



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA HOSTALES EN NICARAGUA

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

INDIRA LUCIA SUÁREZ PEREZCASSAR

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

La presente tesis tiene como principal objetivo determinar la viabilidad económica y financiera para la implementación de una cadena de hostales en la República de Nicaragua. La empresa tendrá como finalidad la prestación de servicios de alojamiento en tres ciudades y proveerá al cliente de un lugar seguro, cómodo y de esparcimiento social.

La idea nació durante mis prácticas en el área de encuestas turísticas del Banco Central de Nicaragua donde detecte la insatisfacción de los turistas extranjeros de encontrar un servicio de alojamiento a un precio conveniente que cumpla con los requerimientos básicos que todo viajero necesita.

Se realizó una investigación de mercado en donde se conocieron las necesidades y comportamientos de los clientes, así como las tendencias mundiales en el servicio de alojamiento. Se determinó que el cliente al que se dirigirá la cadena será tanto turistas nacionales como extranjeros de 18 a 30 años de edad.

El primer año se iniciará operaciones con la apertura de una sucursal, la segunda y tercera abrirán al tercer y quinto año de operaciones respectivamente. El objetivo para el tercer año será mantener una ocupación superior al 67%.

Cada sucursal contará con una capacidad de 26 huéspedes, alojados en cuatro tipos de habitaciones.

Se determina que la implementación de la cadena de hostales en Nicaragua es viable económica y financieramente con un VAN de U\$82,474 y una TIR de 33%.

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

Por haberme permitido llegar a este punto, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres,

Por sus consejos, comprensión, amor y apoyo en todo momento. Con su ejemplo me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi abuelita Jilma (QEPD),

Quien desde arriba sé que cuida y guía mi camino en todo momento.

A mis tías y tíos,

Por su constante preocupación y cariño brindado durante esta etapa.

A mis amigas,

Elianne y Claudia, quienes siempre tuvieron las palabras correctas para darme ánimos en los momentos mas difíciles.

A todas las personas que de alguna u otra manera hicieron de este tiempo en Santiago fuera una experiencia inolvidable.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	2
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.2 PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	2
1.3 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE UNA CADENA DE HOSTALES	3
1.4 ALCANCE DEL PROYECTO	3
1.5 OBJETIVOS	3
1.5.1. Objetivo General	3
1.5.2. Objetivos Específicos	3
1.6 MARCO CONCEPTUAL	4
1.7 METODOLOGIA	5
1.8 NOMBRE DE LA CADENA DE HOSTALES	6
1.9 LOGO DE LA EMPRESA	7
CAPITULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA HOTELERA Y TURÍSTICA DE NICARAGUA	7
2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	7
2.1.1 Factores Políticos	7
2.1.2 Factores Económicos	8
2.1.3 Factores Sociales	11
2.1.4 Factores Tecnológicos	12
2.1.5 Conclusiones del Análisis del Entorno	13
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y HOTELERA	13
2.2.1 Leyes, Decretos y Reglamentos	14
2.3. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR	16
2.3.1 Primera Fuerza: Poder de Negociación de los Clientes	16
2.3.2 Segunda Fuerza: Amenaza de entrada de Nuevos Competidores.....	16
2.3.3 Tercera fuerza: Poder de Negociación de los Proveedores	17
2.3.4 Cuarta Fuerza: Amenaza de Servicios Sustitutos.....	18
2.3.5 Quinta Fuerza: Grado de Rivalidad	18
2.4. FODA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN NICARAGUA	19
2.5 CONLUSIONES DEL ANALISIS DE LA INDUSTRIA	20
CAPITULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO	21
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	21
3.2.1 Objetivo General.....	21
3.2.2 Objetivos Específicos	21

3.3 TENDENCIAS MUNDIALES DEL TURISMO Y LA INDUSTRIA HOTELERA.....	21
3.4 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	22
3.4.1 Indicadores no monetarios.....	23
3.5 OCUPACIÓN HOTELERA.....	23
3.6 LOCALIZACIÓN DE LAS SUCURSALES.....	24
3.7 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	26
3.8 ENCUESTA.....	28
3.8.1 Definición de la Población.....	28
3.8.2 Definición de la Muestra.....	28
3.8.3 Tamaño de la muestra.....	28
3.8.4 Resultados de la Encuesta.....	29
CAPITULO 4. ANÁLISIS INTERNO Y PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE VALOR....	33
4.1 Modelo Canvas.....	33
4.2 Cadena de valor.....	34
4.3 ANÁLISIS FODA.....	35
4.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	36
4.4.1 Misión.....	36
4.4.2 Visión.....	36
4.4.3 Valores.....	36
4.5 OBJETIVOS DEL NEGOCIO.....	37
4.6 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	37
4.7 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	38
4.8 RECURSOS Y CAPACIDADES.....	38
4.8.1 Recursos Humanos.....	38
4.8.3 Recursos Organizacionales.....	39
CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING.....	40
5.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	40
5.2 SEGMENTACIÓN.....	41
5.2.1 Segmentación Geográfica.....	41
5.2.2 Segmentación Demográfica.....	42
5.2.3 Segmentación Psicográfica.....	43
5.3 PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE.....	44
5.3.1 Valor Psicológico.....	44
5.3.2 Valor Funcional.....	44
5.3.3 Valor Económico.....	45
5.4 POSICIONAMIENTO.....	45
5.5 MARKETING MIX.....	45
5.5.1 Producto.....	45
5.5.2 Precio.....	47
5.5.3 Plaza.....	48
5.5.4 Promoción.....	48
Instagram, Vimeo, Youtube, Pinterest.....	50
5.6 MARKETING INTERNO.....	51
5.7 PRESUPUESTO DE MARKETING.....	54
5.7.1 Presupuesto de Marketing para el primer año.....	54

CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES	56
6.1 PROCESOS QUE INVOLUCRAN AL CLIENTE.....	56
6.1.1 Reserva.....	56
6.1.2 Entrada.....	58
6.1.3 Salida.....	59
6.1.4 Servicio de desayuno.....	60
6.1.5 Encuesta de calidad de servicio.....	60
6.1.6 Derivación de clientes.....	60
6.2 PROCESOS INTERNOS.....	61
6.2.1 Sincronización de información de reservas.....	61
6.2.2 Abastecimiento.....	61
5.6.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	61
6.3.1 Equipo de trabajo.....	62
6.3.2 Descripción de Cargos y Perfiles.....	63
6.3.3 Capacitación del Personal.....	68
6.4 INDICADORES KPI.....	68
Se utilizarán los siguientes KPI en las diferentes áreas de la cadena de hostales, con el fin de medir el desempeño de ciertos factores que ayudarán a la rentabilidad del negocio.....	68
6.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	69
CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO.....	70
7.1 PLAN DE INVERSIÓN.....	70
7.3 Costos Fijos.....	73
7.3.1 Remuneraciones del personal.....	73
7.3.2 Servicios básicos por sucursal.....	75
7.4 Costos Variables.....	76
7.4.1 Servicio de agua y gas.....	77
7.4.2 Desayunos.....	77
7.4.3 Costos de Mantenimiento.....	78
7.8 ANÁLISIS DE ESCENARIO.....	81
CAPITULO 8. CONCLUSIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	84

INTRODUCCIÓN

Nicaragua cuenta con variedad de atractivos naturales, amplia biodiversidad, poblados pintorescos y vestigios históricos de la colonia española que permiten vivir una experiencia de aventura y contacto con la naturaleza. Además, su cultura, la amabilidad de su gente y deliciosa gastronomía hace de este un destino deseado; logrando que inversionistas y turistas internacionales se enamoren de este país, permitiéndole el crecimiento económico que ha experimentado en los últimos años.

En el año 2013¹ fue considerado el tercer destino ideal para visitar, y el sexto país del mundo más barato². Para octubre del año 2014 logró superar la visita del millón de turistas, lo que representó un crecimiento del 7.1% respecto al año anterior³. Cabe destacar que el gasto per cápita promedio diario registrado por los visitantes extranjeros que llegaron durante el II trimestre del año, según cifras del Banco Central de Nicaragua, fue de U\$38.0 dólares influido principalmente por el gasto de los turistas procedentes de otras regiones y Norteamérica (US\$ 63.0 y US\$ 47.7, respectivamente).

El presente plan de negocios propone implementar una cadena de Hostales en Nicaragua, demostrando su viabilidad en el mercado. Brindando una oferta de servicios de alojamiento que se adecuen al presupuesto del turista promedio que visita el país en búsqueda de un turismo de aventura.

Los hostales son un tipo de hospedaje dirigido a jóvenes, ideal para turistas que cuentan con poco presupuesto. Se ubican estratégicamente en pleno centro de ciudades o zonas cercanas a diversos servicios y sitios turísticos. Ofrece diversas opciones de alojamiento, variando desde habitaciones privadas a habitaciones con varias literas y baños compartidos. También se identifican por un diseño sencillo en sus instalaciones, y por contar con ambientes sociales que promueve el intercambio cultural y social entre los huéspedes.

1 Fue nombrada por el prestigioso diario estadounidense The New York Times, el tercer destino ideal para visitar en el año 2013, señalando como principales razones el “boom” del negocio de hospedajes ecológicos y la creciente sofisticación de su gastronomía.

2 Instituto Nicaragüense de turismo

3 Instituto Nicaragüense de turismo

CAPITULO 1. DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Hostal del latín *hospitālis*, se trata de un albergue juvenil que suele caracterizarse por el bajo precio de sus habitaciones, camas o literas y por promover el intercambio cultural y social entre los huéspedes. En castellano, suelen utilizarse como sinónimos términos como hostel u hostería⁴.

El plan de negocios a realizar, consiste en estructurar el proceso de implementación de una cadena de hostales en Nicaragua. Inicialmente la cadena será abierta con tres sucursales localizadas en las ciudades con más afluencia turística del país. La estrategia se basa en liderazgo por costo brindando un servicio agradable en un ambiente de esparciendo social y cultural pero básico, donde el factor más importante será la satisfacción del cliente. Cada hostel reflejara la misma identidad visual y cultural en cada una de las sucursales.

1.2 PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

Para el desarrollo de este plan de negocios es necesario conocer las principales interrogantes que ayudarán en el cumplimiento de los objetivos dando el enfoque y dirección a la investigación.

Por lo cual se presentan una serie de preguntas que marcarán la pauta de la información que se quiere recolectar para su análisis posterior.

- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta la industria del turismo en Nicaragua?
- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta la industria del alojamiento en Nicaragua?
- ¿Qué atributos se necesitan para satisfacer las principales necesidades de los clientes?
- ¿Qué propuesta de creación de valor para el cliente tendrán los hostales?
- ¿Cuáles son los principales y más cercanos competidores?
- ¿En qué ciudades se deben establecer las sucursales de la cadena?
- ¿Cuáles son los principales canales para promocionar los hostales y llegar al segmento meta?

⁴ <http://definicion.de/hostel/>

1.3 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE UNA CADENA DE HOSTALES

- Precios competitivos de acuerdo al mercado nacional.
- Excelente servicio al cliente como ventaja competitiva.
- Ubicación estratégica en las ciudades con mayor afluencia de turistas.
- Innovación y diferenciación con respecto a la competencia directa.
- Buena relación con los proveedores.
- Margen de ocupación alta.
- Control de costos.
- Promoción y publicidad.
- Alianzas estratégicas.

1.4 ALCANCE DEL PROYECTO

El presente plan de negocios pretende establecer una cadena de hostales con tres sucursales localizadas en las ciudades con más afluencia tanto de turistas nacionales como extranjeros, satisfaciendo la necesidad del servicio de alojamiento no permanente. El proyecto contempla la adquisición de terrenos y la construcción de las instalaciones a utilizar.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de negocios para la implementación de una cadena de hostales en tres ciudades de Nicaragua. Enfocado tanto a turistas extranjeros como nacionales, brindando un ambiente agradable, cómodo y económico, generando rentabilidad y un crecimiento sostenible en el tiempo.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar las características del cliente potencial de este proyecto y a su vez de la competencia en el sector para poder acertar en el diseño de un hostel diferenciador que cumpla con las expectativas y necesidades de sus clientes.
- Llegar a alcanzar una ocupación constante que garantice un negocio sostenible en el tiempo que permita obtener rentabilidad y futuras posibilidades de crecimiento.

- Diseñar diferentes formas de promoción obteniendo reconocimiento y posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

Análisis PEST (Michael Porter). Consiste en el análisis de las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas, legales y socio-culturales que podrían tener un efecto en la organización. Se identifican los factores del entorno general que van a afectar a largo plazo a la empresa.

Las 5 fuerzas de Porter (Michael Porter)⁵. Permite analizar cuidadosamente la industria donde se desarrolla la organización, permitiendo conocer más el grado de competencia, así como un análisis externo. Se basa en la evaluación de la intensidad de 5 fuerzas competitivas básicas que son: la amenaza 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. Estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad del sector o de la empresa.

Modelo Lean Canvas. Es una herramienta estratégica empresarial y de gestión que permite describir, diseñar, retar, inventar y pivotear nuevos modelos de negocio. 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, propuesta 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. 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.

Conceptos Financieros: Del texto “Fundamento de Administración Financiera” de James C Van Horne y John M. Wachowicz Jr. Se tomarán las distintas herramientas que permitirán crear los estados de resultados y generar los flujos de efectivo, así como desarrollar las proyecciones financieras que permitan mostrar el comportamiento de la empresa en una cantidad determinada de periodos. Dicho libro de texto será utilizado para la creación del Plan Financiero.

⁵ Ingeniero y profesor de Harvard Business School

Presentaciones Clases de Marketing: Se utilizará como fuente las presentaciones de las clases de Marketing I y Marketing II del Magíster en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile de los profesores Marcel Goic y Rolf Weinreich Balze respectivamente. De dichas presentaciones se utilizarán los conceptos para segmentar el mercado, definir el mercado, desarrollar el posicionamiento, y la construcción del marketing mix.

1.7 METODOLOGIA

El plan de negocios se divide en la siguientes seis etapas que forman en sí la metodología de trabajo:

Etapas 1: Análisis del entorno y de la industria de establecimientos de alojamiento en Nicaragua. Se analizará el ambiente externo, que incluye las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas de Nicaragua para identificar factores externos que puedan afectar al negocio. También se realizará un análisis de las fuerzas competitivas del sector.

Etapas 2: Análisis del Mercado. En este estudio se pretende hacer una descripción de la evolución del turismo a nivel mundial, posteriormente una descripción del desarrollo de la actividad turística en Nicaragua, así mismo un estudio de las tendencias de las cadenas de hostales a nivel mundial, definición del segmento objetivo y propuesta de valor.

Etapas 3: Modelo de Negocios. El fin del plan estratégico es definir la esencia de la compañía, así como su razón de ser y adonde quiere llegar. Se hará un análisis detallado de la industria y los agentes que intervienen en ella con el objetivo de poder generar una estrategia que permita aprovechar una ventaja competitiva en la industria del hospedaje. Este análisis se basará en el modelo planteado por Thomas L. Wheelen, J. David Hunger en el texto Administración Estratégica y Política de Negocios.

Etapas 4: Plan de Marketing. Lo principal de esta etapa es la definición y conocimiento del segmento al cual se va a dirigir la cadena de hostales, conocer sus intereses, que características toman en cuenta al momento de elección del hospedaje. A partir de la información recopilada se creará la propuesta de valor para llegar a un posicionamiento en la mente de los jóvenes tanto a nivel nacional como internacional. Para el plan de marketing se utilizará los conceptos de las presentaciones de las clases de Marketing I y Marketing II impartidas en el Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile.

Etapa 5: Plan de operaciones y gestión de personas. En esta etapa se desarrollará la estrategia de operaciones, flujo de operaciones, procesos, recursos claves y rol de las personas, logrando identificar los principales procesos a llevar a cabo en cada hostel. Dentro de la gestión de personas se considerará la estructura organizacional, así como el manual de funciones.

Etapa 6: Plan de implementación. Se elaborará un cronograma con todas las actividades necesarias previas al inicio de operaciones de la cadena de hostales en Nicaragua.

Etapa 7: Plan Financiero. Este plan mostrará los indicadores de rentabilidad de la compañía, así como de las proyecciones financieras y flujo de caja adicionalmente se mostrará cuanto deberá ser la inversión inicial, estructura de financiamiento y análisis de sensibilidad entre otros. Para la creación de este plan, se utilizará los conceptos del libro de texto de Van Horne & Wachowitz; “Fundamentos de Administración Financiera”.

1.8 NOMBRE DE LA CADENA DE HOSTALES

Se realizó una lluvia de ideas para determinar posibles nombres para la cadena de hostales. Una vez terminada la lluvia de ideas se procedió a realizar una matriz de ponderación con los distintos criterios a evaluar, donde 5 implica que cumple más satisfactoriamente.

Tabla 1: Nombre de la Empresa

Nombre	Original	Atractivo	Significativo	Inconfundible	Fácil de recordar	Total
In & Basic	3	3	3	3	5	17
Adventure	2	3	3	2	3	13
Yawan	4	2	4	4	4	18
TripOn	3	2	3	5	4	17
NicaBackpackers	3	3	2	3	3	14

Fuente: Elaboración Propia

El nombre seleccionado es Yawan significa “Nosotros” en Miskito, lengua indígena que se habla en la Costa Caribe de Nicaragua.

1.9 LOGO DE LA EMPRESA

Imagen 1: Logo de la Empresa



Diseño: Elaboración Propia

CAPITULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA HOTELERA Y TURÍSTICA DE NICARAGUA

2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1.1 Factores Políticos

Sobre la debilidad institucional y el deterioro del clima político de Nicaragua, se puede señalar que estos han empeorado desde las elecciones municipales del año 2008 (perdida de legitimidad en las instituciones gubernamentales por irregularidades en la misma). Desde entonces, se critica con mayor virulencia el “secretismo” y la ausencia de dialogo con el resto del sistema político y la sociedad civil.

El nuevo modelo que adopta Nicaragua, con influencias de países de la región como Venezuela, Bolivia y Ecuador, no tiene los espacios y los mecanismos suficientes para mostrar y explicar el modelo de desarrollo que desea implantar⁶. Es probable que la ausencia de tales espacios y mecanismos constituya una de las principales causas de los problemas políticos e institucionales del país.

⁶ Maradiaga, Félix (2010), “Nicaragua: ¿Socialismo del Siglo XXI o Fascismo Tropical?”, Foro Permanente Sobre la Libertad, la Democracia y el Progreso de Colombia y el Mundo, en Debate Nacional, 2 de julio.

En cuanto al sector turismo es declarado una industria de interés nacional, que permite la incorporación de mano de obra local, generando beneficios a la economía y efectos positivos en la balanza de pagos del país.

Según la Ley 306 "Ley de incentivos para la industria turística de la República de Nicaragua"⁷ es deber del estado crear las condiciones y promover medidas adecuadas para la promoción y aprovechamiento del turismo, dentro de una política de desarrollo sostenible con respecto a la protección del medio ambiente y de la cultura nacional.

2.1.2 Factores Económicos

Nicaragua se encuentra con un entorno macroeconómico estable, el cual desde 1990 se ha basado en dos aspectos centrales. Primero, en la sostenibilidad de los acuerdos con las principales instituciones financieras internacionales y regionales, y en una responsable política monetaria y fiscal, acompañada de un buen nivel de reservas internacionales, un déficit fiscal controlado, una deuda pública externa sostenible y bajos niveles de inflación⁸. Para el año 2015 se estima un crecimiento del PIB de un 5%⁹, el segundo más alto en la Región Centroamericana superado por Panamá. La inflación mensual de febrero 2015 cerró en 0.72 por ciento (0.66% en igual mes del año 2014)¹⁰.

En cuanto a la Política Monetaria del país el consejo directivo del Banco Central de Nicaragua con base en lo dispuesto en la Ley Orgánica de esta entidad, ha definido el marco normativo del mercado de cambio en Nicaragua, delimitado en el Capítulo I de las Normas Financieras vigentes, en el cual se establece que los bancos, sociedades financieras, casas de cambio y las personas naturales y jurídicas podrán comprar y vender libremente al público dólares de los Estados Unidos de América (USD) o cualquier otra moneda libremente convertible, por cualquier monto y concepto.

En relación al régimen cambiario, desde enero de 1993 ha prevalecido en Nicaragua un régimen de minidevaluaciones diarias preanunciadas las cuales acumulan 5% anual,

⁷ Publicada en La Gaceta, Diario Oficial, No. 117, del 21 de junio de 1999.

⁸ Arauz, Alejandro (2010), Nicaragua y Centroamérica 2010, Situación de la Economía Tendencias, Desafíos y Proyecciones, octubre.

⁹ Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2014, divulgado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal.

¹⁰ Informe Mensual de Inflación 2015, División Económica del Banco Central de Nicaragua

modalidad conocida como “crawling peg”¹¹, mediante el cual la devaluación del Córdoba con respecto al Dólar se conoce con anticipación.

El turismo es uno de los motores de la economía y ha tenido en los últimos años un comportamiento positivo, al crecer entre 2009 y 2011 un 9% anual, además, según datos de Instituto Nicaragüense de Turismo, el último año se registró un crecimiento del 4,9% en los ingresos reales generados por turismo y el próximo año se espera un crecimiento de 9,2%. De esta forma el país ha presentado un potencial turístico confiable para la inversión nacional y extranjera.

Se han intensificado los esfuerzos por promover el turismo. El año anterior, el gobierno impulsó el turismo doméstico en las temporadas bajas. Por otro lado, el INTUR invirtió 3 millones de dólares en una campaña dirigida a atraer turistas de Centro América y Estados Unidos.

Con el objeto de promover la inversión en actividades turísticas, el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), previa aprobación del Comité Nacional para Hospederías Mínimas con una inversión requerida de 1 Cien mil dólares (US \$ 100, 000. 00) o su equivalente en moneda nacional, en el área urbana de Managua y Cincuenta mil dólares (US \$ 50, 000. 00) o su equivalente en moneda nacional, en el resto de la Republica, otorgara los siguientes incentivos y beneficios fiscales:

- Exoneración de derechos e impuestos de importación ¹² y del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A) en la compra local de los materiales de construcción y de accesorios fijos de la edificación. Los materiales y accesorios a exonerarse se deben utilizar en la construcción y equipamiento de los servicios de hotelería.
- Exoneración de derechos e impuestos de /o el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A) en la compra local de enseres, muebles, equipos, naves, vehículos automotores de doce (12) pasajeros o más, de carga, que sean declarados por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) necesarios para establecer y operar la actividad turística, y en la compra de equipos que contribuyan al ahorro de agua y energía, y de aquellos necesarios para la seguridad del proyecto, por el termino de diez (10) años.

¹¹ Sistema de devaluación progresiva y controlada de una moneda implementada por las autoridades monetarias de un país, en la búsqueda de ajustar el tipo de cambio a los diferenciales de inflación e interés.

¹² Se elimina la exoneración para importar o internar mercancías gravadas con Impuesto Selectivo de Consumo

- Exoneración del Impuesto Sobre Bienes Inmuebles (I.B.I.), por el término de diez (10) años contados a partir de la fecha en que INTUR declare que la actividad turística ha entrado en operación. Esta exoneración cubrirá únicamente los bienes inmuebles propiedad de la empresa, utilizados exclusivamente en la actividad turística.
- Exoneración del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A) aplicables a los servicios de diseño/ingeniería y construcción.
- Exoneración parcial del ochenta por ciento (80%) del Impuesto Sobre la Renta, por el término de diez (10) años, contados a partir de la fecha en que el INTUR declare que dicha empresa ha entrado en operación. Si el proyecto está situado en una Zona Especial de Planeamiento y Desarrollo Turístico, la exoneración será del noventa por ciento (90%). Si el proyecto cualifica y está aprobado además bajo el Programa de Paradores, la exoneración será del cien por ciento (100%).

Dentro del período concedido para las exoneraciones, si la empresa decide hacer una ampliación y/o renovación sustancial del proyecto, el periodo de exoneración se extenderá por otros diez años, que se contarán a partir de la fecha en que el INTUR declare que la empresa ha completado dicha inversión y ampliación.

El informe Doing Business 2011 coloca al país en la posición 117 de 183 países. De las nueve categorías que presenta este reporte, el país recibe una puntuación moderada respecto a la apertura de un negocio, el comercio transfronterizo, el cumplimiento de contratos y el cierre de una empresa, donde todavía tiene margen de mejora.

