

1. ANTECEDENTES DEL SECTOR

El señor Félix Gerónimo Oxa, militar jubilado e hijos, en el año 2004 construyeron un edificio para albergue universitario debido a que se vio una alta demanda de habitaciones por parte de los estudiantes universitarios, especialmente de la carrera de odontología, actualmente el inmueble cuenta con 20 habitaciones con baño privado, el cual le reporta aproximadamente un ingreso neto anual de Bs. 81.529(**VER ANEXO 1**), por tanto requiere saber si es factible aprovechar la oportunidad del crecimiento del mercado turístico en el área de hospedaje, poniendo su inmueble para un establecimiento de hospedaje.

Desde los años 80 el sector de hospedaje fue creciendo a medida que se iba incrementado la demanda de este tipo de servicios, siendo en la ciudad de Tarija los primeros de este sector el Hotel Prefectural (Actualmente Hotel Los Ceibos), el Hotel América, el Residencial Zeballos y Residencial Salta¹ (Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas UDAPE).

Actualmente se cuenta con distintos tipos de establecimientos de hospedaje que se clasifican en categorías como ser: hoteles donde se puede encontrar hoteles de cinco estrellas, hoteles de cuatro estrellas, hoteles de tres estrellas, hoteles de dos estrellas y hoteles de una estrella; hostales y alojamientos²(**VER ANEXO 2**)los cuales según el Lic. Mariano Gutiérrez, muchas veces no abastecen a la cantidad de turistas que llegan en algunas ocasiones del año³. La temporada en que aumentan los visitantes es en verano especialmente de turistas argentinos, porque coincide con sus vacaciones y tomando como periodo de tiempo todo el año, se tienen más turistas nacionales.

El crecimiento del turismo en Tarija es del 10% al 15% a medida que van pasando las temporadas. Y más o menos el 10% son turistas procedentes de las provincias de

¹alazo@udape.gov.bo

²guiahotelerabolivia.com

³Fuente: Dirección Municipal de Turismo

Córdoba y Buenos Aires⁴(**VER ANEXO 3**), muchos de los visitantes llegan a Tarija por referencia de amigos, guiados por el internet, televisión y también por alguna agencia de viajes.

Según el director municipal de Turismo Lic. Mariano Gutiérrez, destaca que en una encuesta aplicada, el turista señala que lo mejor de Tarija es la hospitalidad y la tranquilidad de la gente con un 23%, el 20% paisajes y el casco histórico; el 13% la limpieza y el 10% los lugares turísticos⁵.

“Los visitantes que llegan a la ciudad se hospedan en hoteles, hostales y residenciales y permanecen en la ciudad entre dos a cuatro noches llegando a gastar un promedio de 300 a 400 bolivianos por día”⁶(**VER ANEXO 4**).

Así mismo Bolivia tiene un flujo de turistas, que en el año 2011 cerró con una cifra aproximada de 933 mil turistas extranjeros y más de dos millones de nacionales⁷, lo que beneficia a la actividad económica y a muchos sectores económicos, entre ellos el sector de las construcciones que genera un crecimiento de la oferta de servicios como hoteles, hostales y alojamientos los cuales se encuentran distribuidos tanto en las ciudades como en los distintos lugares turísticos de los diferentes departamentos.

De esta manera, los socios, vieron una oportunidad de negocio para convertir su inmueble en un establecimiento de hospedaje para turistas, sabiendo que cada vez estos son más exigentes en cuanto a la calidad de los servicios de hospedaje y bajo precio, por lo que se hace preciso desarrollar la idea del negocio y validar la misma para un futuro emprendimiento.

⁴http://viajerosbolivia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=30:alcaldia-presenta-cifras-que-orientan-al-turismo-&catid=4:destinos&Itemid=6 Sept 2012

⁵http://www.elpaisonline.com/index.php?option=com_content&view=article&id=26890%3Amas-de-6000-turistas-visitaron-tarija-en-verano&Itemid=9; Sept 2012

⁶<http://www.boliviaviajes.org/2011/05/durante-el-verano-turistas-generaron.htm>; sept 2012.

⁷<http://lapatriaenlinea.com/?nota=114985>; sept 2012

2. JUSTIFICACION

El presente trabajo se fundamenta en las cuatro áreas principales de la empresa, como ser operaciones, finanzas, marketing y recursos humanos, los cuales son determinantes para la elaboración del plan de negocios.

