Litera	Linio	14	2.780	38.920
Colchón individual	Linio	16	1.450	23.200
Colchón matrimonial	Linio	1	2.200	2.200
Almohadas Cannon Set	Linio	18	133	2.394
Protector de colchón individual	Linio	20	120	2400
Protector de colchón matrimonial	Linio	2	180	360
Juego de sábanas individual	Linio	56	180	10.080
Juego de sábanas matrimonial	Linio	2	220	440
Colcha individual	Linio	56	210	11.760
Colcha matrimonial	Linio	2	284	568
Lámpara de pared	Linio	6	95	570
Sillas para habitaciones	Linio	19	182	3.458
Lockers	Linio	28	545	15.260
Cesto de basura	Linio	6	44	176
Cortinas	Linio	6	232	1392
Baños				
Toallas para las manos	Linio	12	39	468
Secador de pelo	Linio	4	230	920
Espejos	Linio	4	122	488

	Proveedor	Unidades por sucursal	Costo Unitario VEF	Costo Total VEF
Salón de estar y recepción				
Televisor 32' Sony	Linio	1	6.100	6.100
DVD	Linio	1	1.199	1.199
Equipo de música	Linio	1	978	978
Sillón	Linio	2	320	640
Sofá	Linio	1	643	643
Cojines	Linio	4	111	444

Alfombra	Linio	1	319	319
Puff	Linio	5	189	945
Lámparas	Linio	2	135	270
Computador escritorio Intel Dual 4Gb Disco duro 500G	Linio	1	5.065	5.065
Tabla Android 4.0	Linio	1	2.130	2.130
Teléfono	Linio	1	432	432
Sillas de oficina	Linio	2	319	638
Mueble para computadora	Linio	1	738	738
Archivador 3 Gavetas	Linio	1	1320	1.320
Lámpara de mesa tipo lupa con brazo extensible	Linio	1	432	432
Ventilador	Linio	2	538	1.076
Otros				
Sistema administrativo y de gestión	Premium Soft	1	4.125	8.300
Extintores 10lb, cajas y sistema de incendios	Inversiones williafre	4	800	2.400
Lavadora 16 Kg Electrolux	Linio	1	5.500	5.500
Secadora 14Kg Electrolux	Linio	1	4.300	4.300
Tabla de planchar	Linio	1	178	178
Plancha a vapor de ropa Electrolux	Linio	1	299	299
Aspiradora	Linio	1	1329	1.329
Cámara digital CASIO 8 10 megapíxeles	Linio	1	1680	1.680
Sistema de cámaras de seguridad e Instalación	Planet Security	1	4520	4.520

Total neto mobiliario por sucursal	185.398,4
Total neto mobiliario por la cadena	556.195,2
IVA 12%	75.844,8
Total	VEF 632.040

Anexo C -2. Detalle de capital de trabajo. Fuente Propia.

Descripción	Costo Total VEF
Productos de limpieza y bolsas	3.440,12
Papelería y lapiceros	2.380,12
Papel higiénico	1783,62
Total Capital de trabajo	7.603,86

Anexo C-3. Detalle de otros Requerimientos de Capital. Fuente Propia

Descripción	Costo Total VEF
Costo de constitución de la empresa	9.763,5
Alquiler Anticipado (1 mes)	110.490
Alquiler (4 meses)	441.960
Internet y Teléfono (4 meses)	1.784
Agua, electricidad y gas (30% utilización)	5.159,04
Remuneración al personal (3 meses)	370.773,32
Capacitación y cursos	6.000
Total de otros requerimientos de capital	VEF 945.929,86

Descripción	Costo Total VEF
Remodelación	543.520
Mobiliario y equipo	632.040
Capital de trabajo	7.603,86
Otros requerimientos	945.929,86
Total	2.129.093,72

Anexo C-4. Remuneraciones y Salarios. Fuente Propia.

Bono de Desempeño	Sueldo básico VEF/mes	Tipo de bono	15% de la remuneración mensual	Cantidad	Gastos en bonos anual
Gerente General	\$ 7,020.52	Anual	\$ 12,636.94	1	\$ 12,636.94
Gerente de Comunicación y Marketing	\$ 5,780.14	Anual	\$ 13,872.34	1	\$ 13,872.34
Administrador de sucursal	\$ 4,434.78	Anual	\$ 10,643.47	1	\$ 10,643.47
Recepcionista (día)	\$ 2,737.06	Semestral	\$ 3,284.47	2	\$ 6,568.94
Recepcionista (noche)	\$ 3,313.02	Semestral	\$ 3,975.62	2	\$ 7,951.25
Asistente	\$ 2,103.87	Semestral	\$ 2,524.64	2	\$ 5,049.29
Personal de limpieza	\$ 1,720.02	Semestral	\$ 2,064.02	2	\$ 4,128.05
TOTAL VEF					\$ 60,850.27

En Venezuela el empleador tiene que cumplir con una serie de obligaciones que estipula la ley:

Aportes del Empleador y Previsiones Sociales	
Seguro Social	9%
Seguro de paro forzoso	1.7%
Ley de Política habitacional	2%
INCES	2%
Utilidades (Anual)	30 días de salario

Bono vacacional (Anual)	15 días de salario
-------------------------	--------------------

Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS). El empleador está obligado a hacer contribuciones al IVSS, se calculan con base al salario de cada trabajador. El empleador debe aportar el 9% y el trabajador contribuye con el 4% de la porción de su salario.