Tabla 2: Clasificación de Nicaragua en el Doing Business

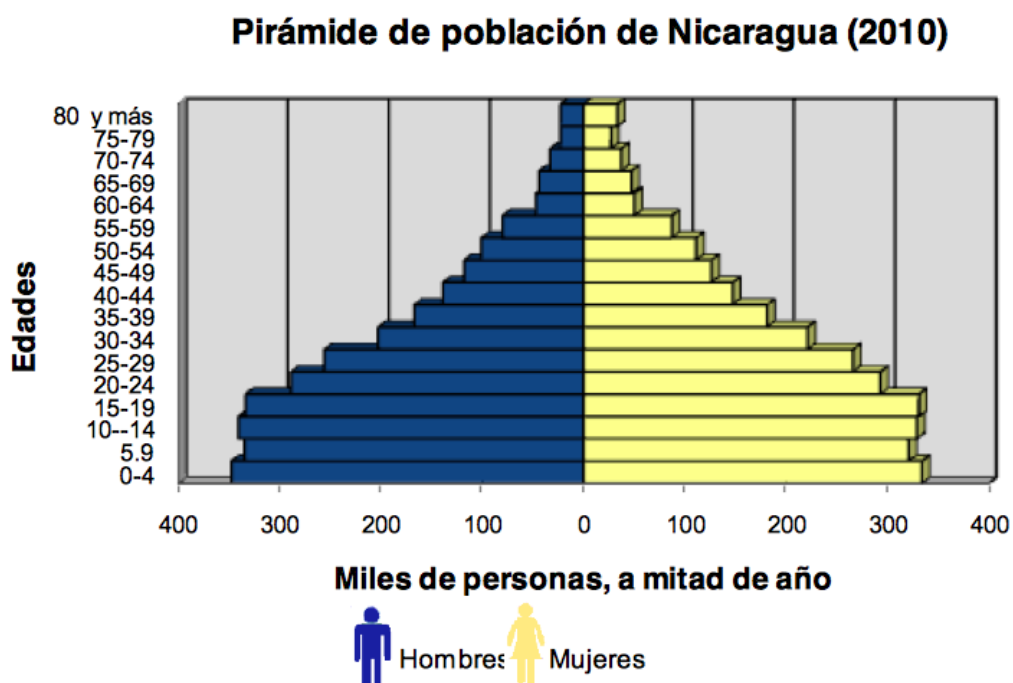
Rubro	Ranking
Apertura de un negocio	97
Manejo de permisos de construcción	138
Registro de propiedades	142
Obtención de crédito	89
Protección de los inversores	93
Pago de los impuestos	158
Comercio transfronterizo	85
Cumplimiento de contratos	66
Cierre de una empresa	75
Facilidad de hacer negocios	117

Fuente: Elaboración Propia

2.1.3 Factores Sociales

Nicaragua cuenta con una población aproximada de 5.8 millones de habitantes, y presenta una tasa de crecimiento poblacional cercana al 1.2% anual. La pirámide poblacional adjunta indica que el país cuenta con una mayoría de habitantes jóvenes, con una base ligeramente angosta en las primeras edades y un poco más amplias en las edades de adultos jóvenes. De ahí que la edad promedio de los nicaragüenses sea de 22.9 años¹³.

Imagen 2: Pirámide de población de Nicaragua



Fuente: Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL)

En Nicaragua la evolución del coeficiente de Gini en los últimos años ha mostrado una gran mejoría al caer de 0.532 en 2005 a 0.46 en 2009¹⁴, lo que representa una caída del 13.53%. De esta manera posicionándose como el segundo país de América Latina con mayor reducción de las desigualdades.

¹³ Las estadísticas han sido tomadas de diversas fuentes; en cada caso se recurrió a aquella que tuviera la información más actualizada. Las fuentes más consultadas fueron: Instituto Nacional de Estadística, Secretaria Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano

¹⁴ <http://m.rlp.com.ni/noticias/104254/nicaragua-2-pais-con-mayor-reduccion-de-la-desigualdad-en-latinoamerica>

Las condiciones laborales en Nicaragua se rigen en base a los ocho convenios internacionales ratificados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y por las leyes contempladas en el código del trabajo. El código del trabajo establece la relación entre el empleado y el empleador, exista o no un contrato escrito.

Horario laboral diurno: Se considera diurno el trabajo realizado entre las 6 de la mañana y las 8 de la noche. La jornada ordinaria de trabajo diurno es de 8 horas diarias, completando 48 horas semanales. Las horas adicionales deben ser compensadas como tiempo extra.

Horario laboral nocturno: Se considera nocturno el trabajo realizado entre las 8 de la noche y las 6 de la mañana del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo nocturno es de 7 horas diarias, completando 42 horas semanales. Las horas adicionales deben ser compensadas como tiempo extra.

Horario mixto: La jornada de trabajo mixto es de 7.5 horas diarias, para un total de 45 horas semanales. Las horas adicionales deben ser compensadas como tiempo extra.

2.1.4 Factores Tecnológicos

En Nicaragua, aunque las telecomunicaciones se desarrollan como una actividad económica libre para quienes deseen ejercerla, la Constitución Política y las Leyes establecen el marco regulatorio necesario para asegurar el interés del Estado en su prestación. Así pues el Estado de Nicaragua conforme el artículo 105 de la Constitución Política tiene la obligación de promover, facilitar y regular la prestación de los servicios que generan las comunicaciones, sin reservarse la prestación de los mismos, sino más bien alentando la participación de los particulares e interviniendo cuando se hace necesario para brindar a la población el acceso universal a la información.

En la actualidad los pequeños hoteles de la región de Centro América y República Dominicana, asociados a la Federación Centroamericana de Pequeños Hoteles, utilizarán el Sistema Operativo Nearbooking, como plataforma interactiva virtual para hacer reservaciones, el cual fue lanzado a principios del 2015 en Guatemala por el PARLACEN¹⁵, durante el XV Foro de Turismo.

¹⁵ Organo regional y permanente de representación política y democrática del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) con el objetivo fundamental de realizar la integración centroamericana.

2.1.5 Conclusiones del Análisis del Entorno

Uno de los factores clave para el desarrollo del turismo y la inversión es contar con un marco legal que lo estimule y fomente. Actualmente el turismo en Nicaragua se promueve como un eje estratégico para el desarrollo del país. Sin embargo, las condiciones que el gobierno central y los gobiernos locales están facilitando para el desarrollo de una oferta diversificada y de calidad, es aun limitada en comparación a otros países de la región como Costa Rica. Aunque ya se han dado algunos pasos al respecto con la creación de la Ley de incentivos turísticos y debido al crecimiento en inversiones estatales y extranjeras se espera creación de condiciones más favorables en los próximos años. Por tanto, se concluye que el entorno para el desarrollo de la cadena de hostales es favorable.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y HOTELERA

Como en otros países no desarrollados, aparte del desafío de cambiar la imagen negativa de la pobreza, el turismo se presenta como un agente valorizado de un territorio con alto potencial para el desarrollo de expectativas mercantiles ligadas a la prestación de servicios. En los últimos años, el turismo en Nicaragua ha mantenido un crecimiento constante¹⁶.

Desde principios del año 2014 Nicaragua está incluida en la Alianza de Destinos Sostenibles de las Américas lanzado por la Organización de estados Americanos OEA, el cual es un paquete de herramientas para el desarrollo de destinos turísticos sostenibles, que está diseñado para proteger a las regiones y enriquecer a sus habitantes.

Como parte del programa, los países miembros de la alianza se comprometen a desarrollar estrategias para mejorar sus sectores de turismo de manera sostenible.

Una de las fuentes más importantes de la industria del turismo es el alojamiento, puesto que el turista promedio destina el 34,2% de su presupuesto en este rubro.

¹⁶ Banco Central de Nicaragua

Tabla 3: Clasificación del gasto según rubro año 2013

Región de residencia del encuestado	Centro América	Norte América	Sur América	Europa	Caribe	Asia	Oceanía	África	Total
Clasificación del gasto	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Alojamiento	27.6%	34.6%	48.9%	37.7%	41.7%	37.5%	33.3%	37.1%	34.2%
Bares y restaurantes	30.8%	29.3%	31.6%	28.1%	32.5%	31.1%	31.7%	33.2%	29.8%
Alimentos y bebidas	9.0%	7.4%	3.1%	7.9%	2.1%	7.3%	8.4%	5.5%	7.7%
Transporte	12.08%	11.4%	6.7%	12.6%	6.6%	10.2%	15.1%	14.6%	11.7%
Alquiler de vehículo	1.0%	3.5%	1.2%	1.8%	2.1%	0.8%	0.9%	0.2%	2.0%
Servicios culturales y recreativos	0.9%	1.2%	0.6%	1.2%	1.2%	1.0%	1.1%	0.8%	1.1%
Artesanías	2.6%	3.2%	2.4%	2.5%	3.1%	1.7%	1.7%	1.7%	2.8%

Fuente: Elaboración Propia con datos del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)- Boletín Informativo año 2013

La oferta turística nacional de alojamiento está compuesta por 873 establecimientos, de los cuales la mayoría (166) se encuentran en Managua. El 35,8% del total de habitaciones corresponden a establecimientos de tipo hotelero, 63 % a alojamientos turísticos de carácter no hotelero (ATCNH) y 1,2% a aparta hoteles.

En su conjunto representan 1,181 habitaciones disponibles para un total de 19,850 camas. También el país cuenta con 88 operadoras de viajes y 8 empresas de recreación turística.

2.2.1 Leyes, Decretos y Reglamentos

- Ley 306 : “Ley de Incentivos para la Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua”.

Esta Ley tiene por objeto otorgar incentivos y beneficios a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que se dediquen a la actividad turística.

En cuanto a los actores principales de la industria del turismo en Nicaragua se encuentra un solo ente gubernamental y varios privados.

- **Instituto de Nicaragüense de Turismo (INTUR):** Único ente gubernamental encargado de promover el desarrollo sostenible del sector turismo como un sector prioritario en la economía de Nicaragua, equilibrando los aspectos

humanos, ambientales, económicos, sociales y culturales del país, aumentando el flujo de turistas e incrementando la competitividad de las empresas, con especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas turísticas, para contribuir con la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de los Nicaragüenses.

- **Cámara Nacional de Turismo (CANATUR):** Entidad no lucrativa comprometida en promover la asociatividad empresarial de sus miembros, enfocada en el fomento del desarrollo del turismo, como uno de los ejes más importante en la economía de Nicaragua.
- **FEDECATUR:** Organización regional privada conformada por las Cámaras de Turismo de los siete países Centroamericanos. Su finalidad es representar y defender los intereses del sector turístico privado de Centroamérica impulsando el fortalecimiento permanente de las Cámaras Nacionales de Turismo y de las empresas turísticas, para lograr la integración regional y el desarrollo sostenible del sector turístico de la región.
- **Asociación Nicaragüense de Turismo Receptivo (ANTUR):** Asociación de naturaleza civil no gubernamental y sin fines de lucro, que aglutina a las empresas tour operadoras profesionales y expertas de Nicaragua.

Los pasos para constituir una empresa bajo la nominación de Sociedad Anónima en Nicaragua son los siguientes¹⁷:

- Constituirse legalmente ante el registro público mercantil y de la propiedad mediante escritura de constitución.
- Obtener su número de Registro Único de Contribuyente (RUC) ante la Dirección General de Ingresos (DGI).
- Otorgar Poder de Administración a su representante legal.
- Registrarse como contribuyente ante la Administración de Rentas de su ciudad.
- Registrar los libros contables cotidianos, un libro diario, un libro mayor, uno de actas y uno de acuerdos.

¹⁷ Datos proporcionados por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua.

- Registrarse en la Alcaldía de Managua, para lo cual se debe presentar copia de escritura de constitución y los libros contables debidamente registrados en la Administración de Rentas.
- Registrarse en la Dirección General de Servicios Aduaneros (DGA), en el Sistema de Registro de Importadores Directos en el caso que vaya a realizar importaciones de bienes de consumo o capital.
- Apertura de cuenta en moneda nacional y extranjera, en cualquier banco privado de su preferencia. El banco privado se encargará de informarle al Banco Central de Nicaragua, la cordobización de sus divisas.

Una vez constituida la sociedad anónima se debe obtener la licencia para empresas de hospederías, según lo estipulado en la Ley de Operaciones Art.32 Ley N° 298 arto 51 y 77 de la Ley N° 495 de la República de Nicaragua. Este título es renovable anualmente (Ver Anexo A).

2.3. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

2.3.1 Primera Fuerza: Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación que poseen los clientes por lo general es **medio**. Debido al perfil de los hostales, cada cliente representa un pequeño porcentaje del total de ventas para el dueño del establecimiento. En el caso de que el cliente adquiera el servicio al momento de llegada y sin reserva previa, es posible que pueda cambiar de pernoctación por poco costo.

2.3.2 Segunda Fuerza: Amenaza de entrada de Nuevos Competidores

Según datos recopilados, Nicaragua cuenta en la categoría de Alojamientos Turísticos de carácter no Hotelero (ATCNH) dentro de la cual se contemplan los hostales con 550 establecimientos para el año 2013. De los cuales 48 nuevos establecimientos fueron creados de durante el año 2012- 2013¹⁸.

En el año 1999 la Asamblea Nacional de Nicaragua aprobó la Ley No. 306: “Ley de Incentivos para la Industria Turística de Nicaragua”¹⁹, por lo que los requisitos de capital

¹⁸ Boletín de Estadísticas de Turismo del INTUR 2013

¹⁹ Publicada en La Gaceta No. 117 del 21 de Junio de 1999

y las Normas exigidas por el gobierno para poder comenzar a operar como servidor turístico en Nicaragua no son muy altas. Las barreras de entrada principales son las que tienen relación con los aspectos al conocimiento del negocio, como lo son la diferenciación, acceso a los canales de distribución, y ubicación de las sucursales. Estas son en un principio las trabas más difíciles de sortear en el rubro. Por lo que la amenaza de nuevos competidores se considera **media- alta**.

2.3.3 Tercera fuerza: Poder de Negociación de los Proveedores

Los insumos requeridos para el funcionamiento de la cadena de hostales no son especializados, son productos fácilmente sustituibles y no diferenciados.

En el caso de los servicios básicos como agua y luz son proporcionados por empresas del estado y regulados por este mismo, con precios bases de acuerdo a la ciudad donde se esté localizado.

El sector de las telecomunicaciones en Nicaragua está completamente privatizado y es considerado como uno de los más modernos en Centroamérica. El ente regulador de las telecomunicaciones es el Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR).

Nicaragua ofrece conexiones redundantes de fibra óptica de alta calidad a través de tres sistemas de cables submarinos internacionales (ARCOS-1, MAYA-1, Emergía).

Entre los proveedores más grandes de la industria de telecomunicaciones en Nicaragua se encuentran: Tigo Business, Claro, IBW, Ideay, Telefónica, Yota, entre otros.

En Nicaragua se encuentran disponibles los siguientes servicios:

- Internet: Servicio fraccionado hasta full DS3.
- Conexión de Voz: Líneas analógicas o digitales.
- 4G: tecnología WiMAX a través de fibra óptica e inalámbrica (microondas) para Internet y telefonía móvil.

Adicionalmente, las marcas más reconocidas en tecnología están disponibles a través de distribuidores locales autorizados, algunas de ellas son: HP, Dell, IBM, Cisco, Microsoft, Oracle, Avaya y Nortel.

Debido a la existencia de muchas compañías que proveen todo lo necesario para operar y se poseen precios preferenciales para el sector, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es **medio**.

2.3.4 Cuarta Fuerza: Amenaza de Servicios Sustitutos

Los principales servicios de alojamiento sustitutos de los hostales son los aparto-Hoteles los cuales son estilo apartamentos operados con un sistema de reserva igual que un hotel. Posadas las cuales son casas ambientadas como hotel familiar que brindan un servicio personalizado y de calidad. Ambos orientados a un perfil de cliente similar, a pesar de tener características similares el costo de estos sustitutos es sustancialmente más alto que el de los hostales, provocando que los turistas tengan que desembolsar cierta suma de dinero extra por cambiarse a estos obteniendo una calidad no necesariamente superior. Por lo que la amenaza de los productos sustitutos es **media**.

2.3.5 Quinta Fuerza: Grado de Rivalidad

La industria del turismo en Nicaragua se encuentra experimentando un importante crecimiento, y se espera que siga manteniendo esta tendencia sostenidamente. Existen competidores en el rubro. Dependiendo de la temporada se puede dar una reducción de la tarifa. Por lo tanto, se puede concluir que la rivalidad entre los competidores es **media-baja**.

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

Tabla 4: Intensidad de las Fuerzas de Porter

Fuerza	Intensidad				
	Baja	Media-Baja	Media	Media-Alta	Alta
Poder de Negociación de los Clientes			X		
Amenaza de Nuevos Competidores				X	
Poder de Negociación de los proveedores			X		
Amenaza de servicios sustitutos			X		
Grado de rivalidad		X			
	- Atractivo+				

Fuente: Elaboración Propia

2.4. FODA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN NICARAGUA

De la industria se identificaron las siguientes fortalezas, oportunidades y amenazas. Entendiéndose por fortaleza aquellos atributos positivos ya existentes oportunidades son condiciones que por el momento no se utilizan pero que pueden utilizarse para el beneficio de la industria; debilidades son condiciones existentes negativas sobre las cuales se puede tener un control más directo; mientras que las amenazas son hechos negativos, existentes o potenciales, que vienen de fuentes externas y por tanto son más difíciles de evitar o controlar.

Tabla 5: Fortalezas y Debilidades de la Industria Hotelera en Nicaragua

Fortalezas	Debilidades
Políticas que incentivan el desarrollo del turismo.	Persistencia de una imagen negativa del país creada en los años ochenta.
Facilidades de crédito para la inversión nacional.	Baja oferta de mano de obra calificada en el sector.
Ubicación estratégica siendo el centro de América.	Limitado desarrollo de la infraestructura fuera de la capital.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Oportunidades y Amenazas de la Industria Hotelera en Nicaragua

Oportunidades	Amenazas
Precios más baratos que otros destinos más maduros.	Falta de modelos modernos de servicios turísticos de calidad en el país.
Crecimiento turístico constante.	Falta de promoción del país como destino turístico en el exterior en

	comparación con otros países de la región.
Diferenciación de la oferta con distintivos auténticamente autónomos.	

Fuente: Elaboración Propia

2.5 CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Del análisis realizado de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que la industria turística nicaragüense tiene un alto potencial para convertirse en un competidor de clase mundial.

El rubro del turismo en Nicaragua se encuentra en un constante crecimiento desde la última década. La estabilidad económica del país y las políticas que incentivan la inversión en turismo facilitan la apertura de negocios, lo que permite menor esfuerzo constituir una empresa y formalizarla.

En cuanto al turismo interno no resulta ser un fenómeno muy generalizado y no genera una demanda local exigente. Esto se debe al limitado poder adquisitivo de las clases populares y a la escasa oferta que hay de servicios turísticos de calidad media a precios razonables. Por lo que resulta más atractivo enfocarse principalmente en el turismo extranjero.

La ausencia de graves problemas de seguridad ciudadana y las altas expectativas puestas por la comunidad internacional en una Nicaragua cada vez más próspera, son alicientes suficientes para que los inversores apuesten por un sector, el turismo, que presenta un gran potencial.

Los clientes cada vez son más exigentes con los servicios solicitados y solicitan entregar una oferta de calidad. La industria hotelera se ve medianamente atractiva para inversionistas, siempre y cuando se cumpla con las expectativas y principal requerimiento del cliente.

CAPITULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es primordial conocer las necesidades de los clientes e identificar las variables de relevancia al momento de elegir un servicio de alojamiento durante sus vacaciones, así como las principales características que la competencia oferta.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.2.1 Objetivo General

Realizar una investigación de mercado que proporcione información relevante sobre el cliente objetivo logrando mostrar la viabilidad de invertir en la realización de una Cadena de Hostales.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades preferencias y comportamiento de los clientes potenciales.
- Analizar la competencia, que tipo de diferenciación ofrecen, sus precios, promociones, infraestructura, entre otros.
- Establecer las estrategias de marketing para atraer la mayor cantidad de clientes.

3.3 TENDENCIAS MUNDIALES DEL TURISMO Y LA INDUSTRIA HOTELERA

En el siglo XXI nos encontramos en un entorno dinámico, cambiante y de globalización de los mercados turísticos. El uso del internet, medios y redes sociales han traído una nueva era de promoción, como consecuencia la industria turística se está reinventando para atender a un viajero que cada vez más se informa y contrata por medio del internet.

El viajero móvil ya es una realidad para el 2013 una de cada cinco búsquedas de viajes se hicieron mediante un Smartphone²⁰. A partir de esto surge el turismo 2.0 que se refiere a la evolución de los sitios web de viajes que cuentan con interacción directa con el usuario que generan un valor único a través de críticas, comentarios o sugerencias.

Nos encontraríamos, por tanto, ante un nuevo tipo de turista, marcado por tres características que lo distinguen del consumidor clásico y que han influido en gran medida en sus pautas al momento de elección de un destino turístico:

- Está conectado: Debido a la proliferación de dispositivos móviles, puede conectarse a Internet prácticamente las 24 horas del día. Por ello, en cualquier momento, puede acceder a una gran cantidad de información o generarla.
- Es digital: Está cada vez más acostumbrado a usar la tecnología para controlar, personalizar y buscar ahorro en ciertas actividades: banca electrónica, reservas hoteleras, consumo de contenidos multimedia, comparación de precios, comunicación.
- Es social: Gracias a la tecnología y, principalmente, a las redes sociales, ha aumentado el círculo de personas con las que se relaciona, tanto online como offline. Por otro lado, este nuevo turista comienza a ser consciente del valor creciente que tienen su propio papel y el de las comunidades a las que pertenece como elementos de impacto en la sociedad.

3.4 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El mercado potencial para la cadena de hostales está conformado por turistas extranjeros y nacionales. En 2014 se registraron un total de 1,329,663²¹ visitantes a Nicaragua (56,509 visitantes más que en 2013), lo cual representó un incremento de 4.24%.

Según datos del año 2013 los principales mercados emisores fueron Centroamérica y Norteamérica con 65.5 y 23.7 por ciento respectivamente, seguido de Europa 6.5%, Otras Regiones 2.1% y Sur América 2.1% (Ver anexo A-1). Siendo el principal motivo de viaje el turismo con un 69.1% seguido por vacaciones o recreo y visita a familiares o amigos. (Ver Anexo A-2).

²⁰ Sexta edición del Think travel - Google

²¹ Dato proporcionado por el Instituto Nicaragüense de Turismo basado en registros de la Dirección General de Migración y Extranjería.

Para el año 2013, el 64 % de los turistas que visitaron Nicaragua se ubicaron entre las edades de 26 a 40 años, 58% de estos se hospedaron en hoteles seguido por un 30.6% en casas familiares, con un tiempo promedio de permanencia en el país de 7.8 días.

El perfil del turista extranjero es que organiza su viaje por cuenta propia, a través de recomendaciones de familiares o amigos e internet y mayormente viaja solo (Ver Anexo A-2).

El turismo interno mostró un aumento en su participación dentro del consumo turístico total, pasando de 40.8 % en 2012 a 42.3 % en 2013; en tanto, el consumo turístico receptor presentó una disminución de 3 puntos porcentuales, al pasar de 37.7 por ciento de participación en 2012 a 34.7 por ciento durante 2013²².

3.4.1 Indicadores no monetarios

La evolución anual del número de habitaciones en Nicaragua indica un crecimiento de 5.6 % para 2013, con un total de 11,817, es decir, se disponen de 628 habitaciones adicionales distribuidas en las diferentes ciudades del país. Así mismo, el número de plazas disponibles (número de camas) pasó de 18,467 en 2012 a 19,850 durante 2013, lo cual representa 7.5 % de crecimiento del indicador. Por su parte, según el Instituto Nicaragüense de Turismo se registraron en 2013, 873 establecimientos para alojamiento turístico, observándose un incremento de 7.5 % con respecto al 2012.

3.5 OCUPACIÓN HOTELERA

La tasa de ocupación de habitaciones para el primer semestre del año 2015 fue de un 68.95% según datos proporcionados por el Instituto Nicaragüense de turismo a través de los principales establecimientos hoteleros del país. A nivel de ciudades no se dispone de esta información. Se observa que los meses de mayor ocupación para la categoría de tres estrellas son marzo y marzo, esto se puede dar debido a que durante estos meses se presentan varios días feriados a nivel nacional.

²² Estadística de Cuenta Satélite de Turismo Banco Central de Nicaragua

Tabla 7: Ocupación Hotelera en Nicaragua I Semestre 2015

Mes	Categoría		
	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Enero-15	64.80 %	76.97%	66.38%
Febrero-15	66.10%	65.86%	68.09%
Marzo-15	69.14%	68.13%	72.50%
Abril-15	64.09%	70.89%	66.31%
Mayo-15	69.51%	77.21%	73.12%
Junio-15	71.01%	62.01%	69.16%
Total	67.44%	70.17 %	69.26%

Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por el Instituto Nicaragüense de turismo

3.6 LOCALIZACIÓN DE LAS SUCURSALES

Para la toma de decisión de la ubicación de las sucursales se entrevistó a expertos del turismo en Nicaragua y se consideró las encuestas realizadas por el Instituto Nicaragüense de Turismo.

Según datos de INTUR en el año 2013 un 24.6% de los turistas encuestados que arribaron al país tenían como destino final Managua, seguida por ciudades coloniales con un 20.6% y las playas de pacifico con un 12.6% (Ver Anexo A-3).

Managua ocupa gran porcentaje puesto que es la capital de la República de Nicaragua, es donde se centralizan muchos servicios y es la única ciudad del país que cuenta con un aeropuerto internacional, posee también el centro turístico más visitado del país, el

Puerto Salvador Allende, por tanto es un punto de partida para todo turista extranjero según el Sr. Walter Bhule²³.

Por su parte el Sr. Telémaco Talavera²⁴ califica a la ciudad de Granada (ciudad colonial) como una de las principales ciudades turísticas de Nicaragua debido a su naturaleza e historia pues es la ciudad más antigua del país que aún conserva su amplio centro histórico colonial.

El análisis histórico de la afluencia de turistas en Nicaragua muestra que a Granada llega el 30 % a 32 % de los visitantes a nivel nacional, representando para el año 2014 alrededor de 400.000 turistas²⁵. Para el año 2015 se espera un aumento del 8,5% sobre esta cifra²⁶.

La playa más visitada del pacífico de Nicaragua es San Juan del Sur, para el año 2013 el puerto ubicado en esta zona recibió un total de 32,524 turistas provenientes de diferentes cruceros. Para mediados del año 2015 se invertirán US\$2.9 millones en la ampliación de esa terminal, lo que permitirá un flujo de turistas en el embarque y desembarque más rápida y con una capacidad de cuatro tender²⁷ al mismo tiempo.

Según la Sra. Mayra Salinas²⁸ las playas de San Juan del Sur tienen una afluencia de 90,000 turistas por mes entre extranjeros y nacionales. Destaca que lo que lo hace uno de los puntos más turísticos del país son sus zonas comerciales y vacacionales, debido a ello es llamada como “La capital de la diversión”. Es así como en el año 2002 se le designo formalmente ciudad turística de Nicaragua.