El plan de negocios será realizado con la finalidad de *“documentar la información más relevante relacionada con la nueva empresa, servirá como un mapa donde se podrá identificar claramente los objetivos de la empresa, los caminos a seguir para alcanzar los objetivos, permitirá prevenir errores y ayudara a medir el potencial del negocio y mostrar con claridad el funcionamiento y desempeño de la empresa para buscar financiamiento”*⁸.

Es importante realizar el plan de negocios para el emprendimiento porque en él se está contemplando: La parte operativa, que *“tiene que ver con las actividades productivas, pero dentro del entorno de servicios”*⁹, y en la cual describiremos la forma como la empresa espera operar ¿Cómo? ¿Con qué?. *“Una adecuada dirección financiera lleva a la toma de decisiones oportunas siguiendo siempre los objetivos previamente planteados para lograr su consecución”*¹⁰; en esta área se determinara la factibilidad financiera del emprendimiento para asegurar el éxito del negocio, nos ayudara a cuantificar el volumen del capital que se necesitará invertir, se harán las proyecciones de los estados de resultados y los flujos de caja los cuales permitirán evaluar la rentabilidad viabilidad de la empresa. La parte de marketing, que *“consiste en actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, deseos humanos y de organizaciones”*¹¹ ya que nos orientara a realizar la investigación de mercados para poder determinar los gustos y preferencias del cliente, la competencia, los factores que inciden en el cliente al momento de elegir

⁸Remonht, Jhonny; GESTIÓN DE LAS PYMES; texto, 2010, U.A.J.M.S., pàg.98.

⁹Díaz, Angel y Ogliastri, Enrique; ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES; ediciones CLADEA- Bogotá; 2005; pág. 3.

¹⁰<http://www.econodia.com/2012/05/importancia-del-departamento-financiero.html>; sept 2012.

¹¹ William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker; FUNDAMENTOS DE MARKETING;- edición 13ª, 2004; pág. 5.

un producto y los recursos humanos, ya que “*las personas constituyen el más valioso recurso de la organización*”¹², por tanto, es elemental saber quiénes son las personas más adecuadas para determinada área de trabajo y cuáles son las características que deben tener para la realización del trabajo.

Para que una idea de negocio, sea sostenible en la práctica empresarial, es necesario que se considere iniciativas de inversión privada que permitan generar rentabilidad la cual ayudara a seguir creciendo como empresa esperando ganar un posicionamiento en el mercado, por tanto, es fundamental considerar la imagen futura de la empresa y a la vez poder generar su propio espacio de trabajo para no tener que trabajar en empresas ajenas, ya que muchas veces no se tiene un trabajo seguro y se corre el riesgo de quedarse desempleado.

La ejecución del plan de negocios tendrá un impacto económico y social en el departamento de Tarija creando nuevas fuentes de empleo directo e indirecto (proveedores) y buscando el bienestar de la sociedad en distintos aspectos como por ejemplo con el ahorro y uso eficiente de agua y luz, brindar a la sociedad un servicio útil y en condiciones justas en cuanto a calidad y precio, respetar los derechos humanos estableciendo condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral a través de la utilización de las herramientas y equipos de trabajos que garanticen seguridad a los colaboradores de la empresa, evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizar la generación de residuos que puedan afectar el medio ambiente, respetar los contratos y compromisos adquiridos con proveedores, clientes y trabajadores.

El establecimiento de hospedaje en la ciudad de Tarija es una propuesta para los turistas que desean disfrutar de un agradable descanso, en un acogedor lugar, brindándoles a los clientes un servicio de calidad con un ambiente cómodo, confort, seguro y agradable.

¹² Chiavenato, Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS; edición 8ª, capítulo II; pág. 71.

Por tal motivo, el presente trabajo de planificación del negocio se fundamenta por la urgente necesidad de validar técnicamente, comercialmente y financieramente la apertura de un establecimiento de hospedaje en la ciudad de Tarija.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Identificación del problema

Los síntomas para poder plantear el problema de esta idea de negocio fueron identificados a través de la investigación exploratoria, para ello se acudió a las publicaciones realizadas por el director municipal de turismo el Lic. Mariano Gutiérrez, el Centro de Información empresarial y Planificación estratégica (CIEPLANE), y así mismo a la observación directa a hostales y residenciales, de los cuales se pudo identificar las siguientes problemáticas:

Tanto residenciales como alojamientos en su gran mayoría, no tiene definida su visión y misión, lo cual indica cierto conformismo por la situación en la que se encuentran.