Seguro de Paro Forzoso. Dicha contribución es obligatoria y por ella el empleador aporta el 1.7% calculado sobre el salario utilizado para determinar la cotización del IVSS y el trabajador aporta el 0,5% sobre la misma base de cálculo.

Ley de Política Habitacional. Está es una contribución obligatoria que hace el patrono del 2% del salario normal mensual de cada trabajador. Igualmente, el patrono debe retener a sus empleados y obreros el 1% de la remuneración normal mensual. El patrono debe depositar dichos recurso dentro de los 5 primeros días laborales de cada mes en la institución financiera receptora.

Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista. Todo empleador con 5 o más trabajadores, está en la obligación de pagar ante el INCES, el 2% del total del salario normal pagado a los trabajadores que le presten servicios. Este aporte patronal se paga por trimestres vencidos y debe realizarse dentro de los 05 días hábiles siguientes al vencimiento de cada trimestre.

Dentro de los primeros 15 días del mes de diciembre de cada año, deberá pagar como mínimo el salario de 30 días y como máximo el salario de 03 meses por concepto de *utilidades*.

Bono vacacional. Cuando el trabajador cumpla un (1) año de trabajo ininterrumpido para un empleador, disfrutará de un período de vacaciones remuneradas de quince (15) días hábiles y de un bono vacacional, equivalente a 15 días de salario normal.

Anexo C-5. Bonos por buen desempeño y satisfacción de los clientes. Fuente Propia.

Detalle	Sueldo básico VEF/mes	Previsiones sociales VEF/mes	Costo unitario VEF/mes	Meses	Utilidades y Bonos anuales	Cantidad requerida	Costo total VEF/anual
Gerente General	\$ 7,020.52	\$ 1,032.02	\$ 8,052.54	12	\$ 10,530.78	1	\$ 107,161.22
Gerente de Comunicación y M	\$ 5,780.14	\$ 849.68	\$ 6,629.82	12	\$ 8,670.21	1	\$ 88,228.06
Administrador de sucursal	\$ 4,434.78	\$ 651.91	\$ 5,086.69	12	\$ 6,652.17	3	\$ 203,077.45
Recepcionista (día)	\$ 2,737.06	\$ 402.35	\$ 3,139.41	12	\$ 4,105.59	6	\$ 250,670.90
Recepcionista (noche)	\$ 3,313.02	\$ 487.01	\$ 3,800.03	12	\$ 4,969.53	3	\$ 151,709.81
Asistente	\$ 2,103.87	\$ 309.27	\$ 2,413.14	12	\$ 3,155.81	6	\$ 192,680.83
Personal de limpieza	\$ 1,720.02	\$ 252.84	\$ 1,972.86	12	\$ 2,580.03	9	\$ 236,289.47
Total Anual	\$						1,229,817.73

Anexo C-6. Créditos destinados al sector turístico. Descripción obtenida del Banco de Venezuela.

Características

- Financiamiento de hasta el máximo 75% de los presupuestos de urbanismo y construcción y hasta 100% en equipamiento.
- Tasas protegidas, variables, fijadas por el BCV.
- Se rige por la Ley Orgánica de Turismo y la Ley de crédito al Turismo.
- Se puede efectuar amortización, ampliación, cancelación anticipada.

A quien está dirigido

A personas naturales y jurídicas, prestadores o prestadoras de servicios turísticos y a aquellos que como consecuencia del crédito se inicien en la actividad turística.

Actividades a financiar

- Adquisición, construcción, ampliación, dotación, equipamiento y remodelación de:
 - Establecimientos turísticos tales como:
 - Unidades de Alojamiento Turístico: Hoteles, posadas.
 - Hatos, haciendas, fundos, fincas que por su valor arquitectónico y patrimonial se incorporen a la oferta turística.
 - Parques temáticos, de atracciones, mecánicos, de agua y similares.
 - Unidades gastronómicas y similares que por sus características de calidad y servicios, formen parte de la oferta turística local, regional o nacional.
 - Agencias de viajes y turismo y mayoristas relacionados con la comercialización, intercambio y mercadeo del producto turístico nacional (operativo o nuevo).
- Adquisición y reparación de equipos de transporte turístico terrestre, aéreo y acuático:
 - Líneas de autobuses de turismo.
 - Embarcaciones marítimas.
 - Vehículos para flotas turísticas terrestres.
 - Transporte aéreo.

Anexo C-7. Crédito Bancario, cálculo de la cuota anual

PERIODOS	5			
MONTO	\$ 1,490,365.60			
TASA	6.95%			
		AMORTIZACION	INTERESES	SALDO INSOLUTO
CUOTA VEF	\$362,999.81	\$259,419.40	\$ 103,580.41	\$ 1,230,946.20
	\$362,999.81	\$277,449.05	\$ 85,550.76	\$ 953,497.14
	\$362,999.81	\$296,731.76	\$ 66,268.05	\$ 656,765.38
	\$362,999.81	\$317,354.62	\$ 45,645.19	\$ 339,410.76
	\$362,999.81	\$339,410.76	\$ 23,589.05	\$ -