Así mismo, se consideró la encuesta realizada para el análisis de mercado en donde los turistas contestaron que prefieren con un 48% ciudades coloniales como atracciones turísticas, seguido por un 30% de playas sol y arena.

²³ Vicetesorero de la Cámara Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CANTUR)

²⁴ Rector de la Universidad Agraria de Nicaragua y representante del nuevo Canal Interoceánico que unirá al Pacífico y el Atlántico en Nicaragua.

²⁵ Datos de la Arcadia de Granada

²⁶ Proyecciones del Instituto Nicaragüense de Turismo en conjunto con la Arcadia de Granada.

²⁷ Pequeñas embarcaciones utilizadas para transportar a tierra a los pasajeros de los cruceros

²⁸ Directora Ejecutiva del Instituto Nicaragüense de Turismo

Organización territorial de Nicaragua

El país posee tres regiones diferenciadas por el clima, el medio físico y la población: Región del Pacífico, Región Central, Región del Caribe, que comprende la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) y Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS).

Las tres ciudades seleccionadas para la localización de las sucursales: Managua, Granada y Rivas se encuentran ubicadas en la Región del Pacífico (Ver Anexo A-4).

La ciudad de Managua fue fundada en el año 1819 y declarada capital del país en 1852. Tiene una población de 1, 374,025 en una densidad poblacional de 306 habitantes por kilómetro cuadrado convirtiéndolo en la ciudad más poblada del país. Managua cuenta con nueve municipios Ciudad Sandino, El Crucero, Managua, Mateare, San Francisco Libre, San Rafael del Sur, Ticuantepe, Tipitapa y Villa Carlos Fonseca.

Granada también fue fundada en el año 1524, constituyéndose como uno de los asentamientos coloniales más antiguos de Centro América, para el año 2012 contaba con 125,000 habitantes. Granada posee cuatro municipios Diría, Diriombo, Granada y Nandaime.

Rivas fundada en el año 1835, tiene una población de 42,375 habitantes en una densidad poblacional de 150 habitantes por kilómetro cuadrado y se distribuye en 10 municipios Altagracia, Belén, Buenos Aires, Cárdenas, Moyogalpa, Rivas, San Juan del Sur, Tola, San Jorge, Potosí.

3.7 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Para el año 2013 en la ciudad de Managua se encontraban 166 establecimientos, en Granada 89 y en Rivas 117, distribuidos como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 8: Establecimientos Hoteleros por Ciudad

Ciudad	Número de Establecimientos	Número de Habitaciones	Número de Camas
Managua	166	3,571	5,842
Granada	89	964	1,788
Rivas	177	1,311	2,246

Fuente: Elaboración Propia

Los hostales localizados en estas tres ciudades son de tamaño pequeño a mediano y poco diferenciados entre sí, según observación propia. En Nicaragua no existen Cadena de Hostales solo Cadena de Hoteles Internacionales.

Se eligieron algunos establecimientos que poseen presencia y reconocimiento dentro de las localizaciones selecciones. La ubicación, el precio y servicio al cliente fueron altamente valorizados en los comentarios de algunos huéspedes hospedados en estos.

Los principales comentarios negativos se deben al espacio reducido de las habitaciones, falta de información turística, limpieza irregular y tiempos de espera largos para confirmación de la reserva vía página web y correo electrónico.

Tabla 9: Análisis de los Principales Competidores

Nombre del Hostal	Municipio	Pagina Web	Facebook	Wifi	Desayuno	Lavandería	Aire Acondicionado	Servicio al cliente	Ubicación	Precio habitación compartida/dólares
Backpackers Inn	Managua	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Muy bueno	Muy buena	\$28
Doña Ida	Managua	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Bueno	Muy buena	\$26
Centroamerica	Managua	No	Si	Si	No	Si	Si	Bueno	Buena	\$24
Maracuya	Managua	Si	Si	Si	Si	Si	No	Bueno	Muy buena	\$32
El Momento	Granada	Si	Si	Si	No	Si	No	Malo	Buena	\$28
Entre Amigos	Granada	Si	Si	Si	No	No	No	Bueno	Muy Buena	\$21
Mochila	Granada	Si	Si	Si	No	Si	Si	Bueno	Muy Buena	\$25
Casa Barcelona	Granada	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Muy Bueno	Muy Buena	\$20
Naked Tiger	San Juan del Sur	Si	Si	Si	No	Si	No	Excelente	Mala	\$23
Pachamama	San Juan del Sur	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Muy Bueno	Buena	\$18
Tadeo	San Juan del Sur	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Bueno	Mala	\$18
The Surfing Donkey	San Juan del Sur	No	Si	Si	No	Si	No	Malo	Mala	\$22

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que es su mayoría estos hostales cuentan con página web propia en donde se pueden consultar los precios, amenities, información de contacto y fotos de las instalaciones.

Los precios consultados son por persona en habitaciones privadas en su mayoría con baño compartido y corresponden a temporada baja y sin ningún descuento, estos varían de U\$20 hasta U\$32.

Las principales páginas web internacionales más utilizadas para búsqueda y reserva de Hostales en Nicaragua son www.tripadvisor.com y www.booking.com. Estas también son las primeras en aparecer en google cuando se buscan las frases “Hostales en Nicaragua” o “Alojamiento en Nicaragua”.

Nicaragua no cuenta con páginas nacionales como las antes mencionadas, sin embargo en la página del Instituto Nicaragüense de Turismo(www.intur.gob.ni) , se pueden encontrar una lista de Hostales certificados por esta institución.

3.8 ENCUESTA

Se realizará una encuesta con una serie de preguntas que permitan identificar variables y características importantes de los clientes potenciales para tener conocimiento y realizar una propuesta diferenciadora.

3.8.1 Definición de la Población

En la definición de la muestra se consideró los turistas extranjeros que ingresaron al país durante el año 2013, cuyo motivo de viaje fue vacaciones o recreo. Esto representa un total de 909,764 turistas.

3.8.2 Definición de la Muestra

Se utilizará un muestreo probabilístico donde todos los clientes potenciales tengan la misma probabilidad de ser elegidos asegurando representatividad a la encuesta.

3.8.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó con la fórmula de población infinita teniendo en cuenta que el ingreso de turistas extranjeros al país supera las 100.000 personas.

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 p \cdot q}{e^2}$$

Donde

N: Número de elementos que debe tener la muestra

Z: Puntuación correspondiente a riesgo (92% =1,76)

P: Porcentaje estudiado (50%)

Q: 100- p (50%)

E: Error permitido (8%)

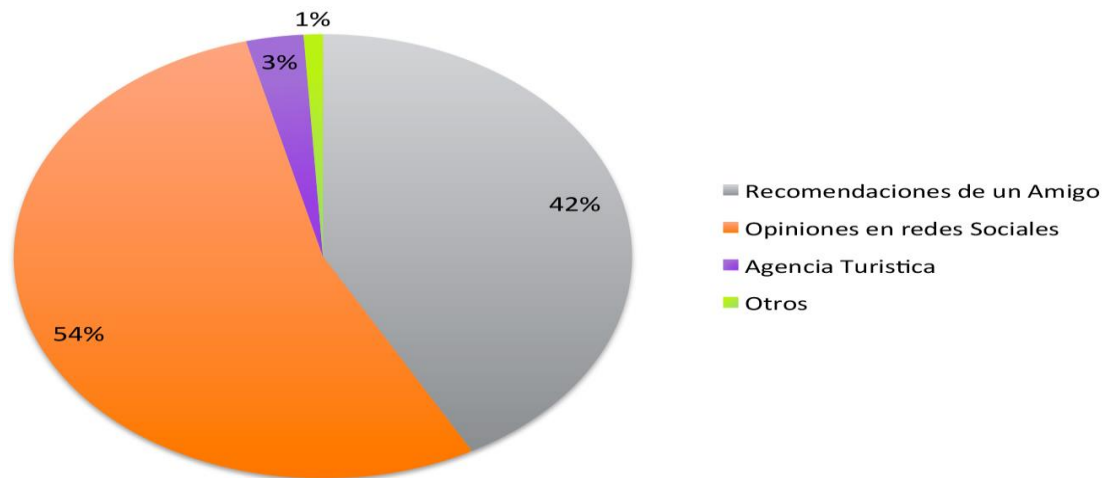
El tamaño de la muestra dio un resultado de 121 encuestas.

3.8.4 Resultados de la Encuesta

La encuesta fue contestada por 121 turistas de los cuales 51% eran mujeres y 49% hombres entre el rango de edad de 18 a 36 años, procedentes de Norte América (Canadá, Estados Unidos y México) con un 52% seguido de Centro América con un 21%. En su mayoría viaja solo con un 55%, con un nivel de estudios superior en un 86%.

El 84% de los turistas encuestados se aloja en hostales al momento de realizar un viaje. Estos datos se consideran relevantes para la propuesta de negocio ya que se debe saber aprovechar esta oportunidad de manera adecuada.

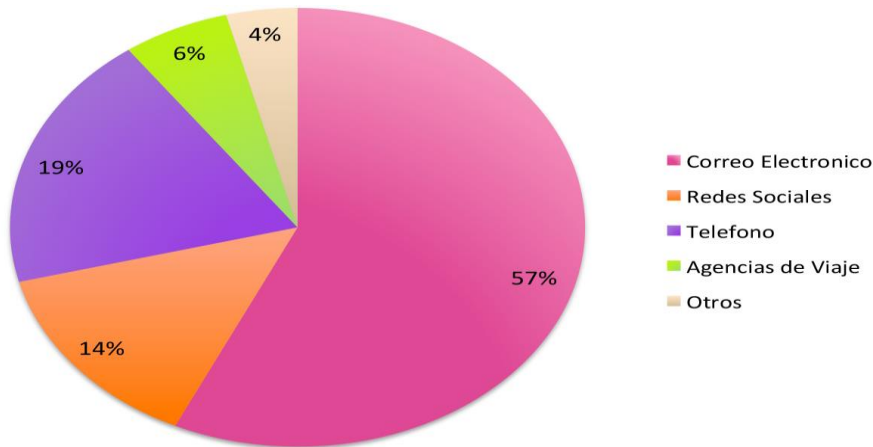
¿Qué considera más importante al momento de decidir donde hospedarse?



Fuente: Elaboración Propia con información obtenida en la encuesta

Los datos arrojados por la encuesta muestran que lo que los turistas consideran más importante al momento de seleccionar un hospedaje con un 54% son las opiniones en las redes sociales seguido de un 42% recomendaciones de un amigo.

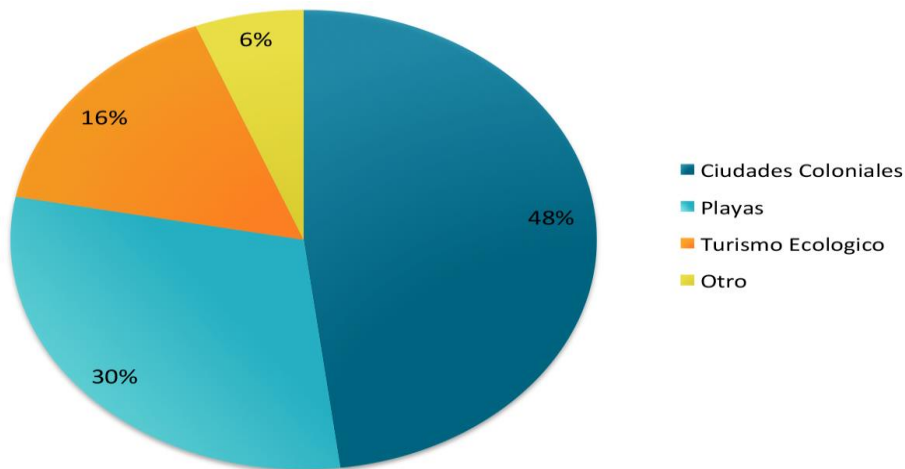
En general, al momento de contactarse con un lugar de alojamiento porque medio lo hace:



Fuente: Elaboración Propia con información obtenida en la encuesta

Según la encuesta, la forma más frecuente de contactar a los establecimientos es por correo electrónico seguido por teléfono y redes sociales y por ultimo agencias de viaje.

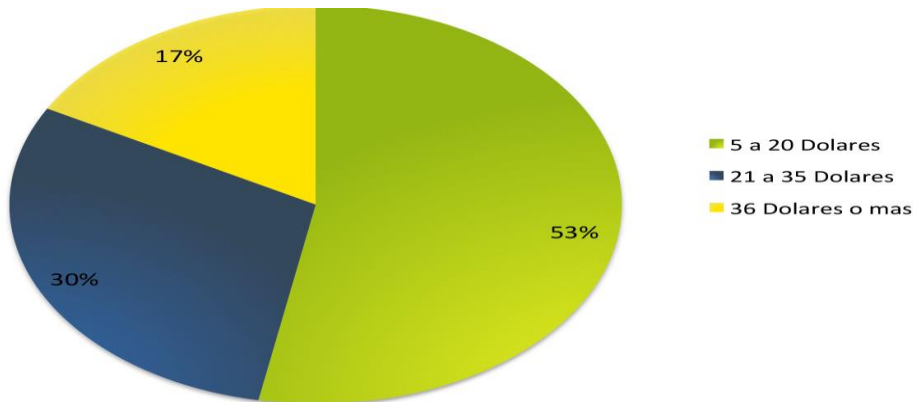
Cuando hace turismo, ¿Que atracciones le llaman más la atención?



Fuente: Elaboración Propia con información obtenida en la encuesta

Las atracciones turísticas que mayor demanda tienen en Nicaragua son las playas y Ciudades Coloniales. Esto se tomó en consideración al momento de la elección de la localización de las sucursales

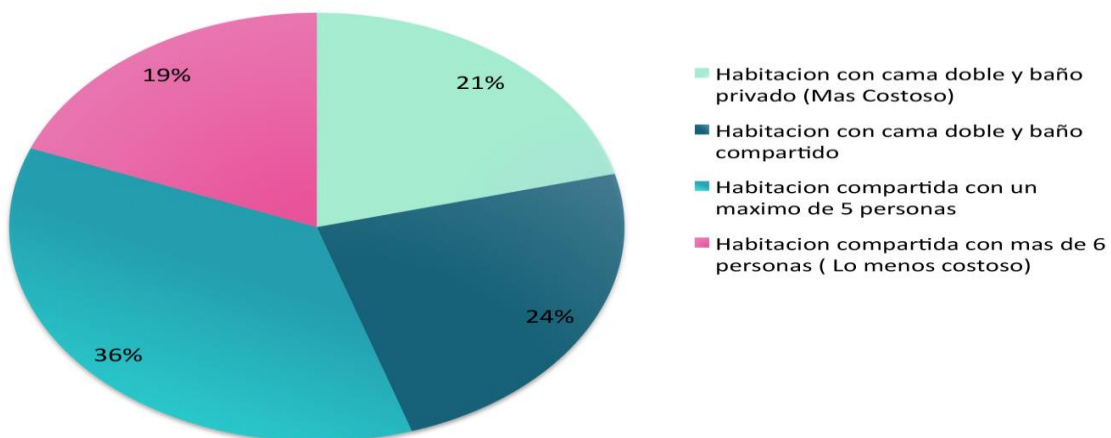
En general, cuanto estaría dispuesto a pagar por noche en habitación compartida:



Fuente: Elaboración Propia con información obtenida en la encuesta

El 53% de los encuestados está dispuesto a pagar como máximo \$20 dólares por habitación compartida cifra bastante importante de considerar al momento de decisión del precio del servicio.

Al hospedarse en un Hostal, cuál de las siguientes opciones considerando el costo prefiere:

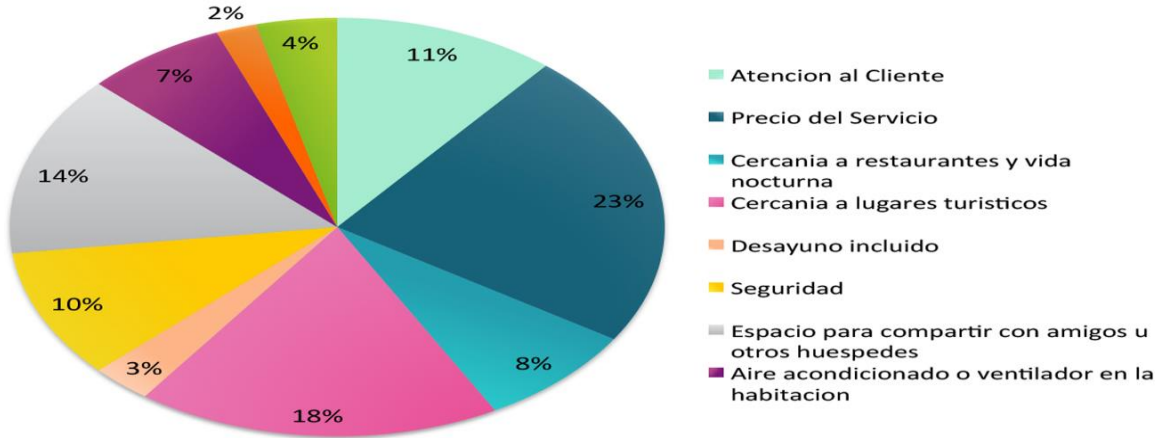


Fuente:

Elaboración Propia con información obtenida en la encuesta

Al momento de considerar el costo la población encuestada prefiere habitaciones compartidas con un máximo de 5 personas con un 36%, seguido de las habitaciones privadas, pero con baño compartido con un 24%. Esto será de suma importancia para el diseño estructural y de costos del hostal.

Al hospedarse en un Hostal como evaluaría la importancia de los siguientes aspectos; siendo 1 el menos importante y 10 el más importante:



Fuente: Elaboración Propia con información obtenida en la encuesta

El 23% de la población encuestada valora como el atributo más importante el precio del servicio, 18% cercanía a lugares turísticos, 14% espacio para compartir con amigos u otros huéspedes ,11% atención al cliente y 10% seguridad.

CAPITULO 4. ANÁLISIS INTERNO Y PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE VALOR

4.1 Modelo Canvas

El modelo Canvas permite describir el plan de negocios de la cadena de hostales a través de nueve “bloques de construcción” que cubren las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera; con el fin de mostrar la lógica a través de la cual se propone generará ingresos²⁹.

Cuadro 1: Modelo Canvas para Cadena de hostales

<p>PROBLEM Hospedajes costosos que no se adecuan al presupuesto promedio del turista</p> <p>No existen áreas comunes confortables Locales deteriorados</p>	<p>SOLUTION Crear una alternativa económicamente viable Ambiente agradable con áreas que permita la convivencia entre huéspedes Locales confortables para una estadia grata</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION Servicio de alojamiento comodo con excelente servicio al cliente en un ambiente agradable y a un precio economico.</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE Diferenciación con los competidores</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS Turistas extranjeros y nacionales entre 18 y 35 años Estudiantes universitarios y profesionales Presupuesto de viaje limitado Motivados por vivir experiencias nuevas</p>
<p>EXISTING ALTERNATIVES Hospedarse en otro tipo de alojamiento como casa familiares No realizar el viaje</p>	<p>KEY METRICS Satisfacción del cliente Numero promedio de huéspedes por año</p>		<p>CHANNEL Facebook Twitter Pagina web Referencias Blogs</p>	
<p>COST STRUCTURE Costos fijos: salario de los empleados, alquiler o construccion de local Costos variables: Luz, agua, telefonía, internet, etc.</p>		<p>REVENUE STREAMS Ingresos por servicio de alojamiento El precio deberá ser igual o menor al servicio de la competencia por un servicio relativamente similar</p>		

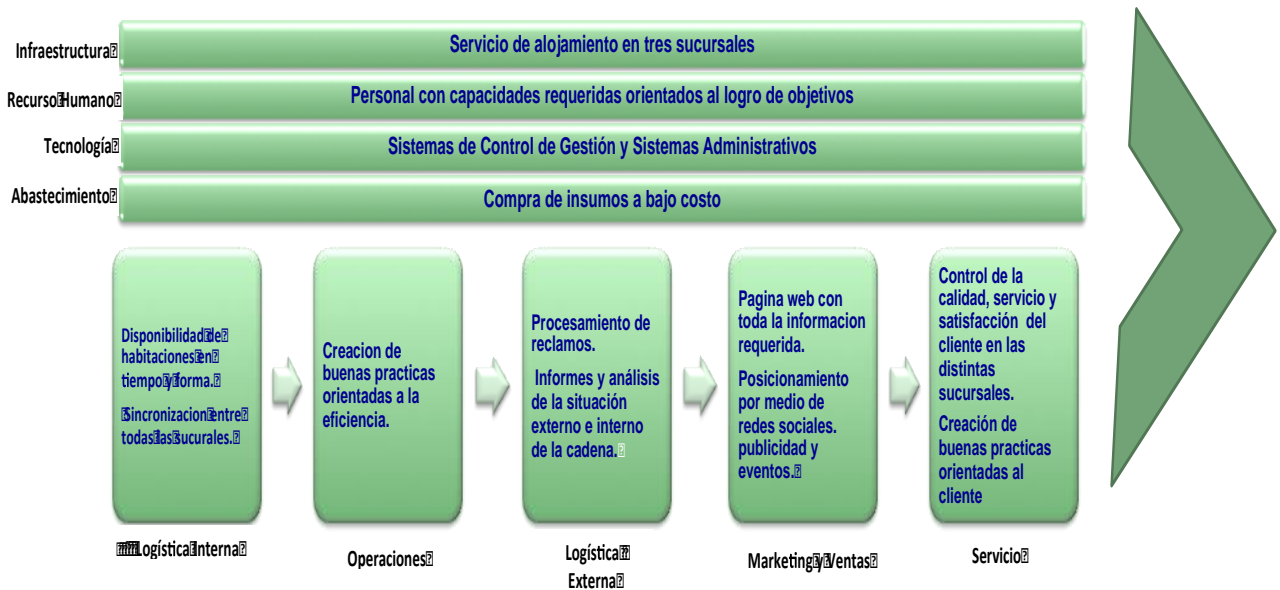
Fuente: Elaboración Propia

²⁹ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. 2010. Business Model Generation. Estados Unidos. Editorial John Wiley & Sons. 287 p

4.2 Cadena de valor

Se realiza el análisis de la cadena de valor para poder rescatar cuales son las actividades que generaran mayor valor a la empresa y así desarrollar una ventaja competitiva.

Grafico 1: Cadena de Valor de Cadena de Hostales



Fuente: Elaboración Propia

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

Cobertura: El estar presentes en diferentes ciudades y en distintos canales de promoción llevará a una rápida acogida y popularidad. Esto se logrará por medio de un plan de marketing que alcance al target objetivo.

Disponibilidad de habitaciones: Se debe contar con habitaciones en perfecto estado con los atributos ofrecidos por el establecimiento, lo que aumentará el nivel de satisfacción para el cliente.

Marketing y Ventas: Dado que para generar ingresos es indispensable mantener niveles de ocupación altos, se destinará una parte de los ingresos a esfuerzos publicitarios y a la presencia de redes sociales, blog, y páginas de reserva de servicios de alojamientos más visitadas.

Diferenciación del Producto: Es importante realizar una diferenciación en costos considerando que una de las principales características de los hostales es que son establecimientos relativamente económicos.

Personal: Es de mucha relevancia contar con personal calificado y con buena disposición para la atención del cliente con el fin de brindar un servicio de calidad, por lo que este atributo es de gran valor e importancia.

4.3 ANÁLISIS FODA

Tabla 10: Fortalezas y Debilidades del Negocio

Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica de los establecimientos con atractivos turísticos cercanos.	Falta de conocimiento en el rubro.
Única cadena de Hostales en el país con cobertura en la zona pacífica.	Personal poco calificado.
Conocimiento de las tendencias actuales.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Oportunidades y Amenazas del Negocio

Oportunidades	Amenazas
Leyes que incentivan la inversión en el turismo.	Variación del tipo de cambio.
Insatisfacción de los clientes en la búsqueda de alojamientos que cumplan con sus requerimientos.	Disposición de locales.
Poca diferenciación dentro de los competidores.	Crisis económicas internacionales que podrían afectar el consumo de los turistas.
	Ofertas exteriores más atractivas.

Fuente: Elaboración Propia

Es fundamental para la cadena de hostales que todas sus sucursales cuenten con una ubicación estratégica cerca de los lugares turísticos más atractivos de cada ciudad. El diseño de cada sucursal debe permitir crear un ambiente agradable, cómodo y de esparcimiento social, esto ligado a una eficiencia en los procesos aumentará los niveles de satisfacción de los clientes.

Es importante tomar en consideración que la implementación del plan de negocios y el perfeccionamiento de todos los procesos y utilización de sistemas van a requerir un tiempo de aprendizaje ya que es posible encontrar errores y anomalías en el proceso.

4.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

4.4.1 Misión

Somos una cadena de hostales, dedicada a ofrecer al cliente la mejor experiencia de alojamiento, brindando atención personalizada en un ambiente agradable, confortable y seguro que le permita pasar un buen rato.

4.4.2 Visión

Seremos para el año 2020 la cadena de hostales líder en el mercado nacional, posicionada en la mente de nuestros clientes como la mejor opción de hospedaje en un ambiente grato, cómodo y entretenido.

4.4.3 Valores

- Honestidad
- Orientación al servicio
- Disposición
- Amabilidad
- Actitud Positiva
- Respeto

4.5 OBJETIVOS DEL NEGOCIO

- Posicionar el negocio en los próximos 5 años como la mejor cadena de hostales del país mediante sus servicios diferenciados.
- Desarrollar una propuesta de valor creativa para el cliente con el fin de lograr niveles de ocupación sobre el 69% superando a la ocupación anual de la industria.
- Crear un ambiente íntegro y agradable para los empleados de la cadena, generando un personal motivado y preocupado por el cliente.
- Implementar una estrategia de negocio en conforme la visión y misión del negocio, realizando una revisión periódica del mismo acorde a los cambios del entorno.