Debido al crecimiento de la demanda de turistas especialmente en la temporada de verano del 10% al 15%, no se logra abastecer con los establecimientos de hospedaje a todos los turistas que ingresan a la ciudad. Y como se ve que cada año esta demanda crece más y se carece de la construcción de establecimientos de hospedaje que puedan abastecer a los visitantes sin incrementar sus precios en esa época; especialmente en las zonas más céntricas de la ciudad y cercanas a la terminal de buses de la ciudad de Tarija ya que estos son los lugares más concurridos por los turistas para buscar un lugar donde hospedarse. El 50% de este tipo de empresas no cuenta con publicidad para dar a conocer sus servicios, el 40% no lleva un registro de sus clientes donde indique el nombre, edad, procedencia y el tiempo de estadía.

En cuanto al área operativa, el 62% de estos establecimientos carecen de seguridad industrial por que no cuentan por ejemplo con extintores, el 79% no tiene un botiquín

de emergencias, y el 95% carece de otros elementos como alarmas contra robos e incendios, pese a la importancia de contar con las salidas de emergencia el 40% de hoteles y hostales no cuentan con estas y en residenciales y alojamientos el porcentaje es mayor ya que asciende a un 65%, en cuanto a la seguridad el 64% de este tipo de empresas no cuenta con guardias de seguridad.

Durante las últimas gestiones se vio que el 59% de los establecimientos de hospedaje no acceden a créditos bancarios para la construcción de una nueva infraestructura y/o el arreglo de la ya existente, debido a que la tasa de interés se considera alta.

En este sector predomina la mano de obra femenina representando el 62% del total de empleos directos y en cuanto al grado de instrucción el 75% de los trabajadores cuentan solo con conocimiento empírico debido a que sus salarios suelen ser más bajos que de un profesional egresado. En tanto, que el porcentaje de trabajadores con capacitación técnica y universitaria no supera el 25%. Además el 55% de los establecimientos de hospedaje no cuentan con personal bilingüe (inglés-español) que puedan orientar y ayudar a turistas extranjeros y la mayoría del personal no cuenta con vestimenta de trabajo para dar una buena imagen.

3.2. Definición del problema

Una vez analizada la información se pudo identificar que los establecimientos de hospedaje cercanos a la terminal de buses, en algunas épocas especiales del año no logran abastecer a la cantidad de turistas que llegan lo que hace que se incrementen los precios del servicio.

Muchos de ellos, tienen carencias en cuanto a la seguridad industrial, que es un factor muy importante para que los hostales y residenciales puedan disminuir los riesgos y los peligros que pueden causar las actividades que se desarrollan en la misma.

La falta de un registro adecuado de sus clientes no les permite saber con exactitud quiénes son sus clientes reales y el tiempo promedio que requieren del servicio para poder conocer la disponibilidad de habitaciones.

3.3. Identificación del posible mercado objetivo insatisfecho

Nuestro mercado objetivo estará orientado para satisfacer el servicio de hospedaje a turistas nacionales y extranjeros de argentina que visiten nuestra ciudad, que valoren la tranquilidad, seguridad y cercanía al centro de la ciudad.

3.4. Necesidades insatisfechas

La gran cantidad de turistas que ingresan a la ciudad en ocasiones especiales del año (Carnaval, fiestas de fin de año, entrada universitaria, fiestas religiosas.), conlleva a la carencia de establecimientos de hospedaje, lo que muchas veces hace que estos incrementen los precios del servicio.

Según Jorge Rivera Rodríguez, fundador de la Cámara Nacional de Operadores de Turismo (CANOTUR), expresa que la carencia de servicios básicos, ausencia de señalización, falta de cultura turística, escasez de puntos de información acerca de los lugares turísticos de Tarija, entre otras, son debilidades de turismo en el departamento de Tarija.

La idea de crear un establecimiento de hospedaje con orientación hacia un mercado exigente en esta zona surgió de la oportunidad de ofrecer a los visitantes tanto, nacionales como extranjeros, la posibilidad de pasar más tiempo en familia o con amigos disfrutando la hospitalidad tarijeña y teniendo un descanso agradable. Los turistas extranjeros lo que más buscan en un establecimiento de hospedaje es la tranquilidad, seguridad, hospitalidad, entretenimiento, mientras que los turistas nacionales además de valorar todo esto, lo que más buscan es un bajo precio y servicios básicos.