4.6 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia del negocio que permitirá alcanzar los objetivos planteados, será enfoque en costos, considerando que este es uno de los principales atributos valorados por los clientes según encuesta realizada.

Esta es una estrategia que tiene como objetivo el mercado masivo y requiere estricto control de gastos generales, logrando cobrar precios más bajos y aun así obtener una rentabilidad satisfactoria.

Cuadro 2: Ventaja Competitiva

	Bajo Costo	Diferenciación
Objetivo Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación

Objetivo reducido	Enfoque de costos	Enfoque de Diferenciación
-------------------	-------------------	---------------------------

Fuente: The Competitive Advantage of Nations, de Michael E. Porter- Elaboración Propia

4.7 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

La estrategia del negocio va orientada al crecimiento sostenible, logrando que este sea un negocio rentable a través del tiempo, es una necesidad primordial crecer para llegar a ser competitivos. El crecimiento continuo significa incrementar las tasas de ocupación sacando así ventaja de la curva de la experiencia, por tanto, se decide emprender con tres sucursales en los primeros 5 años, y con el tiempo, el desarrollo y el aprendizaje del negocio abarcar otras ciudades de Nicaragua hasta la internacionalización por medio de franquicias.

4.8 RECURSOS Y CAPACIDADES

4.8.1 Recursos Humanos

La cadena de hostales debe contar con personal calificado y apto para ofrecer el servicio deseado. Se deben de caracterizar por ser personas dinámicas, creativas y amistosas con capacidad de relacionarse, que permitan crear un ambiente de trabajo ameno, pero a la vez responsables para llegar a cumplir con el objetivo de satisfacer al cliente.

Se debe contar con un Gerente General responsable de la dirección y control de la cadena, ya que cada una de las sucursales trabajará bajo un mismo esquema, pero de manera independiente. Así mismo es indispensable un Gerente de Marketing encargado de fijar las estrategias de marketing para la cadena.

Cada sucursal aparte deberá contar un administrador encargado de supervisar al personal de recepción, mantenimiento, seguridad, limpieza, atender los reclamos y sugerencias de los clientes y comunicación con los proveedores. Por ultimo un contador externo que maneje las finanzas de la organización.

4.8.2 Recursos Físicos

La cadena de hostales se constituirá, considerando las ventajas que esta decisión conlleva. Al no estar atado a ningún contrato de alquiler a término, la cadena de hostales podrá durar el tiempo que sus dueños decidan y esto le otorga una perdurabilidad al negocio.

Si en algún momento se decide vender la propiedad y salir del negocio, las barreras de salidas son más bajas ya que es más simple vender un inmueble bien ubicado con variedad de usos posibles.

Otra de las ventajas de adquirir el bien está relacionada con la solidez frente a posibles vaivenes de la economía y la flexibilidad comercial frente a la competencia.

Inicialmente la cadena se localizará en la Región Pacífica del país con tres sucursales en Managua, Granada y San Juan del Sur. Estos son puntos de gran afluencia de turistas extranjeros y nacionales.

Para la construcción de la cadena de hostales se contrata una empresa dedicada a esto, por lo que en el diseño se contempla habitaciones cómodas y amplias según la normativa técnica nicaragüense de hoteles por estrellas y acuerdo al espacio disponible, considerando áreas de esparcimiento social para los huéspedes.

El equipamiento básico necesario para poner en marcha la cadena de hostales comprende el mobiliario necesario para brindar una atención adecuada: mesas, sillas, camas, sábanas, casilleros, utensilios de cocina, vajilla, uniformes para el personal, así como decoración y ambientación entre otros.

4.8.3 Recursos Organizacionales

Para la cadena de hostales la cultura organizacional y la reputación son muy importantes, éste último como se muestra en las encuestas realizadas es uno de los factores que tendrán en cuenta los clientes al momento de elegir donde hospedarse.

Cultura

Es un factor muy importante pues logra que los colaboradores se sientan comprometidos y alineados con los objetivos que la compañía busca alcanzar. Estos

deben tener una cultura de total disposición a brindar un excelente servicio y amabilidad a los clientes, es por ello que la selección de personal debe ser rigurosa, pues uno de los factores diferenciadores de la competencia será la excelente atención a los huéspedes, pues esto generará buenas recomendaciones.

Reputación

La cadena debe ser identificada y reconocida por su excelente servicio y amabilidad en la atención. Para medir la reputación del negocio se diseñará una encuesta de satisfacción del cliente que permitirá identificar las fortalezas y corregir las debilidades que los clientes encuentren durante su estadía en alguna de las sucursales. Esta encuesta será realizada por el personal de recepción al momento que el cliente realice el check out. Los resultados obtenidos de esta serán notificados al jefe de sucursal y al gerente general, los cuales en conjunto estarán encargados de realizar los planes de mejoras.

Se deberá minimizar los márgenes de errores, manteniendo registros correctos de los huéspedes, así como de las reservas y tiempos de respuestas cortos, un máximo de 24 horas para todo tipo de solicitud. Así mismo la se debe ser responsable en el cumplimiento de los servicios, condiciones o amenities ofrecidos por el establecimiento

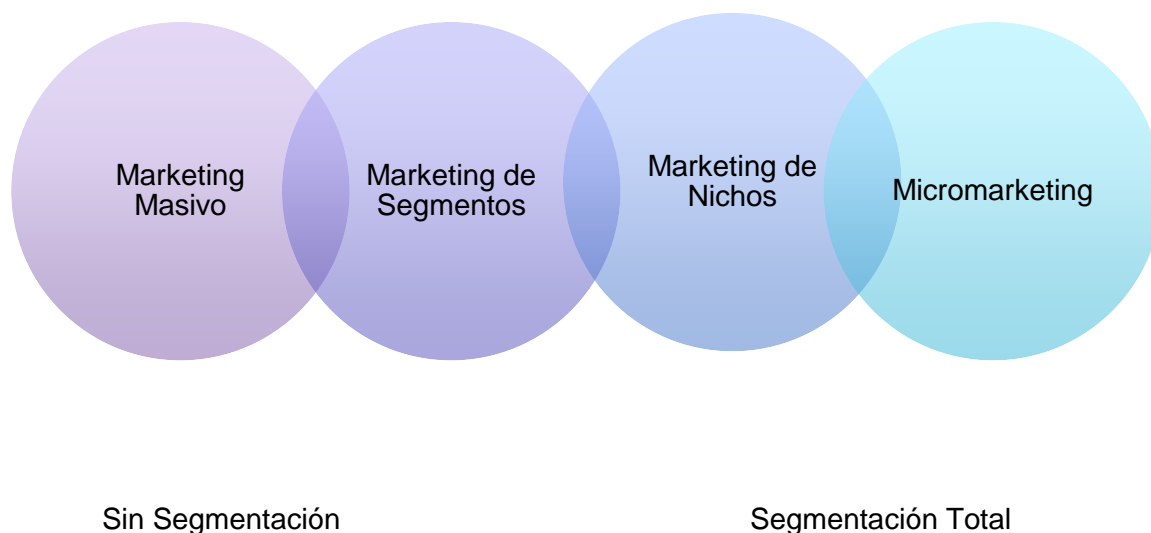
CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING

5.1 OBJETIVOS DE MARKETING

- Establecer medios y estrategias de comunicación adecuadas para dar a conocer la cadena tanto a nivel nacional como internacional.
- Obtener un reconocimiento nacional e internacional en un periodo de tres años.
- Diseñar el marketing mix que cumpla e incluya las necesidades de los clientes, las tendencias del mercado y los principales atributos de las mejores cadenas de hostales de la Región.

5.2 SEGMENTACIÓN

Imagen 3: Niveles de Segmentación de Mercado



Fuente: Elaboración Propia

La segmentación para la cadena de hostales se realizará en base a los siguientes criterios:

5.2.1 Segmentación Geográfica

La cadena de hostales será implementada en Nicaragua, tendrá tres sucursales ubicadas en Managua, Granada y San Juan del Sur. Se escogieron estas tres ciudades en base a las entrevistas realizadas a expertos y autoridades de turismo en Nicaragua, considerando de igual manera que estos son puntos de gran afluencia turística tanto nacional como extranjera.

5.2.2 Segmentación Demográfica

Turistas Extranjeros

Para el año 2013 llegaron al país un total de 1, 229,410 turistas. De estos 805,608 provenientes de Centro América, 291,818 de Norteamérica³⁰, 80,404 de Europa, 25,419 de Sur América y 26,162 del resto del mundo³¹. De estos un 74% se encontraba en el rango de edad de 18 a 40 años (Ver Anexo A-1).

Turistas Nacionales

No existe en el país un estudio reciente y de fuentes confiables sobre la división socioeconómica de país, considerando también que el último censo fue en el año 2005, por lo que se recurre a estimados a través de las encuestas existente del Banco Central de Nicaragua³² y del Banco Mundial.

Las categorías usadas no responden a una clasificación oficial. Los estratos que se divide el país son IV, donde el Estrato alto (Estrato I) representa el 4.35% de la población y es donde se concentra la riqueza con ingresos superiores a los U\$100,000 dólares anuales. Estrato medio (Estrato II), el 20.16% de la población se ubica en este, con un ingreso mínimo de U\$18,250 dólares anuales. Estrato bajo (Estrato III), con un 14.4% que cuentan con un ingreso mínimo de U\$6,100 dólares anuales y el 61% de la población se encuentra en el Estrato pobre (Estrato IV).

La cadena de hostales se dirigirá a los turistas extranjeros como nacionales, teniendo en consideración que los primeros representan mayor porcentaje y poder adquisitivo, siendo el principal mercado los turistas Norteamericanos, los cuales destinan de su presupuesto el 34.5% al servicio de alojamiento (Ver anexo A-5).

En cuanto a los nacionales se dirigirá a los Estratos II y III, quienes dentro de sus hábitos se encuentra el turismo interno, especialmente los fines de semana y feriados nacionales. Así mismo estos estratos tienen acceso a servicios de comunicación como teléfono, radio, televisión e internet.

³⁰ Incluye Canadá, Estados Unidos y México

³¹ Incluye Las Antillas, Asia, África y Oceanía

³² Encuesta Nacional de Ingreso y Gastos de los Hogares 2006-2007

La cadena de hostales se dirigirá a ambos tipos de turistas independientemente si son casados o solteros, ambos géneros y que en su mayoría se encuentren cursando la universidad, jóvenes profesionales o en pausa laboral. El rango de edad es de 18 a 30 años. Estos buscan económica, no pretenden lujos o comodidades, en cambio desean experiencias de vida.

5.2.3 Segmentación Psicográfica

Personas que buscan un servicio de alojamiento a un precio conveniente para el presupuesto del turista promedio, pero sin dejar a un lado atributos como la limpieza, seguridad y ciertas comodidades que todo viajero necesita. Según el perfil del turista que visita Nicaragua, este en su mayoría viaja solo, teniendo como principal motivo recreo o vacaciones.

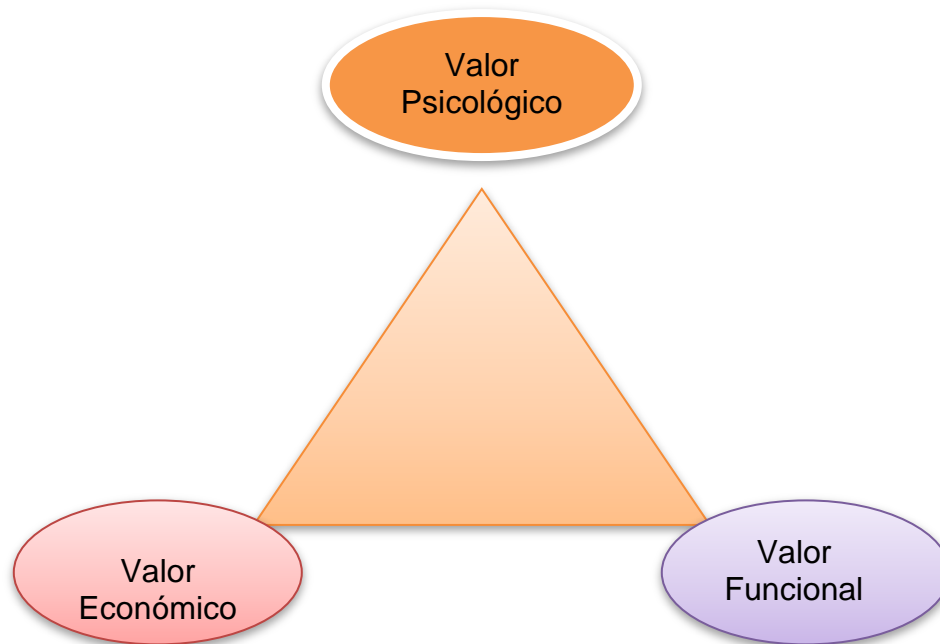
Tiene una participación constante en redes sociales, contando su experiencia e intercambiando opiniones. En su mayoría son procedentes de Centro América y Norteamérica de los cuales un 78,5% poseen estudios superiores y su principal motivación de viaje fue la recomendación de familiares y amigos con un 52,6%, seguido de un 12,1% de internet.

Los promedios de días de permanencia en el país son de 4 a 7 días, y entre las principales actividades que realizan se encuentra el escalar volcanes con un 24,3%, surfing con un 25.5% seguido de senderismo con un 18.7%.

En cuanto al gasto que destinan para cada rubro el servicio de alojamiento ocupa el mayor porcentaje con un 34,12%, seguido de bares y restaurantes con un 29.8%.

5.3 PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE

Grafico 2: Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración Propia

5.3.1 Valor Psicológico

Hostal confortable con ambientes cómodos, donde es posible interactuar con otros huéspedes permitiendo crear una atmósfera relajada para disfrutar de unas entretenidas vacaciones.

5.3.2 Valor Funcional

Hospedaje con presencia en las redes sociales, permitiendo un contacto directo, continuo y rápido. Con ubicación estratégica cerca de las atracciones turísticas de cada ciudad, a un precio conveniente sin dejar a un lado atributos importantes como la comodidad, seguridad, limpieza y buen servicio al cliente.

5.3.3 Valor Económico

Servicio de alojamiento de calidad a un precio conveniente.

5.4 POSICIONAMIENTO

La cadena de hostales, busca posicionarse en la mente de los clientes como una empresa que ofrece un servicio de alojamiento de calidad con habitaciones cómodas y áreas de esparcimiento social, con la principal característica de ubicarse cerca de las atracciones turísticas más populares de cada ciudad a un precio conveniente pues estos son los atributos que son mayormente valorados.

Posicionamiento:

“Para las personas que desean tener una experiencia de viaje entretenida, Yawan Hostales ofrece un servicio de alojamiento de calidad, en un ambiente agradable, con un excelente servicio y ubicación estratégica a un precio conveniente”.

5.5 MARKETING MIX

Con el marketing mix se detalla el servicio que se imparte en los hostales, el precio que se cobra por este, los canales utilizados para llevar el servicio a los clientes y la promoción, que se utiliza para dar a conocer lo que se ofrece.

5.5.1 Producto

El servicio que provee la cadena es estándar. El precio del producto dependerá de la elección del cliente en cuanto al tipo de habitación que desee hospedarse.

La capacidad promedio de los hostales a nivel nacional va desde 12 a 35 huéspedes. Con una ocupación máxima de 10 personas por habitación, estas en su mayoría mixtas.

La cadena dispondrá considerando los resultados de la encuesta de mercado de habitaciones que permitan la obtención de utilidades superiores, estas son las de mayor capacidad con un máximo de 8 personas por habitación.

Tabla 12: Distribución de las Habitaciones

Distribución	Tipo de Habitación	Capacidad (Personas)	Tipo de Baño
1	Privada	2	Privado
2	Privada	2	Compartido
2	Compartida	5	Compartido
1	Compartida	8	Privado

Fuente: Elaboración Propia

El número de piezas depende del tamaño del terreno adquirido en cada ciudad, pero se quiere mantener una capacidad aproximada de 24 personas por establecimiento. La distribución de los tipos de habitación deberá ser similar al que se muestra. El carácter del lugar debe transmitir comodidad y limpieza. Todos los hostales deben tener un mismo estilo y decoración similar.

Como se desea que los clientes aumenten su estadía el lugar, se presentan un conjunto de facilidades que no pueden ser excluidas en ninguna de las sucursales. Estas facilidades también van acorde a lo establecido en las Normas Jurídicas de la Republica de Nicaragua: Norma Técnica Nicaragüense para Categorización de Hoteles Por Estrellas³³.

Tabla 13: Facilidades brindadas por la Cadena de Hostales

Requisitos	Hostal 3 estrellas
Acondicionamiento térmico en lugares de uso común	Abanicos , Aire acondicionado .
Servicio Telefónico	Interno, nacional e internacional.
Personal de Vigilancia	Personal y cámaras de seguridad las 24 horas del día
Conexión a Internet	Servicio de conexión a internet en todas las habitaciones y en áreas de uso común.
Servicios Sanitarios	Servicios sanitarios generales, separados para damas y caballeros.
Servicio de Lavandería	Servicio de lavandería en horarios de acuerdo a políticas del establecimiento.
Servicio de Recepción	Personal permanente con atención bilingüe.

³³ Aprobada por la Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua el 21 de Julio del 2010, Publicada en La Gaceta No. 41 del 01 de Marzo del 2012

Servicio de Custodia de Equipaje	Servicio de custodia de equipaje, con atención permanente.
Caja de seguridad o Lockers	Caja de seguridad o lockers en todas las unidades habitacionales.
Servicio de Desayuno	Todos los días en horario de acuerdo a política del establecimiento.
Servicios Adicionales	Secador de pelo a solicitud del huésped
Servicio de Estacionamiento	Área de estacionamiento dentro o fuera del establecimiento, para uso exclusivo de los clientes.
Conexión a internet	Conexión de internet Wifi en todas las habitaciones y áreas comunes.

Fuente: Elaboración Propia según requerimientos de la Norma Técnica Nicaragüense para Categorización de Hoteles por Estrellas.

La distribución del hostel se realiza en base a la Normativa de Técnica Nicaragüense para categorización de Hoteles, procurando que los espacios sean cómodos. Se introdujo colores vivos que dan una sensación de amplitud, modernidad y luminosidad. La planta arquitectónica y decoración de la cadena fueron elaborados por la Arquitecta Claudia Berrios (Ver Anexo B).

5.5.2 Precio

Las tarifas determinadas para la cadena de hostales incluyen todos los servicios básicos y la mayoría ligados a los espacios comunes, como son: agua caliente, energía, servicio de internet, desayuno, televisión con cable en área común, cocina de uso público, sábanas y toallas.

Según la encuesta de mercado realizada se observó que los precios de la competencia oscilan entre U\$ 20 a U\$32 dólares por noche, siendo la opción más cara (habitación doble con baño privado) diferenciándose en un 40% de la opción más barata (habitaciones de hasta 10 personas con baño compartido).

Durante las temporadas altas (nacionales) los precios son un 30% más altos que en temporada baja, la principal razón para este aumento es que la demanda supera a la oferta³⁴.

³⁴ Datos obtenidos de los propietarios de Hostales entrevistados

Tabla 14: Precios de Habitaciones por Sucursal

Tipo de habitación	Precio en temporada baja/dólares
Habitación compartida(8 personas)/baño privado	\$17
Habitación compartida(5 personas)/baño compartido	\$22
Habitación privada/baño compartido	\$33
Habitación privada/baño privado	\$42

Fuente: Elaboración Propia

5.5.3 Plaza

El servicio de alojamiento que brindará la cadena se realizará en un establecimiento cómodo y seguro, con fácil acceso y cerca de las principales atracciones turísticas de cada ciudad, donde la satisfacción del cliente será la meta principal.

Estas sucursales se encontrarán ubicadas en puntos estratégicos y en zonas de gran afluencia de turistas.

Las ciudades seleccionadas para la localización de las tres sucursales, ya se mencionó en el punto 3.6 “Localización de sucursales”.

5.5.4 Promoción

Según estudio de Pro Chile Chicago³⁵, junto con las nuevas tendencias tecnológicas, el uso de social media está cambiando drásticamente la industria de viaje. Laura Mandala,

³⁵ <http://www.prochile.gob.cl>, Información Comercial Año 2011

experta en turismo, plantea que los usuarios de social media son muy activos en Facebook y en otras páginas sociales donde utilizan internet para buscar información de viaje, revisan hoteles en TripAdvisor y usan tiendas de viaje online como Expedia.

De acuerdo a Gartner Research el 78% de los usuarios confía en comentarios generados por otros usuarios y revisiones de producto en social media, lo que motiva a empresas de todo el mundo estén innovando sus páginas en Facebook.

En cuanto a twitter, según un informe de enero 2011 elaborado por Destination Analyst, 6,9% de los usuarios de Twitter utiliza esta herramienta para planificar su viaje.

En la cadena de hostales, la promoción es un punto crítico que determina el éxito o el fracaso. Considerando la encuesta realizada en Nicaragua y los datos consultados de diferentes estudios, se concluye que las redes sociales y las recomendaciones de conocidos o amigos juegan un papel importante al momento de elegir que visitar y donde hospedarse. Es por eso que el marketing viral, se presenta como la mejor opción para alcanzar al mercado meta, debido a la rapidez con los que los mensajes son transmitidos.

Página Web de la Cadena

Debe transmitir la imagen de la empresa, permitiendo al usuario saber quiénes somos, que hacemos y donde estamos. La claridad de este mensaje es fundamental para crear en el posible cliente una sensación de cercanía y confianza, a través de una estructura de web sencilla y fácil de usar, en donde se presenten fotos, videos, precios y disponibilidad de habitaciones.

La página también ofrecerá al cliente la posibilidad de realizar sus reservas, contactarse con la cadena, a través de un espacio donde podrá realizar preguntas, reclamos, sugerencias o felicitaciones. Las cuales deben ser respondidas y atendidas según sea el caso en un plazo no mayor a 24 horas.

Es fundamental así mismo que sea fácilmente indexable por los motores de búsqueda, logrando posicionarse en los primeros puestos de resultados de búsqueda. La página también deberá contar con su versión mobile, lo que permitirá verla igualmente en dispositivos móviles o tabletas.

Facebook y Twitter

La cadena de hostales deberá tener presencia dinámica en ambas redes. Habitualmente se publicarán fotos de las actividades del hostel, de los eventos que se realizan en las ciudades donde están ubicadas las sucursales, así como de los sitios turísticos de éstas. Se promoverá la participación de los usuarios mediante foros creados para compartir las experiencias vividas durante su estadía en el hostel y en Nicaragua.

Así mismo se compartirán tipos o sugerencias de que hacer, que visitar o información útil que se considere para los turistas.

Instagram, Vimeo, Youtube, Pinterest

Son canales en donde se publican fotos y videos. La cadena deberá tener presencia en estos transmitiendo una imagen entretenida y joven, teniendo en cuenta que la creatividad es fundamental para alcanzar popularidad.

Agencias de Viaje

Estas no son muy utilizadas por los clientes potenciales, según los resultados de la encuesta realizada. Pero igualmente se considera importante crear alianzas con las más populares del país para incrementar los niveles de ocupación.

Páginas Web Globales

Se consideran páginas como Tripadvisor y Booking, las cuales se presentarán como primeras opciones al momento de realizar búsquedas con las palabras, hospedaje, hostales o servicio de alojamiento en Nicaragua. Estas así mismo son las más utilizadas por los turistas norteamericanos.

InfoBot Nicaragua

Aplicación gratuita para IOS y Android, que brinda información sobre eventos, tipo de cambio y servicios de alojamiento entre otros. Esta ha tenido gran aceptación entre los

jóvenes del país por su simplicidad y utilidad, actualmente cuenta con 5,420 usuarios activos. La cadena de hostales se presentará dentro de las opciones de alojamiento en cada ciudad donde se tenga presencia.

Programas de Radio

Según la agencia publicitaria Cew.Jtw Nicaragua, las radios indicadas para el segmento de turistas nacionales al cual la cadena se dirige y que posee mejor rating a nivel nacional son Radio La Nueva Ya y La Picoso. Estas dos emisoras se caracterizan por poseer una programación variada y entretenida.

Se define tener presencia con tres cuñas al día en estas emisoras, en las horas de mayor rating (7 am a 8 am, 12 md a 1 pm, 6 pm a 7 pm)³⁶. La duración de esta campaña será de 3 meses, priorizando los meses que son temporadas altas de turismo nacional.

Marketing de Afiliación

Se crearán hipervínculos en las páginas más visitadas de Nicaragua³⁷, en las que se encuentran los diarios de circulación nacional más populares como La Prensa, el cual según estudio realizado por MediaGuru sobre el consumo de medios, ocupa el primer lugar y es leído por personas del Estrato económico I, II y III ubicados entre el rango de edades de 13 a 60.

Actividades en la Playa para la sucursal San Juan del Sur

Todos los años se realizan campeonatos internacionales y nacionales de surf en las playas de San Juan de Sur, se planea realizar descuentos especiales en el servicio de alojamiento a los competidores a cambio de un espacio en sus uniformes y/o tablas de surf donde se muestre el logo de la cadena de hostales.

5.6 MARKETING INTERNO

El marketing interno consiste en el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, o de otra

³⁶ Cem.Jwt Nicaragua

³⁷ <http://www.maspopular.com/pais/nicaragua>

manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicios³⁸.

Las personas que conforman la cadena de hostales, constituyen el activo más importante de la empresa. Disponer de un buen núcleo de empleados altamente implicados con la estrategia corporativa y los servicios ofrecidos puede posicionar a la cadena con una ventaja competitiva en el mercado.

Es por eso que, para desarrollar un marketing interno, logrando que se involucren todos los empleados de todos los niveles dentro de la organización se debe:

- Los gerentes generales de la cadena en conjunto con el jefe de la sucursal estarán encargados de realizar el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los empleados de la cadena como un proceso de socialización efectivo, ayudando a si a los empleados a adaptarse a la cultura de la organización. Al momento de la contratación se debe colocar énfasis en las características de la persona, carisma, amabilidad y disponibilidad de servir al cliente. El proceso de capacitación debe ser de acuerdo a las necesidades de la cadena, orientado siempre al servicio al cliente y calidad del servicio. Por lo que se estima el siguiente plan de capacitación para el primer año de funcionamiento.

Tabla 15: Plan de Capacitación para el Primer Año

Cargo	Nombre del curso	Proveedor	Duración
Jefe de sucursal	Administración de ventas	Universidad de Administración, comercio y aduana "María Guerrero"	3 meses modalidad weekend
Auxiliares	Relaciones Humanas	Universidad de Administración, comercio y aduana "María Guerrero"	2 meses modalidad weekend
Recepcionistas	Servicio al cliente	Universidad de Administración, comercio y aduana "María Guerrero"	2 meses modalidad

³⁸ Kotler 1996

		Guerrero”	weekend
--	--	-----------	---------

Fuente: Elaboración Propia

- Reconocimiento de empleados, en la actualidad se viven momentos en donde el talento de una organización se ha convertido en la clave para el éxito de las empresas más competitivas, según el último estudio de la consultora Gallup sobre este tema, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento³⁹. Es por eso que dentro de la cadena otorgarán incentivos a los empleados cuando se reciben buenos comentarios de los clientes a través de las encuestas realizadas. Los incentivos consisten en bonos anuales para el gerente general y gerente de marketing y para el resto de los colaboradores se otorgarán semestralmente. Esto se muestra más detalladamente en el Plan Financiero.
- Se mantendrá una retroalimentación constante, planificando reuniones regulares para permitir el intercambio de ideas y sugerencias o quejas. Estas reuniones serán semanales y coordinadas por el jefe de sucursal.
- Tener una buena imagen de cara al cliente es importante, es por eso que la cadena contará con uniformes para todos sus trabajadores, estos deben ser cómodos, informales con colores de acuerdo al diseño y logotipo de la cadena. Se considera el siguiente diseño para los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes como son el personal de recepción y auxiliares.

Imagen 4: Diseño de uniforme para la cadena de hostales



Fuente: Internet

³⁹ Abad 2005

Azul: El color azul suele relacionarse con la estabilidad y profundidad. Representa lealtad, confianza y sabiduría. El azul es un color frío ligado a la inteligencia y la conciencia.

Blanco: Se asocia a la luz, la bondad, la inocencia y la pureza. Se considera el color de la perfección.

Es por esto que estos colores son elegidos para el modelo del uniforme a utilizar por el personal del Hostal.

5.7 PRESUPUESTO DE MARKETING

5.7.1 Presupuesto de Marketing para el primer año

El primer año es cuando se requiere mayor inversión debido que es cuando se da a conocer la empresa y se crea una imagen corporativa.

Tabla 16: Presupuesto de Marketing para el Primer Año

Detalle	Descripción	Proveedor	Cantidad	Meses	Costo Unitario	Costo Total
Material Audiovisual	Fotos y videos	Fotos Studio Special Moments	1	1	\$220	\$220
Página Web	Servicio de Hosting, dominio y diseño	Soluciones Informáticas	1	1	\$650	\$650
Google Adword	Contratados por rangos y por cada clic dado	Soluciones Informáticas	1	6	\$300	\$1,800
InfoBot Nicaragua	Aplicación para iOS y android	InfoBot Nicaragua	1	12	\$160	\$1,920
Publicidad en Radio	Diseño y transmisión de las culas radiales	Radio YA Radio La Picoa	3 cuñas por día más bonificaciones	6	\$21	\$11,340
Personal	Uniformes del personal de la cadena	Casa del Uniforme	80	12	\$26	\$2,080
Total						U\$18,010

Fuente: Elaboración Propia

Se trabajará con objetos promocionales para ser entregados en fiestas locales, universidades, así como material informativo para ubicar en el aeropuerto, puestos fronterizos y agencias de turismo. Esto contribuirá a aumentar el reconocimiento de la empresa.

Tabla 17: Presupuesto de Merchandising

Material	Proveedor	Cantidad	Costo Unitario U\$	Costo Total U\$
Catálogos	Bolonia Printing	2000	\$4	\$8,000
Lapiceros	Bolonia Printing	1200	\$1.15	\$1,380
Llaveros con el logo de la cadena	Bolonia Printing	700	\$2	\$1,400
Total				U\$10,780

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES

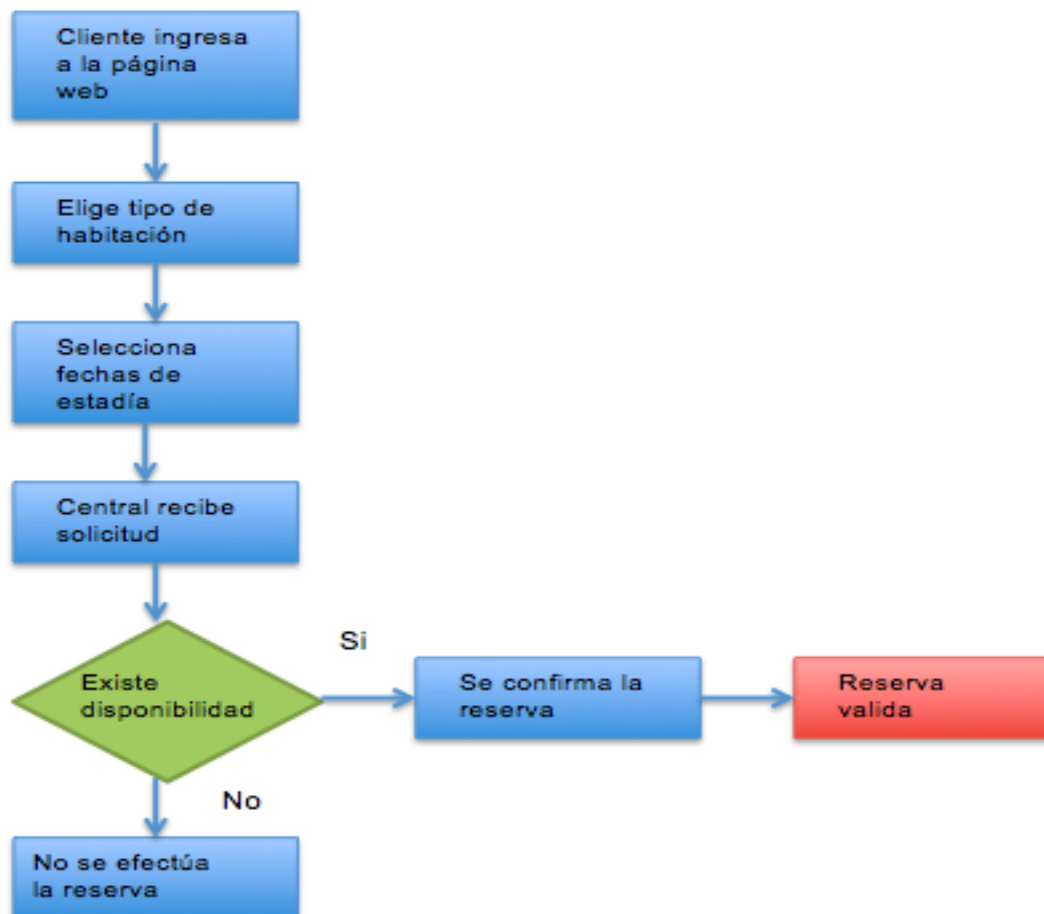
6.1 PROCESOS QUE INVOLUCRAN AL CLIENTE

6.1.1 Reserva

Las maneras en que se realizan reservaciones en los hostales, generalmente son tres, mediante página web especializadas en esta tarea, mediante contacto directo con la cadena por medio de correo electrónico, vía telefónica o página web del hostel y finalmente en la recepción de cada sucursal.

Reserva por Medio de Página Web

Grafico 3: Proceso de reserva por medio de página web

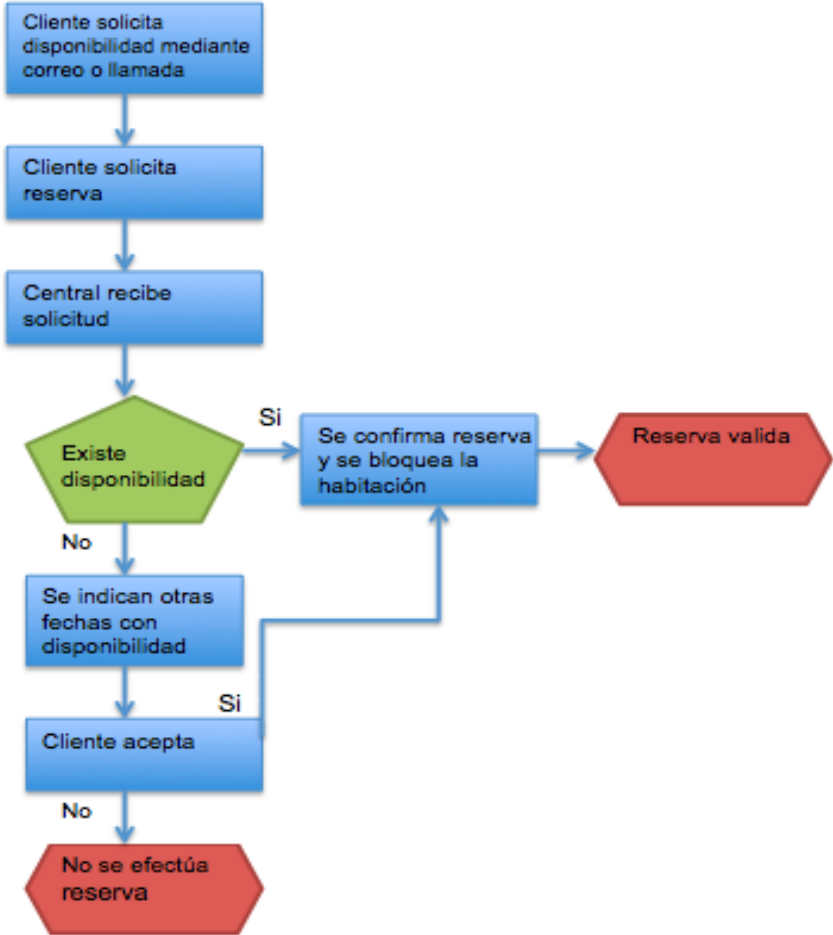


Fuente: Elaboración Propia

Cuando se realiza la reserva por medio de página web, la persona ingresa a uno de estos portales, elige la ciudad de destino y fechas que desea reservar. Una vez ingresados estos datos, aparecen una lista de opciones de todos los tipos de servicio de alojamiento disponibles, se elegí la opción que más le interesé, tipo de habitación deseada y número de personas. Al momento de completar todos estos pasos el hostel procede a confirmar la reserva. Los portales web tienen la información alineada con la central de la cadena, por tanto, es improbable que una reserva sea rechazada por falta de disponibilidad. Sin embargo, se contempla en el proceso una medida de contingencia en el caso que se reserve mediante otro canal mientras el cliente se encuentra realizando la reserva por el portal web.

Reserva por vía telefónica o correo electrónico

Grafico 4: Reserva por vía telefónica o correo electrónico



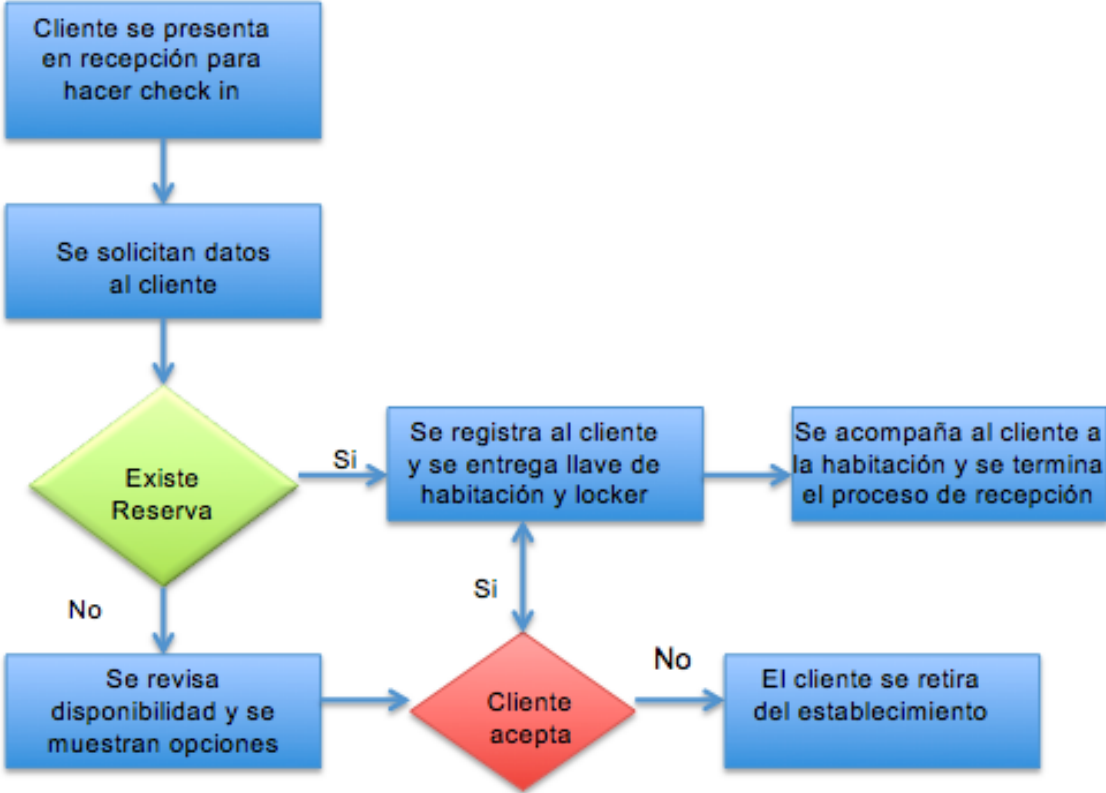
Fuente: Elaboración Propia

Cuando la reserva se realiza mediante correo electrónico directamente con la sucursal, se procede a revisar la disponibilidad de camas o habitaciones según sea la solicitud, se le hace saber al cliente la disponibilidad. Se ingresa al sistema de la cadena para bloquear la disponibilidad de cama y posteriormente se le envía una confirmación de reserva al cliente.

Si la reserva se realiza mediante vía telefónica, el proceso puede ser más ágil. Se revisa al momento la disponibilidad de camas, y la conversación se cierra al momento en que el cliente decide reservar o no.

6.1.2 Entrada

Gráfico 5: Proceso de recepción y entrega de habitación o cama



Fuente: Elaboración Propia

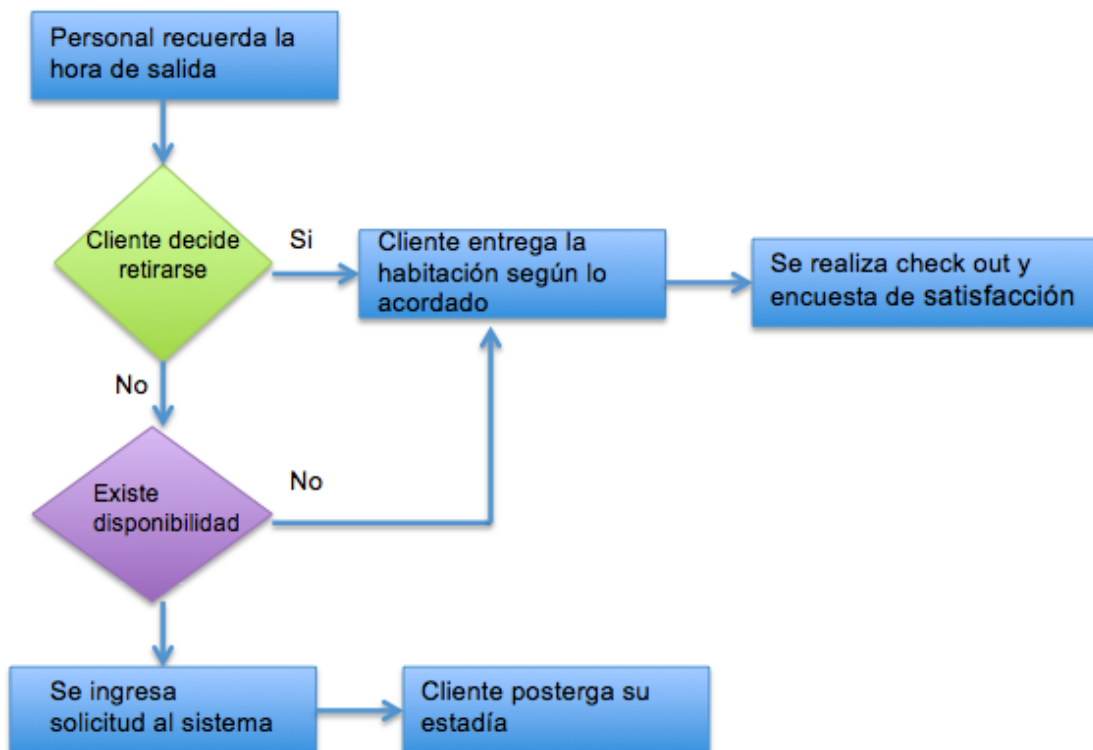
Este proceso se inicia al momento en que el cliente llega a la recepción del hostel, la persona encargada del cumplimiento de este proceso verifica la reserva en el sistema y se ingresa los datos del cliente. Se le indica la hora de check out, hora de desayuno, clave de wifi, llaves de la su habitación y locker, así como un folleto con la información general del hostel y lugares de turísticos de la zona.

Si el cliente no cuenta con reserva previa, se le muestran las alternativas con disponibilidad para las fechas deseadas, si decide hospedarse se realiza el mismo proceso anteriormente mencionado.

La hora estipulada para que el cliente haga uso de la habitación o cama, es a partir de las 3:00 pm, si este se presenta antes al hostel, puede dejar en resguardo su equipaje en recepción y hacer uso del área común.

6.1.3 Salida

Grafico 6: Proceso de salida



Fuente: Elaboración Propia

El proceso de salida se inicia una hora antes de la hora establecida para el check out (12:00 Horas). En el caso que el huésped no haya desocupado la habitación en la hora indicada, una persona designada dentro del hostel es enviado a tocar la puerta y recordarle al huésped que se encuentra en tiempo de entregar la habitación, así mismo se le consulta si desea prolongar su estadía. En el caso que decida prolongar su estadía, se revisa disponibilidad y se informa al huésped de las opciones existentes. Si decide no prolongar su estadía y retirarse a la hora indicada, debe pasar por recepción para hacer entrega de las llaves de la habitación y locker asignados. Una vez completada la entrega se procede a realizar una encuesta de calidad de servicio. Se ingresa al sistema disponibilidad de habitación o cama y se da por finalizado el proceso de check out.

El huésped no necesariamente debe de dejar el hostel, puede hacer uso de las áreas comunes por algunas horas o dejar su equipaje resguardado en el hostel mientras realiza actividades en la ciudad.

6.1.4 Servicio de desayuno

El servicio de desayuno se prestará desde las 7 am hasta las 10 am, en el área de comedor. Esté será estilo buffet, donde el huésped tendrá la opción de servirse según sus preferencias.

6.1.5 Encuesta de calidad de servicio

Con el fin de mejorar en la calidad del servicio prestado, durante el proceso de salida, la recepcionista aplicará una encuesta donde se deberá obtener el perfil del cliente, como se enteró de la sucursal, grado de satisfacción con el que el huésped se retira del establecimiento, sugerencia y quejas. La información recibida será digitalizada al momento de ser y deberá ser utilizada para realizar control de gestión.

6.1.6 Derivación de clientes

Como la recepción maneja la información de los futuros lugares que el cliente visitara en su viaje, es posible que coincida con una de las ubicaciones de la cadena, por tanto, la recepcionista ofrecerá la posibilidad de reservar en el mismo momento.

6.2 PROCESOS INTERNOS

6.2.1 Sincronización de información de reservas

En el caso de la cadena de hostales la mayoría de las reservas son gestionadas desde la central, pero en ocasiones los clientes se pueden presentar sin previo aviso, o son derivados de las otras sucursales, por lo que es esencial poder visualizar las habitaciones disponibles actualizadas de todas las sucursales.

6.2.2 Abastecimiento

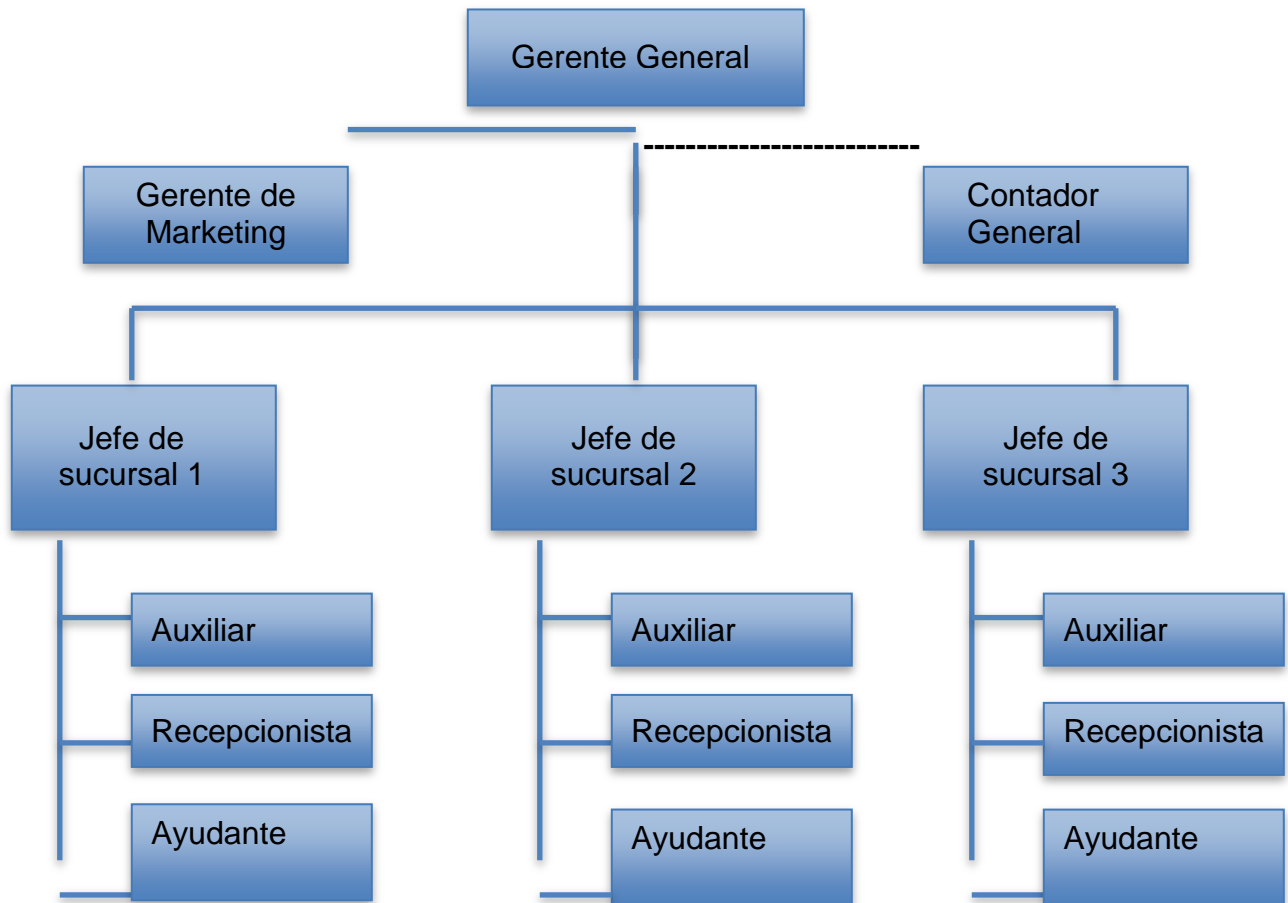
Para el abastecimiento de insumos como de limpieza, papelería y alimentos se contará con proveedores locales, puesto que no se encontró un proveedor que trabaje a nivel nacional para ninguno de los insumos necesarios.

Para cada hostel se define un nivel adecuado de stock para cada producto, cuando sea necesario mayor cantidad la cada sucursal llamara directamente al proveedor. Cada sucursal llevará un registro y control de gastos.

5.6.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

En el siguiente grafico se presenta la estructura organizacional de la cadena de hostales.

Grafico 7: Organigrama de la Cadena de Hostales



Fuente: Elaboración Propia

La organización estará dirigida por un gerente general que tendrá como función principal gestionar el desempeño de la cadena de hostales, un gerente de marketing y un contador. La oficina de estos estarán ubicados Managua, pues esta es la capital donde se centra todo el movimiento económico del país y se encuentra geográficamente céntrica a las otras dos sucursales.

6.3.1 Equipo de trabajo

Para el organigrama de la empresa se considerará los siguientes puestos de trabajo para las 3 sucursales.

- 01 Gerente General
- 01 Gerente de Marketing
- 03 Jefes de Sucursal
- 03 Auxiliares
- 09 Recepcionistas
- 09 Ayudantes

6.3.2 Descripción de Cargos y Perfiles

Tareas, Funciones y Responsabilidades

El manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajos o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (CAP), formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo aplicables a todos los cargos existentes en la organización.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad. Es de gran utilidad pues permite conocer el funcionamiento interno, puesto que se describen las tareas a realizar lo que permite de forma más sencilla determinar las fallas o errores, lo que lleva a un aumento de eficiencia de los empleados.