3.5. Ventajas competitivas del satisfactor

“Las ventajas competitivas constituyen un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes perciben como único y determinante.”¹³

Las ventajas competitivas son las siguientes:

- La ubicación estratégica del inmueble, ya que se encuentra colindando con la plaza más extensa en ornato público de la ciudad de Tarija.
- La administración del negocio, ya que esta será realizada por uno de los socios, siendo este, administrador de empresas quien podrá ver más de cerca el funcionamiento de su empresa para solucionar de la mejor manera los problemas que se presenten.
- Un centro de información, a cerca de tiendas comerciales que podrán proveer de insumos básicos a los turistas.

3.6. Descripción general del satisfactor o idea de negocio

La ubicación del establecimiento de hospedaje será en el parque Bolívar, al lado de la Facultad de Odontología, el inmueble tiene una vista maravillosa hacia el parque y es lugar céntrico con acceso oportuno a diferentes lugares turísticos, la banca y otros.

El establecimiento de hospedaje contara con 20 habitaciones con baño privado ubicadas en la primera, segunda y tercera planta, y en la terraza habrá un salón de reuniones, un lugar para servir los desayunos y un espacio de lavarropas, a la vez contara con un centro de información, reservas vía internet, servicios de transporte, TV digital, ya que queremos crear un servicio que brinde hospedaje, descanso, entretenimiento y comodidad a sus clientes proporcionándoles una buena atención para disminuir los reclamos y para ir mejorando cada vez más el servicio se realizan acuerdos con agencias de viaje, operadores del turismo, servicio de transporte a través

¹³Avelina, Koenes; LA VENTAJA COMPETITIVA; ediciones Díaz de Santos, S.A.; 1997; pág. 17.

de radio-taxis a los cuales se les otorgara un bono por cada cliente que lleven a hospedarse.

4. PRINCIPALES IMPLICADOS.

Los principales implicados son *todas aquellas personas y organizaciones que serán afectadas*¹⁴ con el presente trabajo.

- El empresario emprendedor que arriesgará sus recursos para explotar una oportunidad empresarial
- Los operadores de turismo que contarán con mayores centros de hospedaje para realizar sus paquetes turísticos, como la Cámara Hotelera de Tarija
- La sociedad en su conjunto ya que esto provocara un efecto multiplicador en la economía regional.

5. OBJETIVOS DE INVESTIGACION

5.1. Objetivo general

Desarrollar mediante un plan de negocios, alternativas que permitan determinar la viabilidad de mercado, técnica y financiera para la creación de un establecimiento de hospedaje en la ciudad de Tarija.

5.2. Objetivos específicos

- Establecer una investigación de mercado en la que se pueda identificar el comportamiento de la demanda y la competencia.
- Identificar y analizar las 7 Ps. del marketing de servicios.
- Identificar y desarrollar estrategias de posicionamiento para el servicio de acuerdo al mercado objetivo.

¹⁴ Gerónimo, Raúl; GESTION POR VALORES; texto; 2011; pág. 87.

- Realizar un estudio técnico para determinar el equipamiento y distribución de la planta más adecuada.
- Establecer una estructura organizacional y legal para el buen funcionamiento del establecimiento.
- Desarrollar el proceso de integración de personal.
- Realizar una evaluación económica y financiera del negocio, a través de los indicadores de evaluación.

6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo del trabajo se utilizara los siguientes métodos:

En el análisis del contexto se utilizara el método teórico a través del método deductivo ya que se partirá de lo general para llegar a algo particular porque se pretende realizar un análisis del sector de hospedaje primeramente en Bolivia para terminar haciendo un análisis al sector en Tarija.

En el desarrollo de la investigación de mercado se utilizara el método de la observación directa y el método de la encuesta utilizando la técnica del cuestionario aplicado a los clientes potenciales para poder conocer las características de estos, así mismo nos permitirá analizar a nuestra competencia y los riesgos que se corre al entrar al mercado entre otros.

Para el tratamiento y análisis de la información se utilizaran técnicas estadísticas las cuales nos ayudaran a llegar a conclusiones que nos servirán para la formulación de las estrategias. La técnica que se utilizara será el programa de SPSS para la tabulación de datos que permitirá analizar e interpretar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los posibles clientes.

7. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

7.1. Alcance teórico

La idea de negocio estará fundamentada en las cuatro áreas de la empresa área de marketing, área de producción, área de finanzas, área de recursos humanos dentro de la administración aplicada.