De igual manera la elaboración del MOF será de gran utilidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que orienta de manera acertada en la búsqueda de persona con el perfil adecuado para cada cargo.

Identificación del Puesto

➤ **Nombre del Cargo:** Gerente General de Cadena de hostales

Código: MOF-01

Cargo del Jefe Inmediato: Accionista o Dueño

Cargos bajo su responsabilidad: Jefe de Sucursales, Auxiliares, Recepcionistas, Ayudantes

Funciones Principales:

- Definir los lineamientos estratégicos de la empresa, así como las metas de corto, mediano y largo plazo.
- Coordinar y supervisar las distintas sucursales de la empresa.
- Controlar las finanzas del negocio y los presupuestos de cada sucursal.
- Controlar plan de marketing de la empresa y su desarrollo.
- Evaluar los resultados obtenidos de las distintas sucursales.
- Establecer políticas de personal, compras y mantenimiento.

Requisitos

- Características académicas: Universitario con Especialización en Administración, contabilidad y afines.
- Dominio del idioma inglés.
- Experiencia: mínima 2 años.
- Competencias: Actitud de servicio, emprendedor, comunicación efectiva, liderazgo.
- Sin distinción de sexo o edad cumpliendo los requisitos anteriores.

➤ **Nombre del Cargo:** Gerente de Marketing

Código: MOF-02

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General

Cargos bajo su responsabilidad: Jefe de Sucursal

Funciones Principales:

- Posicionar estratégicamente la cadena
- Garantizar una presencia correcta en los diferentes medios publicitarios y virtuales a utilizar.
- Estrategias de marketing interno.
- Creación de estrategias de publicidad de la cadena.
- Supervisión y manejo de los diferentes medios donde se promociona la cadena.

- Trabajar en colaboración con los jefes de sucursales, para organizar promociones especiales, etc.
- Analizar e interpretar preferencias de clientes.

Requisitos

- Características académicas: Universitario con Especialización en Mercado.
- Dominio del idioma inglés.
- Experiencia: mínima 2 años.
- Competencias: Actitud de servicio, emprendedor, comunicación efectiva, liderazgo.
- Sin distinción de sexo o edad cumpliendo los requisitos anteriores.

➤ **Nombre del Cargo:** Jefe de Sucursal

Código: MOF-03

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General

Cargos bajo su responsabilidad: Auxiliares, Recepcionista, Ayudante

Funciones Principales:

- Planificar y controlar las actividades de la sucursal.
- Asignar tareas al personal y delegar responsabilidades verificando cumplimiento de horario.
- Llevar a cabo tareas de recursos humanos, incluyendo contratación y despido de personal.
- Supervisar y vigilar el rendimiento del personal.
- Garantizar el mantenimiento de los activos de la sucursal.
- Encargarse de las quejas y comentarios que afectan a los huéspedes.
- Asegurar el cumplimiento de mínimos de calidad, servicio al cliente, salud y seguridad.

Requisitos

- Características académicas: Universitario Administración, contabilidad y afines.
- Experiencia: mínima 2 años.
- Dominio del idioma inglés.
- Competencias: Actitud de servicio, emprendedor, comunicación efectiva, liderazgo.
- Sin distinción de sexo o edad cumpliendo los requisitos anteriores.

➤ **Nombre del Cargo:** Auxiliar

Código: MOF-04

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Sucursal

Cargos bajo su responsabilidad: N/A

Funciones Principales:

- Apoyar con el proceso de entrada y salida del huésped.
- Apoyar con las funciones delegadas al jefe de sucursal.
- Realizar pago a proveedores y reportarlos al jefe de la sucursal.
- Elaborar reporte diario de ventas al jefe de la sucursal.

Requisitos

- Características académicas: Técnico en administración o afines.
- Experiencia: mínima 1 año.
- Dominio del idioma inglés.
- Competencias: Actitud de servicio, comunicación efectiva, liderazgo.
- Sin distinción de sexo o edad cumpliendo los requisitos anteriores.

➤ **Nombre del Cargo:** Recepcionista

Código: MOF-05

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Sucursal

Cargos bajo su responsabilidad: N/A

Funciones Principales:

- Recepción y bienvenida de huéspedes.
- Recepción de llamadas y gestión de reservar.
- Emisión de comprobante de pago y recepción de dinero.
- Realizar encuesta de satisfacción.

Requisitos

- Características académicas: Técnico en Administración o contabilidad o afines.
- Experiencia: mínima 1 año.
- Competencias: Servicio al cliente, proactiva, con iniciativa.

➤ **Nombre del Cargo:** Ayudante

Código: MOF-06

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de la sucursal

Cargos bajo su responsabilidad: N/A

Funciones:

- Mantener el establecimiento limpio.
- Realizar limpieza de habitaciones, áreas comunes y baños.
- Realizar y organizar el desayuno diariamente.
- Encargada de lavandería.
- Encargada de cambio de sábanas en las habitaciones.

Requisitos

- Características académicas: Estudios secundarios, nivel completo
- Experiencia: mínima 6 meses
- Competencias: Servicio al cliente, proactiva, con iniciativa.

➤ Contabilidad de la Empresa

La contabilidad de la empresa se llevará a cabo de forma externa. Estará a cargo de un contador colegiado. Será el encargado del pago de impuestos, seguro social y remuneraciones. Además, debe de generar los balances de las distintas sucursales y tiene la facultad de firmarlos para que tengan validez legal.

6.3.3 Capacitación del Personal

Una vez realizado la selección de personal, este recibirá la inducción y capacitación sobre los conocimientos y funciones de acuerdo al cargo que desempeñará. También se le brindará información sobre los objetivos que desea alcanzar la empresa. Las capacitaciones e inducciones se realizarán por medio de los jefes de sucursal quienes recibirán a la vez capacitaciones sobre la industria, así como de sus tendencias.

El nuevo miembro de la empresa estará un mes en periodo de prueba, tiempo en el cual se supervisará su trabajo y se determinará su continuidad en la empresa. En los periodos posteriores se evaluará su desempeño, para así determinar su renovación o término del contrato.

6.4 INDICADORES KPI

Se utilizarán los siguientes KPI en las diferentes áreas de la cadena de hostales, con el fin de medir el desempeño de ciertos factores que ayudarán a la rentabilidad del negocio.

Tabla 18: Indicadores KPI

Área	KPI	Objetivo	Responsable
Finanzas	Retorno de la inversión	Aumentar la rentabilidad de la cadena de hostales	Gerente General
Servicio al Cliente	Resultados de las encuestas	Medir la satisfacción del cliente y mejorar la toma de decisiones	Gerente General/Jefe de Sucursal
Operaciones	Tiempos de respuesta	Reducir los tiempos de respuestas a las solicitudes de los clientes	Jefe de Sucursal
Recursos Humanos	Capacitaciones	Procesos de capacitación constante de acuerdo a las necesidades del mercado	Gerente General/Jefe de Sucursal

Fuente: Elaboración Propia

6.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se presenta el plan de implementación de actividades para la puesta en marcha de la empresa, en donde se contemplan las actividades más relevantes a realizar antes de la apertura de las sucursales. El tiempo de construcción de las sucursales fue estimado por la corporación Prisma⁴⁰.

Tabla 19: Plan de Implementación para cadena de hostales en Nicaragua 2015-2016

Plan de Implementación para Cadena de Hostales en Nicaragua																												
Actividades	Oct				Nov				Dic				Ene				Feb				Mar				Abr			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Constitución de la Sociedad Anónima	■																											
Solicitud y aprobación de préstamo					■																							
Inicio de construcción									■																			
Solicitud de permisos para operar																												
Compra e instalación de mobiliario																												
Contratación de personal y capacitación																												
Actividades de marketing																												
Apertura de las sucursales																												

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁰ <http://www.corporacionprisma.com/>

CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO

7.1 PLAN DE INVERSIÓN

Dentro del plan de inversión se contempla la compra de terrenos, costos de construcción, mobiliario necesario y capital de trabajo requerido para cada una de las sucursales de la cadena.

Según la Ley 306:” Ley de incentivos para la industria turística de la República de Nicaragua”, artículo 5.1, a las empresas que que brinden servicios de la industria hotelera y cuya inversión mínima, por proyecto e incluyendo el valor del terreno, en dólares o su equivalente en moneda nacional sea de \$100,000 dólares para el área urbana de Managua y \$50,000 dólares para el resto de la República, se exonerarán de lo siguiente:

- Impuesto al valor agregado (IVA): En la compra local de materiales de construcción, servicios de diseños y construcción, accesorios fijos de edificación, compra de enseres, muebles, equipos, compra de equipos que contribuyan al ahorro de agua y energía, y de aquellos necesarios para la seguridad del proyecto por un término de 10 años.
- Impuestos sobre bienes inmuebles (IBIS): Por un término de 10 años.
- Impuesto sobre la renta: Exoneración parcial del ochenta (80%) por el término de diez (10) años.
- Dentro del período concedido para las exoneraciones, si la empresa decide hacer una ampliación y/o renovación sustancial del proyecto, el período de exoneración se extenderá otros diez (10) años.

Tabla 20: Requerimiento de Capital por sucursal

Descripción	Costo Total Dólares
Terreno	\$55,000
Mobiliario y equipo	\$18,273
Capital de trabajo	\$6,131
Total Requerido	\$79,404

Fuente: Elaboración Propia

El detalle del capital requerido está presentado en el Anexo C, C-1.

7.2 INGRESOS DE LA CADENA DE HOSTALES

Los ingresos recibidos por la cadena provienen del pago de los turistas por el servicio de alojamiento en las diferentes sucursales. Según entrevista realizada a la Sra. Megan Mutrie, dueña del Hostel Naked Tiger en las playas de San Juan del Sur , durante los días de temporadas altas se da un incremento del 30% al 35% en los precios de las habitaciones, esto debido principalmente a que la demanda supera la oferta.

Para realizar una estimación de estos ingresos se identificaron tanto los meses de temporada alta como baja de los turistas extranjeros. Se calcula cuanto son los ingresos al tener una ocupación del 100% y luego se multiplica por el porcentaje de ocupación estimada.

Tabla 21: Meses de temporada baja

Meses	Días
Enero	31
Febrero	28
Marzo	31
Abril	30
Mayo	31
Septiembre	30
Octubre	31
Total de días de temporada baja	212

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Meses de temporada alta

Meses	Días
Junio	30
Julio	31

Agosto	31
Noviembre	31
Diciembre	30
Total de días de temporada baja	153

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Ingresos por Sucursal con una ocupación total

Tipo de habitación	Precio Temporada alta/dólares	Precio Temporada baja/dólares	Capacidad	Días Temporada alta	Días Temporada baja	Total de ingresos/dólares
Habitación doble	\$43	\$33	2	153	212	\$27.150
Habitación doble	\$43	\$33	2	153	212	\$27.150
Habitación doble	\$55	\$42	2	153	212	\$34.638
Habitación compartida	\$29	\$22	5	153	212	\$45.505
Habitación compartida	\$29	\$22	5	153	212	\$45.505
Habitación compartida	\$22	\$17	8	153	212	\$55.760
Total de ingresos por sucursal						\$235.708
Total de ingresos por cadena						\$707.124

Fuente: Elaboración Propia

Se estima que para el primer año de funcionamiento de la cadena se tendrá una ocupación del 40%, durante el segundo año se espera que aumente a 55% y el tercer año logre superar el 67% de la ocupación anual de la industria en Nicaragua. Se consideran estos datos pues según estudios del Instituto Nicaragüense de Turismo donde se estima que para los próximos años la ocupación promedio nacional subirá a un 70% y por datos obtenidos de trabajos de tesis donde por información de colaboradores se aproxima la ocupación del primer año⁴¹.

Tabla 24: Ingresos estimados por sucursal del año 1 al 4

Año	1	2	3	4
% de Ocupacion	0,4	0,55	0,67	0,67
Total de Ingresos	\$94.283	\$129.639	\$157.924	\$157.924

Fuente: Elaboración propia

⁴¹ SantaAna Guillermo, 2012

Tabla 25: Ingresos estimados por sucursal del año 5 al 10

5	6	7	8	9	10
0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
\$157.924	\$157.924	\$157.924	\$157.924	\$157.924	\$157.924

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Costos Fijos

Se consideran como costos fijos los que no se modifican con la ocupación de la sucursal. Se incluye remuneración de los trabajadores, gastos en marketing, internet y teléfono los cuales se contratan en paquetes de planes mensuales y la electricidad pues en todo momento por seguridad el establecimiento se deberá de mantener iluminado. Se considera un inflación promedio de 5% a partir del segundo año⁴².

Tabla 26: Costos Fijos por Sucursal

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% de Ocupación	\$ 40	\$ 55	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67
Personal	\$ 49.598	\$ 52.077	\$ 54.681	\$ 57.415	\$ 60.286	\$ 63.300	\$ 66.465	\$ 69.789	\$ 73.278	\$ 76.942
Marketing	\$ 28.790	\$ 7.570	\$ 7.949	\$ 8.346	\$ 8.763	\$ 9.201	\$ 9.661	\$ 10.145	\$ 10.652	\$ 11.184
Servicios										
Internet	\$ 420	\$ 441	\$ 442	\$ 464	\$ 487	\$ 512	\$ 537	\$ 564	\$ 592	\$ 622
Línea básica de teléfono	\$ 480	\$ 504	\$ 529	\$ 556	\$ 583	\$ 613	\$ 643	\$ 675	\$ 709	\$ 745
Electricidad	\$ 6.912	\$ 7.258	\$ 7.620	\$ 8.002	\$ 8.402	\$ 8.822	\$ 9.263	\$ 9.726	\$ 10.212	\$ 10.723
Papelería y Limpieza	\$ 3.600	\$ 3.780	\$ 3.969	\$ 4.167	\$ 4.376	\$ 4.595	\$ 4.824	\$ 5.066	\$ 5.319	\$ 5.585
TOTAL	\$ 89.800	\$ 71.630	\$ 75.190	\$ 78.950	\$ 82.897	\$ 87.042	\$ 91.394	\$ 95.964	\$ 100.762	\$ 105.801
IVA (15%)	\$ 13.470	\$ 10.744	\$ 11.279	\$ 11.842	\$ 12.435	\$ 13.056	\$ 13.709	\$ 14.395	\$ 15.114	\$ 15.870
Total con IVA	\$ 103.269	\$ 82.374	\$ 86.469	\$ 90.792	\$ 95.332	\$ 100.099	\$ 105.104	\$ 110.359	\$ 115.877	\$ 121.671

Fuente: Elaboración Propia

7.3.1 Remuneraciones del personal

Para establecer las remuneraciones del personal de la cadena se tomó como referencia los salarios de la industria⁴³, los requisitos para el puesto, funciones principales y salario

⁴² Banco Central de Nicaragua

⁴³ Organización Tu salario Mínimo Nicaragua (En línea)

mínimo del rubro⁴⁴. Se estiman bonos del 15% del salario neto mensual para los todos los empleados de la cadena por buen desempeño y satisfacción del cliente. Los bonos serán anuales para los cargos de Gerente General y Gerente de Marketing, y semestral para el resto de trabajadores. Se consideró un aumento del 5% anual a partir del segundo año considerando la inflación proyectada por el Banco Central de Nicaragua. El detalle de los bonos otorgados a los trabajadores se encuentra en el Anexo C-2.

Tabla 27: Salarios con previsiones de ley y bonos por sucursal

Cargo	Sueldo básico/ dólares	Previsiones sociales	Costo Unitario/dólares	Meses	Bono semestral/anual y Treceavo mes	Cantidad Requerida	Costo Unitario	Costo Total
Gerente General	\$680	\$94	\$774	12	\$782	1	\$10.064	\$10.064
Gerente de Marketing	\$560	\$77	\$637	12	\$644	1	\$8.288	\$8.288
Jefe de Sucursal	\$440	\$61	\$501	12	\$572	1	\$6.578	\$6.578
Auxiliar	\$300	\$41	\$341	12	\$390	1	\$4.485	\$4.485
Recepcionista	\$260	\$36	\$296	12	\$338	3	\$3.887	\$11.661
Ayudantes	\$190	\$26	\$216	12	\$247	3	\$2.841	\$8.522
Total								\$49.598

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28: Proyección de salarios por sucursal del año 1 al 4

Año	1	2	3	4
Remuneraciones Personal	\$49.598	\$52.077	\$54.681	\$57.415

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Proyección de salarios por sucursal del año 5 al 10

5	6	7	8	9	10
\$60.286	\$63.300	\$66.465	\$69.789	\$73.278	\$76.942

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁴ Ley de Salario Mínimo de la Republica de Nicaragua (Ley 129)

7.3.2 Servicios básicos por sucursal

Tabla 30: Servicios básicos por sucursal

Detalle	Descripción	Proveedor	Costo Mensual	Costo por Sucursal
Electricidad	Tarifa para la industria hotelera	Disnorte-Dissur	\$576	\$6.912
Internet	Costo Fijo Mensual	IBW Internet	\$35	\$420
Teléfono	Plan Pospago FULL	Movistar Nicaragua	\$40	\$480
Total costo sin IVA				\$7.812
IVA(15%)				\$1.172
Total costo con IVA				\$8.984

Fuente: Elaboración Propia

Para calcular el consumo de electricidad del hostel se considera un promedio por huésped de 20 kW por día, según datos obtenidos de un hostel ubicado en la ciudad de Managua con características similares. La tarifa de energía fue proporcionada por el Instituto Nicaragüense de Energía, el cual es ente regulador en el país. El precio por kW para establecimientos de hospedaje entra en la categoría “residencial”⁴⁵

Tabla 31: Costo mensual de Electricidad por Sucursal

Capacidad del Hostel	Consumo promedio	Días	Costo kW/dólares	Consumo Mensual/dólares
24	20Kw	30	\$0,040	\$575

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁵ Tarifario Instituto Nicaragüense de Turismo (En línea)

Papelería y limpieza

Se consideran la compra constante de productos de limpieza con la finalidad de mantener las sucursales en buen estado. Dentro de la papelería se incluye lapiceros, tinta de impresora, hojas blancas, sobres y productos varios. Para realizar la estimación de este presupuesto se consideró los datos obtenidos de un hostel ubicado en la ciudad de Managua con una ocupación similar (26 personas). El presupuesto anual por sucursal es de \$4,500 dólares.

7.4 Costos Variables

Se consideran como costos variables los que se modifican dependiendo de la ocupación de las sucursales. Se incluyen los servicios de agua, gas, desayuno, reposición de sábanas, toallas y cantidad de papel higiénico que se consume por mes.

Tabla 32: Costos variables por sucursal

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% de Ocupacion	40%	55%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%
Servicios										
Agua	\$2.568	\$3.531	\$4.301	\$4.301	\$4.301	\$4.301	\$4.301	\$4.301	\$4.301	\$4.301
Gas	\$120	\$165	\$201	\$201	\$201	\$201	\$201	\$201	\$201	\$201
Desayuno	\$1.440	\$1.980	\$2.412	\$2.412	\$2.412	\$2.412	\$2.412	\$2.412	\$2.412	\$2.412
Mantenimiento	\$222	\$306	\$373	\$373	\$373	\$373	\$373	\$373	\$373	\$373
Papel Higienico	\$1.152	\$1.584	\$1.930	\$1.930	\$1.930	\$1.930	\$1.930	\$1.930	\$1.930	\$1.930
Total sin IVA	\$5.502	\$7.566	\$9.217	\$9.217	\$9.217	\$9.217	\$9.217	\$9.217	\$9.217	\$9.217
IVA (15%)	\$825	\$1.135	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382
Total con IVA	\$6.328	\$8.701	\$10.599	\$10.599	\$10.599	\$10.599	\$10.599	\$10.599	\$10.599	\$10.599

Fuente: Elaboración Propia

7.4.1 Servicio de agua y gas

Los costos en estos servicios se estiman para una ocupación del 100% de la sucursal.

Tabla 33: Consumo de agua y gas promedio por sucursal

Detalle	Descripción	Proveedor	Costo mensual/dólares
Agua	Tarifa fijada para la industria hotelera	Enacal	\$214
Gas	Tarifa comercial	PetroGas	\$25
Total Costo sin IVA			\$239
IVA(15%)			\$29
Total Costo con IVA			\$268

Fuente: Elaboración Propia

Para calcular el consumo de agua por sucursal se consideró 200 litros por persona(0.2000000m³) en un día de estadía en el hostel. La tarifa comercial fue suministrada por Enacal, esta tiene una vigencia de cinco años y son ajustadas mediante un polinomio de indexación normado por Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado Sanitario.

El cálculo del consumo de gas dado que es una tarifa comercial, se tomó en consideración el gasto promedio de una casa residencial habitada por 12 personas en la ciudad de Managua y se le duplico.

7.4.2 Desayunos

Todos los huéspedes del hostel reciben desayuno. En este se contempla algo de beber ya sea: café, leche, jugo o té; y huevo, cereal o tostadas para comer. Se debe tener en consideración que es un desayuno básico, por lo que se considera un costo aproximado de \$1.25 dólares por persona.

7.4.3 Costos de Mantenimiento

Los artículos de alta rotación y que tienen relación directa con el negocio como son las sábanas, toallas, almohadas y colchones tienden a deteriorarse con el uso y el tiempo. Calcular con exactitud este tiempo es complejo pues depende del tipo de material y calidad del cual estén elaborados los productos. Se estima que un 20% de estos artículos deberán ser reemplazados anualmente. Por lo que se destina un monto de \$222 dólares anual por sucursal.

7.5 Depreciación

Debido a que los activos adquiridos son sencillos y de bajo costo, se considera una depreciación despreciable. Para la infraestructura construida para cada sucursal se considera una depreciación lineal.

7.6 FLUJO DE CAJA

En la tabla 32 y 33 se muestra el flujo de caja para un total de 10 años. En el periodo 0 se deberá realizar la inversión inicial la cual consiste en la adquisición de los 3 terrenos para la construcción de las sucursales, compra de equipos, capacitación del personal y capital de trabajo.

Se decide realizar la compra de los 3 terrenos simultáneamente pues se entrevistó a la Sra. Marian Mejía propietaria de Real State agencia de bienes y raíces de Nicaragua, la cual considera que en los próximos 3 años el valor de los terrenos aumentará casi un 30% en ciudades como Granada y San Juan del Sur.

Para el inicio de operaciones del primer año se establece un préstamo del 70% del total requerido, con el Banco Lafise de Nicaragua, el cual tiene tasas preferenciales para inversiones relacionadas con el turismo en el país. Se evalúa por medio del método de prueba y error cancelar el préstamo en un periodo de 5 años. El 30% restante es financiado con capital propio.

Durante el primer año con el funcionamiento de una sucursal se da una pérdida de \$51,097, esto debido a la ocupación promedio anual del 40% no es suficiente para cubrir los costos de operación y gastos mayores como es el caso de marketing.

Durante este año no se deberá cancelar impuesto sobre la renta.

A finales del año 3 y 5 en donde se obtienen ganancias se decide invertir para la construcción de la segunda y tercera sucursal respectivamente, se considera nuevamente un crédito bancario con el Banco Lafise por el 100% de la cantidad requerida. Por ser segunda ocasión en que la empresa tramita financiamiento a través del mismo banco se prevé una baja en la tasa de interés por menor riesgo.

El detalle de los montos de los préstamos, tasas e intereses se presenta en el Anexo C-3.

El periodo de recuperación del proyecto con financiamiento el cual se muestra en la última columna del flujo de caja es al sexto año.

Tabla 34: Flujos de Ingresos y Egresos del periodo 0 al 3

AÑO	0	1	2	3
% de ocupación		40%	55%	67%
Inversión requerida	\$198.273			\$86.100
Capital de trabajo inicial	\$6.131			\$6.744
Recuperación de capital				
Préstamo bancario	\$138.791			\$86.100
INGRESOS NETOS		\$94.283	\$129.639	\$315.849
(Costos Fijos)		\$103.269	\$82.374	\$172.938
(Costos Variables)		\$6.328	\$8.701	\$21.198
EBITDA		-\$15.314	\$38.564	\$121.713
(Depreciación)		\$6.000	\$6.000	\$12.600
(Pago de intereses)		\$13.497	\$11.046	\$14.047
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-\$34.811	\$21.519	\$95.066
(Impuesto sobre la renta)		\$0	\$2.582	\$11.408
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		-\$34.811	\$18.936	\$83.658
(Amortización de la deuda)		\$22.286	\$24.737	\$53.980
FLUJO DE CAJA	-\$65.613	-\$57.097	-\$5.801	\$22.934
Depreciación		\$6.000	\$6.000	\$12.600
Valor residual proyecto				
FLUJO DE CAJA NETO	-\$65.613	-\$51.097	\$199	\$35.534
Periodo recuperación		-\$116.710	-\$116.510	-\$80.976

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35: Flujos de Ingresos y Egresos del periodo 4 al 10

4	5	6	7	8	9	10
67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%
	\$94.710					
	\$7.419					
						\$20.294
	\$94.710,48					
\$315.849	\$473.773	\$473.773	\$473.773	\$473.773	\$473.773	\$473.773
\$181.585	\$285.996	\$300.296	\$315.311	\$331.077	\$347.630	\$365.012
\$21.198	\$31.797	\$31.797	\$31.797	\$31.797	\$31.797	\$31.797
\$113.066	\$155.980	\$141.680	\$126.665	\$110.900	\$94.346	\$97.258
\$12.600	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800
\$8.904	\$9.555	\$3.960	\$1.440			
\$91.561	\$126.625	\$117.919	\$105.425	\$91.100	\$74.546	\$77.458
\$10.987	\$15.195	\$14.150	\$12.651	\$10.932	\$8.945	\$9.295
\$80.574	\$111.430	\$103.769	\$92.774	\$80.168	\$65.600	\$68.163
\$59.122	\$93.940	\$31.508	\$34.029			
\$21.452	\$10.071	\$72.261	\$92.774	\$80.168	\$65.600	\$68.163
\$12.600	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800
						\$308.569
\$34.052	\$29.871	\$92.061	\$112.574	\$99.968	\$85.400	\$396.532
-\$46.925	-\$17.053	\$75.008	\$187.582	\$287.550	\$372.950	\$769.482

Fuente: Elaboración Propia

7.7 ESTUDIO ECONOMÍCO

Para hallar el costo de oportunidad del Capital se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model).