7.2. Alcance temporal

La investigación se realizará en la presente gestión donde se recabara información desde el año 2008 hasta el 2012 de manera que permita proyectar su alcance desde el año 2013 hasta el año 2017.

7.3. Alcance espacial

El presente trabajo se lo realizara en la ciudad de Tarija, específicamente en el sector turístico de nuestra ciudad.

CAPITULO I

ANALISIS DEL CONTEXTO

1.1.ANALISIS DEL CONTEXTO

En el macro entorno se debe tomar en cuenta el análisis PESTA (político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico y ambiental), que son fuerzas externas e incontrolables que afectan a la empresa.

1.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca a asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno sino también sociales, tecnológicos, nuevas regulaciones y legislaciones, recursos de capital por tanto es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

1.1.1.1.Análisis político-legal

El entorno político-legal puede representar amenazas y oportunidades, ya que juega un papel muy importante en el desarrollo económico, es por esta razón que a continuación se analiza algunas de las leyes que influyen para este tipo de emprendimiento como la ley de inversiones, ley del turismo, incentivos fiscales y la Ley de promoción y fomento a la entrada de carnaval de “Integración Boliviana”.

Actualmente el ámbito político para este tipo de emprendimiento es favorable ya que Bolivia invertirá 20 millones de dólares para el fortalecimiento del turismo en el país, en los próximos cinco años, denominado **“Bolivia te espera”** que serán financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), gracias a las gestiones realizadas por el Gobierno Boliviano, Cinco millones de este financiamiento son fundamentalmente para promoción turística y el resto para obras de infraestructura en

varias regiones del país y también para capacitación. Todo esto permitirá que los establecimientos de hospedaje tengan más mercado y generen mayor rentabilidad.

Existen leyes que benefician a la actividad turística en Bolivia y por ende esto beneficia al sector de hospedaje.

1.1.1.1.1. Ley de inversiones

La actual Ley de Inversiones (**LEY No. 1182 LEY DE 17 DE SEPTIEMBRE DE 1990**) reconoce al inversionista extranjero y a la empresa o sociedad a que participe con los mismos derechos, deberes y garantías que las leyes y reglamentos otorgan a los inversionistas nacionales, sin otra limitación que las establecidas por Ley. Sin embargo, según el actual gobierno, se tiene pendiente la aprobación de una nueva Ley de Inversiones que afectará principalmente a las inversiones extranjeras en el país.

1.1.1.1.2. Ley del turismo

La actividad del turismo se rige por la actual “Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia” (**LEY N. 2074 DE 14 DE ABRIL DE 2000**). Los principios de la actividad turística son:

- a) La participación de la iniciativa privada como pilar fundamental de la dinamización del sector para contribuir al crecimiento económico, a la generación de empleo y al incremento de los ingresos para el país.
- b) La participación y beneficio de las comunidades donde se encuentran los atractivos turísticos para fortalecer el proceso de identidad e integración nacional.
- c) El fomento a la construcción de infraestructura y el mejoramiento de la calidad de los servicios, para garantizar la adecuada satisfacción de los usuarios.
- d) La conservación permanente y uso sostenible del patrimonio cultural y natural del país.

Esta ley permite desarrollar y regular la actividad turística en el país a través de la protección, creación, planificación y aprovechamiento de atractivos y recursos turísticos, lo que beneficia al sector de hospedaje.

1.1.1.1.3. Incentivos fiscales

- a) El turismo está liberado de pagar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) según el Decreto Supremo 25860 siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos en el artículo 3^o¹ de dicho Decreto además conforme a lo establecido por el artículo 22^o² se aplicará un descuento del 50% en el Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles (IPBI).
- b) El Decreto Supremo 25704 determina la nómina de bienes de capital sujeta al pago del Gravamen Arancelario del 5% y 0% de bienes producidos y no producidos en la Subregión, según corresponda, para las importaciones con destino al país.
- c) Según la Ley de Turismo también están considerados como bienes de capital aquellos equipos destinados a la actividad hotelera, a efectos del pago del Gravamen Arancelario Consolidado (GAC).

Este tipo de incentivos fiscales constituyen una herramienta eficaz para mejorar el desarrollo turístico y al mismo tiempo favorecen a la actividad hotelera con la

¹**ARTICULO 3^o.**-Para fines de la otorgación del Incentivo al turismo adoptado bajo la modalidad de servicios de exportación descrita en el Artículo 38 de la Ley 2064, es turista, el extranjero no residente en Bolivia, con permanencia no más de ciento ochentay tres días sin interrupción y que no cuenten con una vivienda habitual o domicilio permanente

²**ARTICULO 22^o.**-DESCUENTO DEL IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE BIENES INMUEBLES (IPBI) A LA ACTIVIDAD HOTELERA.- Los Bienes Inmuebles dedicados exclusivamente a la actividad hotelera y que formen parte de los activos fijos de la empresa hotelera, a efectos del pago del Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles (IPBI), serán valuados tomando en cuenta el cincuenta por ciento (50%) de la base imponible obtenida de acuerdo a los procedimientos establecidos por el Título V, Capítulo I de La Ley N° 843 (Texto Ordenado), por el plazo de diez años (10 años) a partir de la promulgación de la presente Ley, desconformidad con las normas de uso y clasificación de cada Gobierno Municipal.

reducción del pago de aranceles lo que permite que este tipo de servicios obtengan mayores ingresos.

1.1.1.1.4. Ley de promoción y fomento a la entrada de carnaval de “Integración Boliviana”

En el departamento de Tarija está la Ley Departamental N° 38, 12 de mayo de 2011 que decreta la **PROMOCIÓN Y FOMENTO A LA ENTRADA DE CARNAVAL DE “INTEGRACIÓN BOLIVIANA”**

- a) Artículo 1°. -La presente ley tiene por objeto la difusión, defensa, rescate, revalorización, integración, fomento al turismo y al pluralismo cultural de la ciudad de Tarija Provincia Cercado del Departamento.
- b) Artículo 2°. -Se autoriza al Gobierno Departamental de Tarija, disponer los recursos económicos necesarios, que serán parte del Presupuesto y del Plan Operativo Anual (POA), con destino a la promoción, difusión, organización de la Entrada de Carnaval de integración Boliviana, para el fomento al turismo y revalorización del pluralismo cultural en el Departamento.

Esta ley también favorece al sector de hospedaje del departamento de Tarija por estar orientada a la promoción de carnaval, que atrae a muchos turistas esto permite incrementar cada año a demanda para los establecimientos de hospedaje.

1.1.1.1.5. Impuestos

Entre los impuestos que una empresa debe pagar de acuerdo a la actividad que realiza están:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA) 13%
- Impuestos a las Transacciones (IT) 3%
- Impuestos a las Utilidades de la Empresa (IUE) 25%

El IVA es un tributo que se paga al fisco por adelantado en el momento de realizar la compra y se recupera al instante de efectuar la venta, hasta que ello suceda el proyecto financia a este impuesto.

El IT es una obligación fiscal considerada un gasto deducible solo si el tributo se paga efectivamente al fisco. El IT puede ser compensado por el IUE a partir del segundo año de operación de la empresa.

El IUE se paga por periodos anuales, es considerado como pago a cuenta del IT. En realidad se paga solo uno de estos dos impuestos, cuando el IT es mayor al IUE se paga solo el IT y viceversa.

1.1.1.2. Análisis económico

Es importante realizar el análisis económico del país y del departamento para conocer cómo influye este en nuestro emprendimiento por lo tanto a continuación desarrollaremos los puntos más importantes que pueden afectar el desarrollo de la idea: el producto interno bruto (PIB) y la inflación.