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_p + R_{ent}$$

Tabla 36: Tasa Costo Capital

Calculo Tasa Costo Capital	
Tasa de rendimiento de Mercado(Bolsa de valores de Nicaragua)	10%
Tasa libre de Riesgo(Certificados de ahorro en dólares en Nicaragua)	5%
Beta sin apalancar USA	1.18

Prima por tratarse de un proyecto de emprendimiento en Nicaragua	12%
Tasa Costo Capital	22,09 %

Fuente: Elaboración Propia

La tasa del rendimiento del mercado es calculada por la Bolsa de valores de Nicaragua, la información obtenida es hasta el año 2012. Se consultó vía telefónica al Sr. Néstor Avendaño⁴⁶ sobre la varianza que este porcentaje pudo tener hasta el presente año y en su opinión es poco probable que se presente un aumento o una disminución mayor al 2 por ciento.

Tabla 37: Cálculos de Índices de Rentabilidad

Cálculos de índices de rentabilidad	
VAN con Financiamiento	\$82,474
TIR con Financiamiento	33%
Periodo de recuperación	Sexto año

Fuente: Elaboración Propia

7.8 ANÁLISIS DE ESCENARIO

Una de las variables claves y que determina la viabilidad económica del negocio es el porcentaje de ocupación anual de la cadena. Por lo que se considera crucial estudiar la sensibilidad de los índices de rentabilidad frente a esta. Al tener un 62% de ocupación el proyecto deja de ser atractivo para los inversionistas.

Tabla 38: Análisis de escenario

Ocupación	VAN	TIR
61%	-\$18.475,57	19%
62%	-\$1.650,60	22%
63%	\$15.174,36	24%
64%	\$31.999,33	27%
65%	\$48.824,30	29%
66%	\$65.649,26	31%
67%	\$82.474,23	33%
68%	\$99.299,19	35%
69%	\$116.124,16	37%
70%	\$132.949,13	39%
71%	\$149.774,09	40%
72%	\$183.424,03	43%
73%	\$183.424,03	43%

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁶ Director Ejecutivo de Consultores Para el Desarrollo Empresarial (COPADES) de Nicaragua

CAPITULO 8. CONCLUSIONES

En resumen, se muestra la importancia de realizar e implementar la cadena hostales en Nicaragua:

- La estabilidad económica de Nicaragua, la inflación se ha mantenido constante en los últimos años rondando entre el 4% y 5% anual, situación favorable que permite la llegada de inversionistas extranjeros y nacionales para cualquier industria.
- Nicaragua con relación a países de la Región como Honduras, El Salvador y Guatemala se encuentra en el primer lugar con respecto a la facilidad de iniciar un negocio. En junio de 1999 se promulgo la Ley 306: “Ley de incentivos para la industria hotelera de la República de Nicaragua” la cual facilita la creación de empresas dedicadas al servicio de hospedaje.
- En el país no existe una cadena de hostales y la competencia directa es poco diferenciada entre sí. Los espacios de las habitaciones son reducidos, la limpieza es irregular y los tiempos de espera para gestionar una reserva son por más de 24 horas. Por lo que no existe una buena relación de precio calidad en el servicio brindado.
- El cliente potencial se encuentra conformado por turistas tanto nacionales como extranjeros, independientemente si son casados o solteros, ambos géneros y que en su mayoría se encuentren cursando la universidad, jóvenes profesionales o en pausa laboral. El rango de edad es de 18 a 30 años.
- La zona pacífico de Nicaragua es la que registra mayor visitas de turistas extranjeros y nacionales. Para la localización de las sucursales de la cadena se entrevistó a expertos de turismo en Nicaragua los cuales concordaron que las mejores ciudades eran Managua, Granada y San Juan del Sur.
- La inversión para el inicio de la primera sucursal de la cadena es de US\$79, 404 monto del cual el 30% será aporte propio y el 70% financiado por medio de préstamo bancario. El monto de la inversión contempla la compra de terreno y construcción de la sucursal.
- La implementación de la cadena de hostales en Nicaragua es viable económica y financieramente con un VAN de US\$82.474 y una TIR de 33%.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Nicaragua, [En línea] <<http://www.bcn.gob.ni>> [Consulta 05/03/2014]

Modelo Canvas, Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas. [En línea] <<http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>> [Consulta 03/04/2015]

Philip Kotler, Las tres orientaciones del marketing. [En línea] <<http://marketing.maimonides.edu/philip-kotler-las-tres-orientaciones-del-marketing-producto-cliente-persona/>> [Consulta 12/11/2014]

Estratos sociales en Nicaragua, [En línea] <<https://labitacoradebatusai.wordpress.com/2012/03/01/estratos-sociales-de-nicaragua/>> [Consulta 02/12/2014]

Santa, G. L. (Marzo de 2012). *PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE HOSTALES EN CHILE*. Santiago.

Kotler, P. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson Educación.

Madariaga, Félix (2010), “Nicaragua: ¿Socialismo del Siglo XXI o Fascismo Tropical?”, Foro Permanente Sobre la Libertad, la Democracia y el Progreso de Colombia y el Mundo, en Debate Nacional, 2 de julio.

Arauz, Alejandro (2010), Nicaragua y Centroamérica 2010, Situación de la Economía Tendencias, Desafíos y Proyecciones, octubre.

Tramites Nicaragua, [En línea] <<http://www.tramitesnicaragua.gob.ni/procedure/279/143/step/572?l=es/>> [Consulta 20/04/2015]

Instituto Nicaragüense de Turismo, Boletín de Turismo año 2013 [En línea]

<<http://www.intur.gob.ni/DOCS/ESTADISTICAS/Estadisticas%20de%20Turismo%202013.pdf>>

La tecnología y la experiencia del consumidor, [En línea]

<<http://aacoolhunting.com/2014/05/28/la-tecnologia-y-la-experiencia-del-consumidor/>> [Consulta 18/03/2015]

ANEXOS

Anexo A:

Lista de pasos para la obtención de licencia de operación para la cadena de hostales.

Paso 1: Obtención del título licencia para empresas de hospederías

Tiempo: Mínimo 5 días – Máximo 10 días



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!



OBTENCION DEL TITULO LICENCIA PARA EMPRESAS DE HOSPEDERIAS

Fundamentación legal del Título Licencia de Operaciones Arto 32 Ley N° 298 arto 51y77 de la Ley N° 495

REQUISITOS

- 1- FORMULARIO (Base legal Ley N° 495, arto 34 numeral 3 del reglamento).
- 2-Escritura de constitución de la sociedad (el objeto social deberá estar relacionado a la actividad que solicita) debidamente inscrita en el RM 1Copia autenticada. (Base legal arto No 17 inciso d, l, f del Reglamento de Empresas y Actividades Turísticas).
- 3- Poder del representante legal de la empresa (persona natural o jurídica, si aplica) Copia simple. (Base legal arto N° 17 inciso j del Reglamento de Empresas y Actividades Turísticas).
- 4- Fotocopia de Escritura de propiedad o contrato de arriendo (si el plazo es mayor a 5 años) según el caso. (Base legal arto 16 numeral h de Empresas y Actividades Turísticas para persona Natural).
- 5- Registro Único de Contribuyente (RUC) - Copia simple. (Base legal arto No 17 Reglamento de Empresas y Actividades Turísticas Inciso g).
- 6- Cédula de Identidad (del propietario o del representante legal) - copia simple. (Base legal arto N° 17 Reglamento de Empresas y Actividades Turísticas Inciso k).

Nota:

- a) Renovar anualmente su Título - Licencia de INTUR en los primeros tres meses del año. (Base legal arto 36 Numeral 2 de la Ley N° 298).
- b) Notificar por escrito al Departamento de Registro y Calidad Turística, cambios de domicilio, propietario o gerente, cierre de operaciones o cualquier otra modificación que afecte el quehacer de la empresa. (Base legal Arto 60 inciso b, Ley N° 495, arto 59 del Reglamento de Actividades Turísticas y Arto 51 del Reglamento de la ley 495)

Paso 2: Recibir inspección de establecimiento

Tiempo: Mínimo 3 horas – Máximo 5 horas



**INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO
INTUR
CONSTANCIA DE INSPECCIÓN**

No.

Establecimiento: _____	Actividad _____
Departamento: _____	Municipio: _____
Dirección: _____	Distrito: _____
Inspector: _____	
Persona que atendió al Inspector: _____	
Fecha de Inspección: _____	Hora: _____
Apertura: _____	
_____	_____
Firma, persona que atendió al Asesor Turístico	Firma de Asesor Turístico

Esta constancia no es válida para trámites en otras instituciones

Paso 5: Retirar licencia de operación

Tiempo: Mínimo 5 minutos – Máximo 10 minutos

Nicaragua
Única... Original!

**Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional**
El Pueblo, Presidente!
NICARAGUA TRIUNFA!
INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO

Instituto Nicaragüense de Turismo
INTUR
En uso de sus facultades otorga la presente
Título - Licencia N°

N° único: _____ Expira: _____

Nombre del Establecimiento: _____
Dirección: _____
Actividad: _____
Por el cumplimiento en el Control de Calidad por Servicios y Productos Turísticos en la
Categoría de: _____
Nombre del Propietario o Razón Social: _____
Dado en la ciudad de _____ Nicaragua a los _____ días del mes de _____
del año _____

Firma Autorizada
INTUR

COLOCAR EN LUGAR VISIBLE

Anexo A-1 :

Llegadas Mensuales de Turistas a Nicaragua Según Principales Regiones y Países de Nacionalidad Año 2013

Región/País de Nacionalidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
													Cantidad	%
Norteamérica	25,931	25,468	30,923	20,721	22,447	30,846	32,215	22,844	13,883	15,520	21,833	29,187	291,818	23.7%
Canadá	5,131	5,226	3,971	2,416	2,060	1,863	2,128	1,705	1,042	1,403	2,700	4,187	33,832	2.8%
Estados Unidos	19,461	19,137	25,727	17,017	19,182	27,818	28,528	19,978	11,717	12,995	17,943	23,536	243,039	19.8%
México	1,339	1,105	1,225	1,288	1,205	1,165	1,559	1,161	1,124	1,122	1,190	1,464	14,947	1.2%
Centroamérica	71,845	54,597	73,819	58,306	60,829	63,263	71,475	66,306	56,441	60,050	63,779	104,898	805,608	65.5%
Belice	58	24	30	25	66	30	106	76	28	39	46	79	607	0.0%
Guatemala	7,764	6,933	8,929	8,047	7,355	7,292	7,209	7,313	7,467	7,970	8,751	9,927	94,957	7.7%
El Salvador	12,938	10,570	13,786	11,356	11,544	11,074	10,669	15,852	10,397	12,138	12,417	18,222	150,963	12.3%
Honduras	25,014	19,627	23,920	21,266	21,381	26,320	23,009	22,730	20,531	21,544	20,704	26,969	273,015	22.2%
Nicaragua*	6,071	5,653	8,479	5,753	7,221	6,415	12,807	7,191	6,669	6,666	7,778	16,929	97,632	7.9%
Costa Rica	16,287	9,774	17,045	10,167	11,343	10,662	15,849	11,017	9,385	9,871	11,876	30,482	163,758	13.3%
Panamá	3,713	2,016	1,630	1,692	1,919	1,470	1,826	2,127	1,964	1,822	2,207	2,290	24,676	2.0%
Suramérica	2,040	1,940	1,907	2,263	2,265	2,419	2,305	2,317	1,946	1,941	2,129	1,947	25,419	2.1%
Argentina	555	407	353	383	384	371	356	400	314	346	366	288	4,523	0.4%
Brasil	272	223	259	377	507	371	483	354	315	220	261	256	3,898	0.3%
Colombia	336	367	382	463	403	392	472	479	460	425	428	444	5,051	0.4%
Perú	180	136	137	152	226	191	213	174	164	191	178	161	2,103	0.2%
Venezuela	310	323	323	423	307	631	330	392	337	353	410	378	4,517	0.4%
Otros de Suramérica	387	484	453	465	438	463	451	518	356	406	486	420	5,327	0.4%
Caribe	386	492	519	503	532	595	642	642	568	538	530	553	6,500	0.5%
Cuba	170	168	210	193	160	224	283	256	250	196	225	237	2,572	0.2%
Rep. Dominicana	162	263	270	240	262	242	253	331	252	274	244	228	3,021	0.2%
Otros países	54	61	39	70	110	129	106	55	66	68	61	88	907	0.1%
Europa	8,119	8,491	7,784	6,781	4,967	5,407	7,499	6,495	4,386	5,169	7,817	7,489	80,404	6.5%
España	1,053	948	1,072	1,027	810	926	1,287	1,266	988	1,035	1,184	910	12,506	1.0%
Alemania	1,410	1,759	1,692	1,089	700	719	1,039	1,115	806	830	1,438	1,339	13,936	1.1%
Italia	685	574	443	508	407	406	470	628	296	396	584	562	5,959	0.5%
Holanda	690	634	636	674	375	426	797	465	334	377	642	714	6,764	0.6%
Inglaterra	949	961	1,006	815	793	897	1,312	952	542	561	941	875	10,604	0.9%
Francia	786	894	691	697	535	516	646	696	380	487	755	741	7,824	0.6%
Suiza	462	465	415	361	332	291	391	199	182	258	347	436	4,139	0.3%
Suecia	360	331	313	247	123	192	138	89	90	128	255	412	2,678	0.2%
Fed. Rusia	169	142	70	139	91	35	92	106	96	231	160	168	1,499	0.1%
Otros de Europa	1,555	1,783	1,446	1,224	801	999	1,327	979	672	866	1,511	1,332	14,495	1.2%
Otros Países	1,377	1,412	1,778	2,537	2,098	1,476	1,488	1,403	1,368	1,396	1,550	1,778	19,661	1.6%
Total	109,698	92,400	116,730	91,111	93,138	104,006	115,624	100,007	78,592	84,614	97,638	145,852	1,229,410	100.0%

Otros países: Incluye Las Antillas, Asia, África y Oceanía.
* Nicaragüenses residentes en el exterior.

..

Fuente: Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)- Boletín Informativo año 2013

Anexo A-2 :

Perfil del Turista que Visita Nicaragua - Características del Viaje Año 2013

	Año 2013								
	Región de Residencia del Turista Encuestado								Total
	Centro América	Norte América	Sur América	Europa	Caribe	Asia	Oceanía	Africa	
6. Forma de organizar el viaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cuenta propia	99.6%	99.4%	99.7%	97.9%	100.0%	99.2%	97.5%	100.0%	99.2%
Agencia	0.4%	0.6%	0.3%	2.1%	0.0%	0.8%	2.5%	0.0%	0.8%
7. Acompañantes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Solo	58.6%	55.4%	74.1%	48.6%	70.7%	59.9%	31.7%	52.5%	56.3%
Familia	30.3%	16.1%	4.7%	9.8%	17.2%	4.4%	10.8%	4.3%	20.0%
Amigos	11.1%	28.5%	21.1%	41.5%	12.1%	35.7%	57.5%	43.5%	23.6%
8. Información que motivo a viajar	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1.Recomendaciones de Familiares o amigos	67.0%	52.0%	21.3%	37.7%	45.5%	32.8%	43.1%	33.3%	52.6%
2.Internet	1.5%	17.1%	14.7%	22.3%	5.1%	18.2%	24.2%	21.2%	12.1%
3.Revistas	0.7%	11.2%	3.8%	19.5%	1.0%	16.3%	23.6%	30.3%	8.8%
4.Documentales TV	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
5.Agencia de Viaje	0.2%	0.2%	0.1%	1.2%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.4%
6.Embajada	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
7.Promocionales	0.0%	0.4%	0.4%	0.3%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
8.Ninguno	30.5%	18.9%	59.7%	19.0%	47.5%	32.6%	8.4%	15.2%	25.9%
9. Motivo de Viaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TURISMO	57.4%	82.7%	38.4%	83.7%	44.4%	62.5%	96.0%	87.0%	69.1%
Vacaciones o recreo	11.6%	59.5%	34.0%	78.1%	24.2%	59.9%	94.1%	82.6%	41.4%
Visitas a familiares / amigos	45.8%	23.2%	4.4%	5.6%	20.2%	2.6%	2.0%	4.3%	27.7%
Negocio/trabajo	29.4%	10.9%	49.2%	8.1%	46.5%	24.5%	0.6%	0.0%	20.8%
Congresos/ferias	0.8%	1.0%	3.4%	1.2%	2.0%	0.3%	0.0%	0.0%	1.1%
OTROS	12.4%	5.4%	9.0%	7.0%	7.1%	12.8%	3.4%	13.0%	9.0%
Motivo de salud	0.6%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Motivos religiosos	2.3%	0.5%	3.0%	0.1%	1.0%	0.0%	0.3%	0.0%	1.2%
Otros	9.5%	4.6%	8.7%	6.8%	6.1%	12.8%	3.1%	13.0%	7.5%
10. Alojamiento Utilizado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Hoteles	44.2%	60.9%	84.7%	75.7%	79.4%	69.2%	78.4%	87.5%	58.7%
Casa Familiares/Amigos	51.3%	25.0%	6.3%	7.1%	15.7%	4.3%	2.6%	8.3%	30.6%
Casa Huéspedes/Pensiones	1.1%	11.1%	2.2%	10.5%	2.9%	3.3%	12.7%	0.0%	6.1%
Otros	3.4%	3.0%	6.8%	6.7%	2.0%	23.2%	6.3%	4.2%	4.6%
11. Intervalos de Permanencia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1 noche	11.4%	2.6%	3.6%	2.8%	3.0%	4.7%	13.0%	13.0%	6.5%
2 noches	9.9%	2.5%	5.0%	2.8%	2.0%	11.7%	0.0%	0.0%	6.1%
3 noches	14.0%	6.4%	14.2%	5.4%	10.1%	8.3%	4.3%	4.3%	9.9%
De 4 a 7 noches	43.4%	34.9%	57.6%	33.6%	62.6%	35.4%	17.4%	17.4%	39.6%
De 8 a 15 noches	14.9%	39.0%	14.2%	35.1%	21.2%	29.7%	26.1%	26.1%	26.2%
De 16 a 180 noches	6.5%	14.5%	5.4%	20.3%	1.0%	10.2%	39.1%	39.1%	11.7%

Fuente: Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)- Boletín Informativo año 2013

Anexo A-3:

Perfil del Turista que Visita Nicaragua - Características del Viaje Año 2013

	Año 2013								Total
	Región de Residencia del Turista Encuestado								
	Centro América	Norte América	Sur América	Europa	Caribe	Asia	Oceania	Africa	
12. Sitios Visitados	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1.Ciudades Coloniales	16.7%	21.9%	18.3%	23.1%	24.4%	22.7%	24.1%	19.4%	20.6%
2. Managua	40.3%	19.8%	38.3%	13.3%	42.8%	16.5%	9.6%	14.0%	24.6%
3.Playas del Pacífico	6.4%	14.5%	11.0%	15.7%	8.5%	18.2%	23.8%	16.1%	12.6%
4.Isla de Ometepe	1.3%	7.9%	7.8%	13.0%	1.0%	10.8%	14.0%	12.9%	7.5%
5.Pueblos Blancos	1.4%	6.2%	2.4%	3.5%	7.5%	2.0%	3.0%	3.2%	3.8%
6. Estelí	5.4%	3.0%	0.6%	2.6%	1.0%	0.6%	2.0%	3.2%	3.4%
7.Mercado de Artesanías	3.7%	7.0%	4.6%	6.5%	3.5%	4.2%	4.4%	2.2%	5.7%
8.Reservas Naturales	0.3%	2.0%	0.7%	1.7%	1.5%	0.8%	1.2%	1.1%	1.3%
9.Corn Island	0.1%	1.4%	1.2%	3.0%	2.0%	1.9%	3.0%	1.1%	1.5%
10.Isletas de Granada	1.6%	2.8%	1.7%	3.4%	3.5%	2.2%	2.5%	2.2%	2.5%
11.Otros*	22.7%	13.5%	13.3%	14.4%	4.5%	20.2%	12.3%	24.4%	16.4%
13. Actividades Realizadas	100%	100%	102%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1. Escalar volcanes	29.3%	21.8%	33.7%	25.2%	12.5%	28.0%	21.8%	26.9%	24.3%
2. Senderismo	23.4%	21.7%	16.3%	17.9%	12.5%	11.1%	10.8%	15.4%	18.7%
3. Natación	1.3%	5.0%	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%
4. Surfing	14.2%	26.9%	29.7%	21.7%	25.0%	32.0%	37.7%	26.9%	25.5%
5. Ciclismo	6.7%	5.3%	4.5%	5.9%	12.5%	2.2%	4.2%	3.8%	5.4%
6. Canopy	8.4%	3.8%	2.5%	4.1%	12.5%	4.4%	1.5%	0.0%	3.9%
7. Esnórquel	1.3%	1.0%	2.5%	2.9%	0.0%	0.9%	2.5%	0.0%	2.0%
8. Esquí sobre arena	2.1%	3.1%	4.0%	6.6%	0.0%	15.1%	9.3%	15.4%	5.6%
9. Buceo	0.8%	1.0%	1.0%	1.9%	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%	1.4%
10. Cabalgata	0.8%	0.2%	0.0%	0.8%	0.0%	0.4%	1.0%	0.0%	0.6%
11. Kayac	3.8%	7.7%	5.0%	9.2%	25.0%	5.3%	5.1%	7.7%	7.8%
12. Tours Café	0.8%	0.4%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.6%
13. Otras actividades	7.1%	2.0%	2.5%	1.9%	0.0%	0.4%	2.9%	3.8%	2.1%

Otros*: Se incluyen otros sitios visitados tales como: Matagalpa, Chinandega, Ocotal, Somoto, Jinotega, Río San Juan, Bluefields, Chontales, Rivas, Carazo y otros sitios visitados en el interior del país. Nota: Porcentaje según número de sitios visitados.