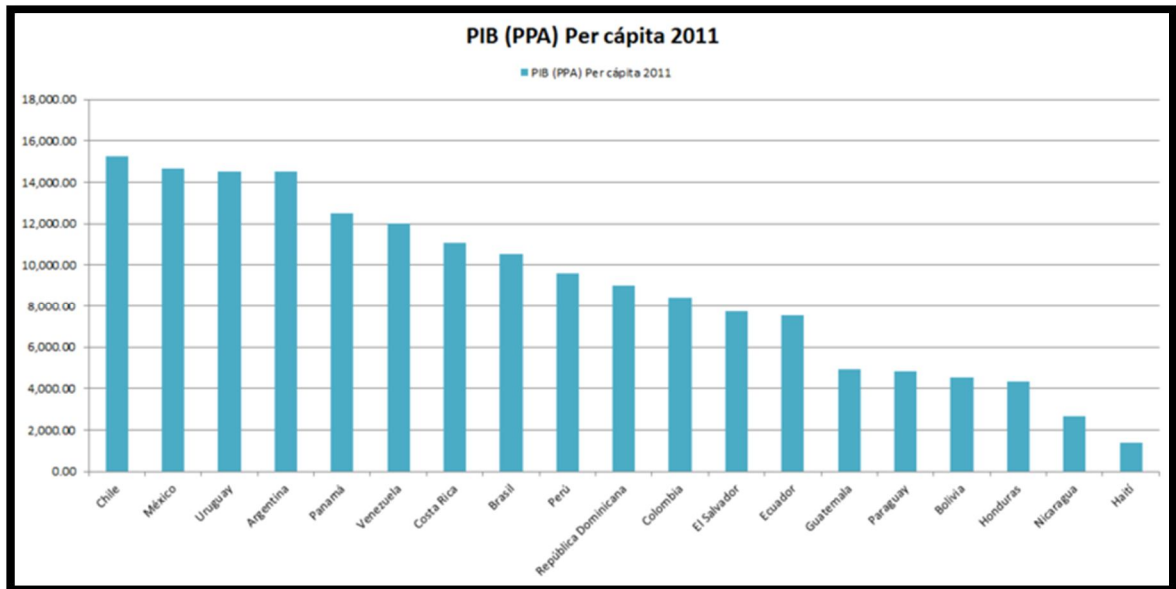
1.1.1.2.1. El producto interno bruto (P.I.B)

Entre 2005 y noviembre de 2011 el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia subió de 9.500 millones a 17.700 millones de dólares. A esta alza contribuyeron las exportaciones de materias primas -hidrocarburos y minerales, gracias al incremento generalizado de precios durante dicho período. Prueba de ello es la subida del PIB per cápita en el Departamento de Tarija que pasó de 2.332 dólares el 2005 a 4.225 dólares el 2010, Si bien el PIB boliviano podría cerrar el 2011 con un nivel superior a los 22.000 millones de dólares, lo cierto es que su tasa media de crecimiento en los últimos seis años fue del 4,66%, casi igual al registro del 2005³.

³<http://www.hidrocarburosbolivia.com/bolivia-mainmenu-117/general-mainmenu-123/49114-en-cinco-anos-el-pib-de-tarija-crecio-de-2332-a-4225-dolares.html>