Fuente: Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)- Boletín Informativo año 2013

Anexo A-4:

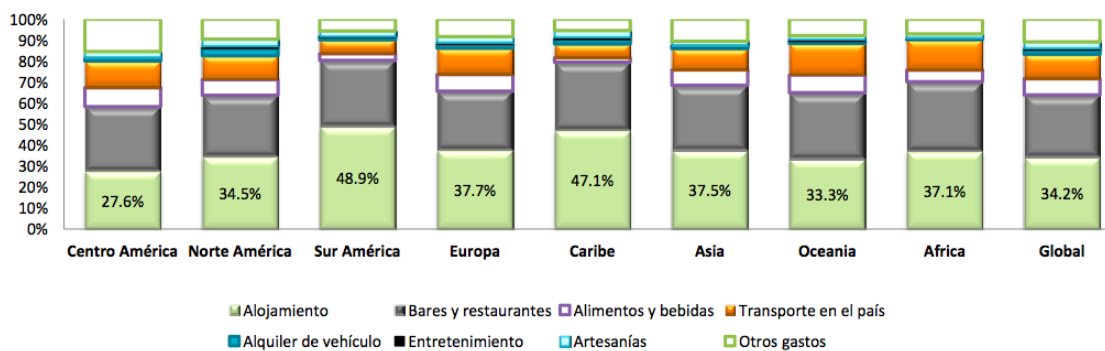
Mapa de Nicaragua



Fuente: Internet

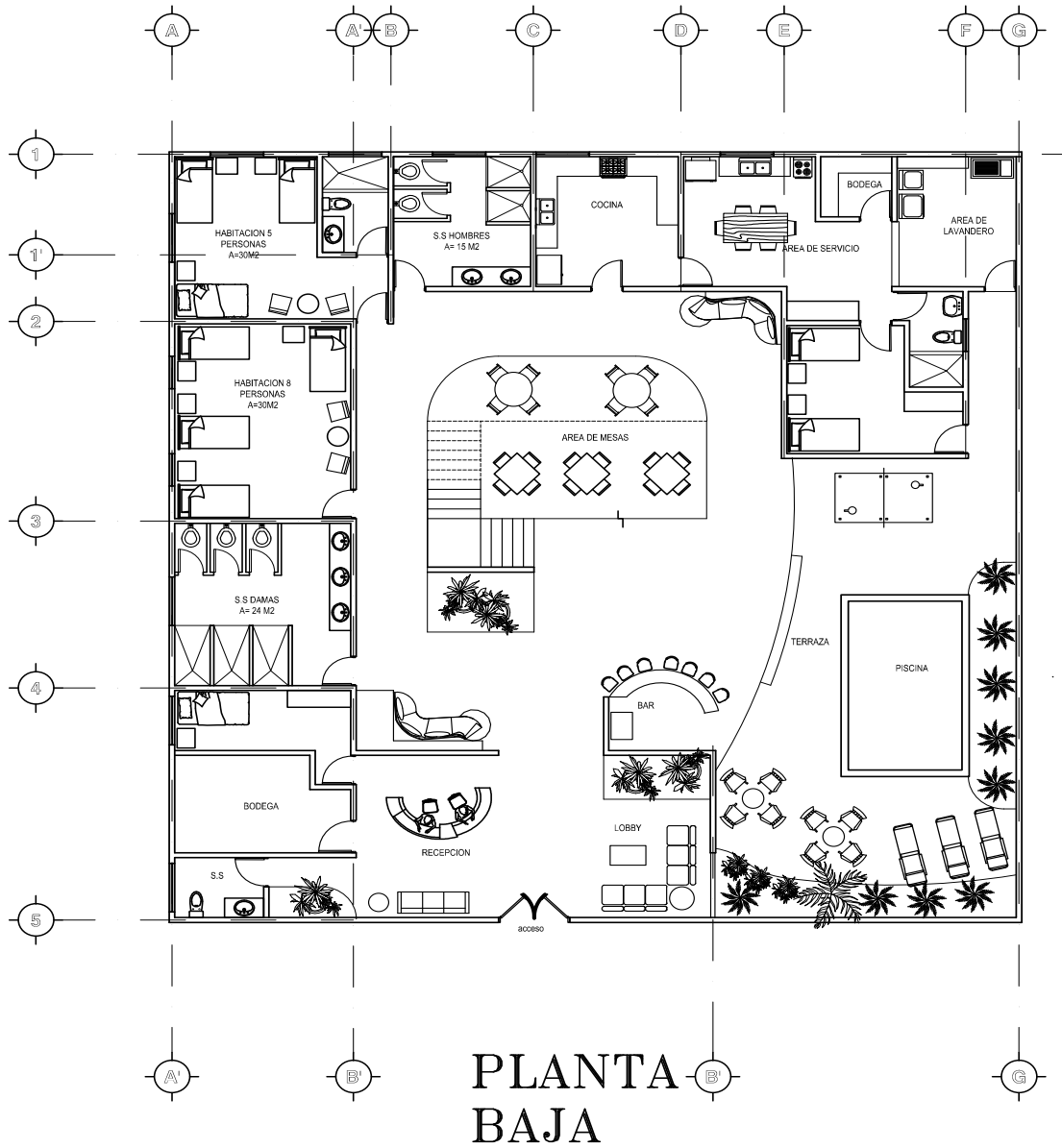
Anexo A-5 :

Distribución del Gasto del Turista Encuestado, según región de residencia

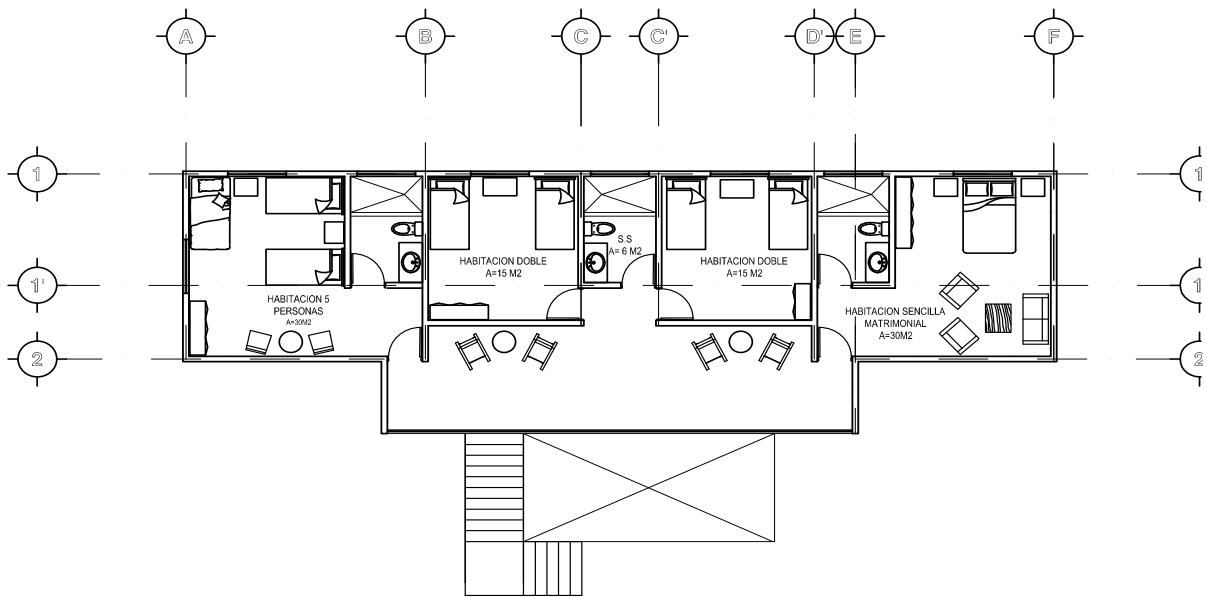


Fuente: Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)- Boletín Informativo año 2013

Anexo B
Planta Arquitectónica



Diseño: Arquitecto Claudia Berrios



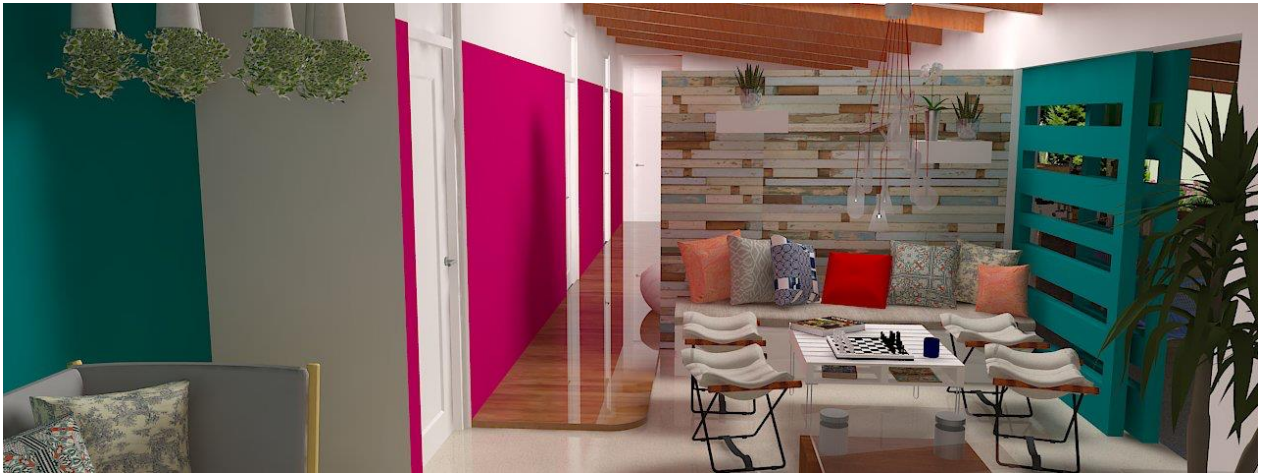
PLANTA ALTA

Diseño: Arquitecto Claudia Berrios

Anexo B-1:

Diseño y decoración de las sucursales

Área común



Diseño: Arquitecto Claudia Berrios



Diseño: Arquitecto Claudia Berrios

Recepción



Diseño: Arquitecto Claudia Berrios

Comedor



Diseño: Arquitecto Claudia Berrios

Anexo C:

Plan de Inversión de Mobiliario y Equipo por cadena

Plan de Inversión de Mobiliario y Equipo					
	Proveedor	Unidades por sucursal	Total de unidades	Costo Unitario/dólares	Costo Total/dólares
Vajilla					
Set de 4 platos planos	Siman	7	21	\$ 3,99	\$ 83,79
Set de 4 tazas de café	Siman	7	21	\$ 2,80	\$ 58,80
Set de 5 cuchillos	Siman	1	3	\$ 27,00	\$ 81,00
Set de 20 cubiertos	Siman	6	18	\$ 24,50	\$ 441,00
Set de 3 coladores	Siman	1	3	\$ 18,63	\$ 55,89
Tabla para picar	Siman	2	12	\$ 13,50	\$ 162,00
Set de 5 utensilios de cocina	Siman	2	6	\$ 13,18	\$ 79,08
Espátula redonda	Siman	1	3	\$ 8,40	\$ 25,20
Rayador	Siman	1	3	\$ 26,00	\$ 78,00
Escurreidor para platos	Siman	1	3	\$ 19,50	\$ 58,50
Colador	Siman	1	3	\$ 5,40	\$ 16,20
Set aceitero y vinagrera	Siman	3	9	\$ 17,24	\$ 155,16
Porta papel de cocina	Siman	1	3	\$ 0,49	\$ 1,47
Lechera con tapa	Siman	1	3	\$ 2,99	\$ 8,97
Azucarero	Siman	3	9	\$ 1,10	\$ 9,90
Salero	Siman	3	9	\$ 1,40	\$ 12,60
Pelador	Siman	1	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Frutero	Siman	1	3	\$ 7,90	\$ 23,70
Jarra para jugo	Siman	1	3	\$ 3,10	\$ 9,30
Jarra para café	Siman	1	3	\$ 6,00	\$ 18,00
Individual	Siman	20	60	\$ 0,50	\$ 30,00
Porta servilleta	Siman	6	18	\$ 2,10	\$ 37,80
Equipo de cocina					
Mabe Refrigeradora INVERTIR /11 Pies	La Curacao	1	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00
Cocina 4 quemadores con horno	Siman	1	3	\$ 377,00	\$ 1.131,00
Cafetera	La Curacao	1	3	\$ 32,00	\$ 96,00
Extractor de Jugo 400 W	La Curacao	1	3	\$ 47,00	\$ 141,00
Horno tostador	La Curacao	1	3	\$ 42,00	\$ 126,00
Horno microondas 700 W	La Curacao	1	3	\$ 61,00	\$ 183,00
Licuadora Osler 600 W	La Curacao	1	3	\$ 36,00	\$ 108,00
Batería de Cocina 7 piezas	Siman	1	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Comedor					
Mantelería 60 x 104	Siman	4	12	\$ 16,00	\$ 192,00
Comedor de 4 plazas	La Curacao	4	12	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Habitaciones					
Aire acondicionado e instalación 9000 BTU	La Curacao	7	21	\$ 305,00	\$ 6.405,00
Camarote individual (Literas)	La Curacao	7	21	\$ 154,00	\$ 3.234,00
Cama individual	La Curacao	4	15	\$ 120,00	\$ 1.800,00
Cama matrimonial	La Curacao	2	6	\$ 220,00	\$ 1.320,00
Protector para cama individual	Siman	18	54	\$ 28,00	\$ 1.512,00
Protector para cama matrimonial	Siman	2	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Set de sábanas cama individual	Siman	20	60	\$ 30,00	\$ 1.800,00
Set de sábanas cama matrimonial	Siman	2	6	\$ 41,00	\$ 246,00
Lockers	Siman	24	72	\$ 23,00	\$ 1.656,00
Cesto de basura	Siman	6	18	\$ 3,00	\$ 54,00
Alfombras 18 x 24	Siman	5	15	\$ 4,00	\$ 60,00
Almohadas	Siman	32	96	\$ 6	\$ 576,00

Total Mobiliario por cadena	\$54.819
Total Mobiliario por sucursal	\$18.273

Fuente : Elaboración Propia

Anexo C-1:

Costo de Terrenos

Ubicación	m ²	Precio/dólares
San Juan del Sur	500	\$40.000
Granada	592	\$25.000
Managua	610	\$55.000
Total Costo Terrenos		\$120.000

Fuente: Elaboración Propia

Anexo C-2:

Bonos del personal por cadena

Cargo	Cantidad	Sueldo básico/dólares	Bono de productividad	15% sobre salario neto	Cantidad en el año	Gasto total en bonos/dólares
Gerente General	1	\$ 680,00	Anual	\$ 102,00	1	\$ 102,00
Gerente de Marketing	1	\$ 560,00	Anual	\$ 84,00	1	\$ 84,00
Jefe de sucursal	3	\$ 440,00	Semestral	\$ 66,00	2	\$ 132,00
Auxiliar	3	\$ 300,00	Semestral	\$ 45,00	2	\$ 90,00
Recepcionistas	9	\$ 260,00	Semestral	\$ 39,00	2	\$ 78,00
Ayudantes	9	\$ 190,00	Semestral	\$ 28,50	2	\$ 57,00
Total costo bonos						\$ 543,00

Anexo C-3

Tasa de interés para préstamo del primer año

Inversión	\$138.791
Kd (TEA)	11%
Kd (TEM)	0,87%
Plazo	60
Tiempo de Gracia	0
CUOTA	\$2.981,89

Fuente: Elaboración Propia

Tasa de interés para préstamo del tercer año

Inversion	\$861.000
Kd (TEA)	8%
Kd (TEM)	0,64%
Plazo	36
Tiempo de Gracia	0
CUOTA	\$2.687,00

Fuente: Elaboración Propia

Tasa de interés para préstamo del quinto año

Inversión	\$94.710
Kd (TEA)	8%
Kd (TEM)	0,64%
Plazo	36
Tiempo de Gracia	0
CUOTA	\$2.955,70

Fuente: Elaboración Propia

Préstamo bancario para el primer año

MES	SALDO INICIAL	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	CUOTA	SALDO FINAL
1	\$138.791,00	\$1.769,61	\$1.212,28	\$2.981,89	\$137.021,39
2	\$137.021,39	\$1.785,06	\$1.196,83	\$2.981,89	\$135.236,33
3	\$135.236,33	\$1.800,65	\$1.181,23	\$2.981,89	\$133.435,68
4	\$133.435,68	\$1.816,38	\$1.165,51	\$2.981,89	\$131.619,29
5	\$131.619,29	\$1.832,25	\$1.149,64	\$2.981,89	\$129.787,05
6	\$129.787,05	\$1.848,25	\$1.133,64	\$2.981,89	\$127.938,79
7	\$127.938,79	\$1.864,40	\$1.117,49	\$2.981,89	\$126.074,40
8	\$126.074,40	\$1.880,68	\$1.101,21	\$2.981,89	\$124.193,72
9	\$124.193,72	\$1.897,11	\$1.084,78	\$2.981,89	\$122.296,61
10	\$122.296,61	\$1.913,68	\$1.068,21	\$2.981,89	\$120.382,93
11	\$120.382,93	\$1.930,39	\$1.051,50	\$2.981,89	\$118.452,54
12	\$118.452,54	\$1.947,25	\$1.034,63	\$2.981,89	\$116.505,29
13	\$116.505,29	\$1.964,26	\$1.017,63	\$2.981,89	\$114.541,02
14	\$114.541,02	\$1.981,42	\$1.000,47	\$2.981,89	\$112.559,60
15	\$112.559,60	\$1.998,73	\$983,16	\$2.981,89	\$110.560,88
16	\$110.560,88	\$2.016,18	\$965,70	\$2.981,89	\$108.544,69
17	\$108.544,69	\$2.033,80	\$948,09	\$2.981,89	\$106.510,90
18	\$106.510,90	\$2.051,56	\$930,33	\$2.981,89	\$104.459,34
19	\$104.459,34	\$2.069,48	\$912,41	\$2.981,89	\$102.389,86
20	\$102.389,86	\$2.087,56	\$894,33	\$2.981,89	\$100.302,30
21	\$100.302,30	\$2.105,79	\$876,10	\$2.981,89	\$98.196,51
22	\$98.196,51	\$2.124,18	\$857,71	\$2.981,89	\$96.072,33
23	\$96.072,33	\$2.142,74	\$839,15	\$2.981,89	\$93.929,60
24	\$93.929,60	\$2.161,45	\$820,44	\$2.981,89	\$91.768,14
25	\$91.768,14	\$2.180,33	\$801,56	\$2.981,89	\$89.587,81
26	\$89.587,81	\$2.199,38	\$782,51	\$2.981,89	\$87.388,44
27	\$87.388,44	\$2.218,59	\$763,30	\$2.981,89	\$85.169,85
28	\$85.169,85	\$2.237,96	\$743,92	\$2.981,89	\$82.931,88
29	\$82.931,88	\$2.257,51	\$724,38	\$2.981,89	\$80.674,37
30	\$80.674,37	\$2.277,23	\$704,66	\$2.981,89	\$78.397,14
31	\$78.397,14	\$2.297,12	\$684,77	\$2.981,89	\$76.100,02
32	\$76.100,02	\$2.317,19	\$664,70	\$2.981,89	\$73.782,83
33	\$73.782,83	\$2.337,43	\$644,46	\$2.981,89	\$71.445,41
34	\$71.445,41	\$2.357,84	\$624,05	\$2.981,89	\$69.087,56
35	\$69.087,56	\$2.378,44	\$603,45	\$2.981,89	\$66.709,13
36	\$66.709,13	\$2.399,21	\$582,68	\$2.981,89	\$64.309,92
37	\$64.309,92	\$2.420,17	\$561,72	\$2.981,89	\$61.889,75
38	\$61.889,75	\$2.441,31	\$540,58	\$2.981,89	\$59.448,44
39	\$59.448,44	\$2.462,63	\$519,26	\$2.981,89	\$56.985,81
40	\$56.985,81	\$2.484,14	\$497,75	\$2.981,89	\$54.501,67

41	\$54.501,67	\$2.505,84	\$476,05	\$2.981,89	\$51.995,83
42	\$51.995,83	\$2.527,73	\$454,16	\$2.981,89	\$49.468,10
43	\$49.468,10	\$2.549,81	\$432,08	\$2.981,89	\$46.918,30
44	\$46.918,30	\$2.572,08	\$409,81	\$2.981,89	\$44.346,22
45	\$44.346,22	\$2.594,54	\$387,35	\$2.981,89	\$41.751,68
46	\$41.751,68	\$2.617,21	\$364,68	\$2.981,89	\$39.134,47
47	\$39.134,47	\$2.640,07	\$341,82	\$2.981,89	\$36.494,41
48	\$36.494,41	\$2.663,13	\$318,76	\$2.981,89	\$33.831,28
49	\$33.831,28	\$2.686,39	\$295,50	\$2.981,89	\$31.144,90
50	\$31.144,90	\$2.709,85	\$272,04	\$2.981,89	\$28.435,05
51	\$28.435,05	\$2.733,52	\$248,37	\$2.981,89	\$25.701,52
52	\$25.701,52	\$2.757,40	\$224,49	\$2.981,89	\$22.944,13
53	\$22.944,13	\$2.781,48	\$200,41	\$2.981,89	\$20.162,65
54	\$20.162,65	\$2.805,78	\$176,11	\$2.981,89	\$17.356,87
55	\$17.356,87	\$2.830,28	\$151,61	\$2.981,89	\$14.526,59
56	\$14.526,59	\$2.855,01	\$126,88	\$2.981,89	\$11.671,58
57	\$11.671,58	\$2.879,94	\$101,95	\$2.981,89	\$8.791,64
58	\$8.791,64	\$2.905,10	\$76,79	\$2.981,89	\$5.886,54
59	\$5.886,54	\$2.930,47	\$51,42	\$2.981,89	\$2.956,07
60	\$2.956,07	\$2.956,07	\$25,82	\$2.981,89	\$0,00

Fuente: Elaboración Propia

Préstamo bancario para el tercer año

MES	SALDO INICIAL	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	CUOTA	SALDO FINAL
1	\$86.100,43	\$2.133,03	\$553,97	\$2.687,00	\$83.967,40
2	\$83.967,40	\$2.146,75	\$540,25	\$2.687,00	\$81.820,65
3	\$81.820,65	\$2.160,56	\$526,44	\$2.687,00	\$79.660,09
4	\$79.660,09	\$2.174,46	\$512,54	\$2.687,00	\$77.485,63
5	\$77.485,63	\$2.188,46	\$498,54	\$2.687,00	\$75.297,17
6	\$75.297,17	\$2.202,54	\$484,46	\$2.687,00	\$73.094,63
7	\$73.094,63	\$2.216,71	\$470,29	\$2.687,00	\$70.877,93
8	\$70.877,93	\$2.230,97	\$456,03	\$2.687,00	\$68.646,96
9	\$68.646,96	\$2.245,32	\$441,68	\$2.687,00	\$66.401,63
10	\$66.401,63	\$2.259,77	\$427,23	\$2.687,00	\$64.141,86
11	\$64.141,86	\$2.274,31	\$412,69	\$2.687,00	\$61.867,56
12	\$61.867,56	\$2.288,94	\$398,06	\$2.687,00	\$59.578,61
13	\$59.578,61	\$2.303,67	\$383,33	\$2.687,00	\$57.274,94
14	\$57.274,94	\$2.318,49	\$368,51	\$2.687,00	\$54.956,45
15	\$54.956,45	\$2.333,41	\$353,59	\$2.687,00	\$52.623,04
16	\$52.623,04	\$2.348,42	\$338,58	\$2.687,00	\$50.274,62
17	\$50.274,62	\$2.363,53	\$323,47	\$2.687,00	\$47.911,09
18	\$47.911,09	\$2.378,74	\$308,26	\$2.687,00	\$45.532,35
19	\$45.532,35	\$2.394,04	\$292,96	\$2.687,00	\$43.138,31
20	\$43.138,31	\$2.409,45	\$277,55	\$2.687,00	\$40.728,86
21	\$40.728,86	\$2.424,95	\$262,05	\$2.687,00	\$38.303,91
22	\$38.303,91	\$2.440,55	\$246,45	\$2.687,00	\$35.863,36
23	\$35.863,36	\$2.456,25	\$230,75	\$2.687,00	\$33.407,11
24	\$33.407,11	\$2.472,06	\$214,94	\$2.687,00	\$30.935,05
25	\$30.935,05	\$2.487,96	\$199,04	\$2.687,00	\$28.447,09
26	\$28.447,09	\$2.503,97	\$183,03	\$2.687,00	\$25.943,12
27	\$25.943,12	\$2.520,08	\$166,92	\$2.687,00	\$23.423,03
28	\$23.423,03	\$2.536,30	\$150,70	\$2.687,00	\$20.886,74
29	\$20.886,74	\$2.552,61	\$134,39	\$2.687,00	\$18.334,12
30	\$18.334,12	\$2.569,04	\$117,96	\$2.687,00	\$15.765,09
31	\$15.765,09	\$2.585,57	\$101,43	\$2.687,00	\$13.179,52
32	\$13.179,52	\$2.602,20	\$84,80	\$2.687,00	\$10.577,32
33	\$10.577,32	\$2.618,95	\$68,05	\$2.687,00	\$7.958,37
34	\$7.958,37	\$2.635,80	\$51,20	\$2.687,00	\$5.322,58
35	\$5.322,58	\$2.652,75	\$34,25	\$2.687,00	\$2.669,82
36	\$2.669,82	\$2.669,82	\$17,18	\$2.687,00	\$0,00

Fuente: Elaboración Propia

Préstamo bancario para el quinto año

MES	SALDO INICIAL	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	CUOTA	SALDO FINAL
1	\$94.710,48	\$2.346,33	\$609,37	\$2.955,70	\$92.364,15
2	\$92.364,15	\$2.361,43	\$594,27	\$2.955,70	\$90.002,72
3	\$90.002,72	\$2.376,62	\$579,08	\$2.955,70	\$87.626,10
4	\$87.626,10	\$2.391,91	\$563,79	\$2.955,70	\$85.234,19
5	\$85.234,19	\$2.407,30	\$548,40	\$2.955,70	\$82.826,89
6	\$82.826,89	\$2.422,79	\$532,91	\$2.955,70	\$80.404,10
7	\$80.404,10	\$2.438,38	\$517,32	\$2.955,70	\$77.965,72
8	\$77.965,72	\$2.454,07	\$501,63	\$2.955,70	\$75.511,65
9	\$75.511,65	\$2.469,86	\$485,84	\$2.955,70	\$73.041,80
10	\$73.041,80	\$2.485,75	\$469,95	\$2.955,70	\$70.556,05
11	\$70.556,05	\$2.501,74	\$453,96	\$2.955,70	\$68.054,31
12	\$68.054,31	\$2.517,84	\$437,86	\$2.955,70	\$65.536,47
13	\$65.536,47	\$2.534,04	\$421,66	\$2.955,70	\$63.002,44
14	\$63.002,44	\$2.550,34	\$405,36	\$2.955,70	\$60.452,10
15	\$60.452,10	\$2.566,75	\$388,95	\$2.955,70	\$57.885,35
16	\$57.885,35	\$2.583,26	\$372,44	\$2.955,70	\$55.302,08
17	\$55.302,08	\$2.599,88	\$355,82	\$2.955,70	\$52.702,20
18	\$52.702,20	\$2.616,61	\$339,09	\$2.955,70	\$50.085,59
19	\$50.085,59	\$2.633,45	\$322,25	\$2.955,70	\$47.452,14
20	\$47.452,14	\$2.650,39	\$305,31	\$2.955,70	\$44.801,75
21	\$44.801,75	\$2.667,44	\$288,26	\$2.955,70	\$42.134,30
22	\$42.134,30	\$2.684,61	\$271,09	\$2.955,70	\$39.449,70
23	\$39.449,70	\$2.701,88	\$253,82	\$2.955,70	\$36.747,82
24	\$36.747,82	\$2.719,26	\$236,44	\$2.955,70	\$34.028,55
25	\$34.028,55	\$2.736,76	\$218,94	\$2.955,70	\$31.291,79
26	\$31.291,79	\$2.754,37	\$201,33	\$2.955,70	\$28.537,43
27	\$28.537,43	\$2.772,09	\$183,61	\$2.955,70	\$25.765,34
28	\$25.765,34	\$2.789,93	\$165,77	\$2.955,70	\$22.975,41
29	\$22.975,41	\$2.807,88	\$147,82	\$2.955,70	\$20.167,54
30	\$20.167,54	\$2.825,94	\$129,76	\$2.955,70	\$17.341,60
31	\$17.341,60	\$2.844,12	\$111,58	\$2.955,70	\$14.497,47
32	\$14.497,47	\$2.862,42	\$93,28	\$2.955,70	\$11.635,05
33	\$11.635,05	\$2.880,84	\$74,86	\$2.955,70	\$8.754,21
34	\$8.754,21	\$2.899,38	\$56,32	\$2.955,70	\$5.854,83
35	\$5.854,83	\$2.918,03	\$37,67	\$2.955,70	\$2.936,80
36	\$2.936,80	\$2.936,80	\$18,90	\$2.955,70	\$0,00

Fuente: Elaboración Propia