1.1.1.2.2. El P.I.B. per-cápita de Bolivia y Argentina

Cuadro: 1 Comparación del P.I.B. de Bolivia con e P.I.B. de Argentina

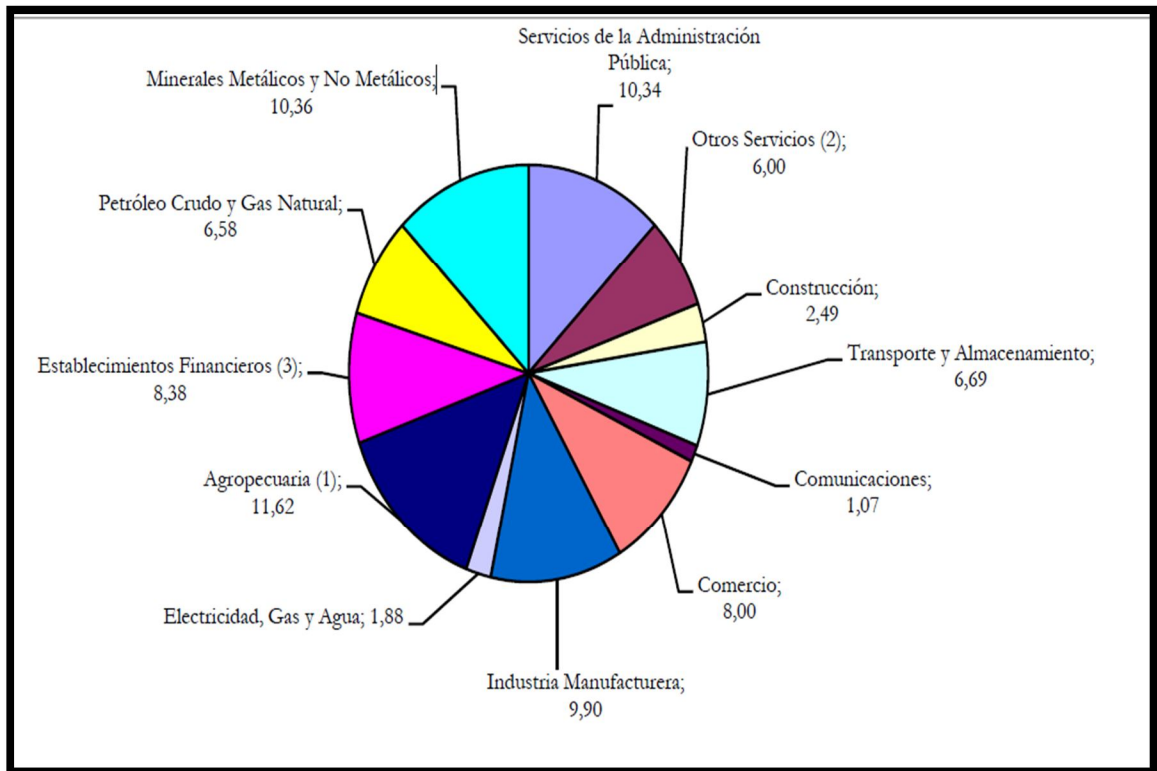


Fuente: Economía al día

Como se puede observar en el cuadro el P.I.B. per-cápita de Bolivia asciende a 4225\$ al año lo que equivale a 29406 bolivianos por persona. Mientras que el P.I.B. Argentino asciende a 14200\$, esto permite que los turistas Argentinos tengan mayor poder de compra cuando realicen un viaje a esta ciudad.

1.1.1.2.3. Participación de las actividades económicas en el PIB

GRAFICO 1: participación de las actividades económicas en el PIB enero a septiembre del 2012



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

(p): Preliminar

(1) Comprende las actividades: Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca.

(2) Incluye las actividades: Restaurantes y Hoteles, así como Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos.

(3) Comprende Servicios Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas.

Como se puede observar en el gráfico en el período de enero a septiembre del 2012, la actividad Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca presentó la mayor participación en el PIB a precios corrientes con 11,62%. Le siguen: Minerales Metálicos y No Metálicos 10,36%; Servicios de la Administración Pública 10,34%; Industria Manufacturera 9,90%; Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes

Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas 8,38%; Comercio 8,00%; Transportes y Almacenamiento 6,69%; Petróleo Crudo y Gas Natural 6,58%; **Otros Servicios 6,00%**; Construcción 2,49%; Electricidad Gas y Agua 1,88% y Comunicaciones 1,07%.

1.1.1.2.4. La inflación

En cuanto a la inflación, en Bolivia los precios se mantuvieron bajos y estables. La variación acumulada del Índice de Precios al Consumidor (IPC) a junio de 2012 fue de 1,96%, la tercera tasa de inflación acumulada más baja de Sudamérica.

El departamento de Tarija tuvo la mayor inflación acumulada (3,4%), esto debido a que el segundo trimestre se elevó los precios del tomate, el sábalo y el alquiler de vivienda y el hospedaje⁴.

1.1.1.2.5. Tipo de cambio de la moneda

El tipo de cambio del dólar en estos últimos años se mantiene estable con un valor de 6.96 bolivianos por dólar.

En cuanto al tipo de cambio del peso Argentino se vio una considerable devaluación de esta moneda llegando a tener casi el mismo valor que la moneda Boliviana, ya que un peso argentino equivale a 1.04 bolivianos⁵, esta pérdida de valor adquisitivo puede provocar que el turista opte por un establecimiento de hospedaje mas económico.

⁴http://www.cambio.bo/economia/26082012/sucre_y_oruro_tienen_el_menor_indice_inflacionario_del_pais_78042.htm

⁵ Banco Nacional de Bolivia

1.1.1.3. Análisis socio-cultural

La sociedad Boliviana en general tiene mucha influencia en cuanto a la promoción de su cultura, tradiciones y costumbres, especialmente cuando realizan viajes fuera del país donde pueden promocionar los atractivos turísticos que hay en Bolivia y el trato que brinda la sociedad durante la estadía de un turista en el sector de hospedaje.

Los bolivianos tienen la **costumbre** de tratar de muy buena manera a sus visitas y que toda la familia se esfuerce para ese propósito. Dirigiéndose los visitantes con un don o doña a los anfitriones, mostrando de esta manera su respeto.

Entre los bolivianos generalmente se saludan cordialmente con unos ¡buenos días!, ¡buenas tardes!, ¡buenas noches!, o un simple ¡hola! Los saludos van acompañados casi siempre con un apretón de mano, y a veces con dos o tres golpes de hombro. Las despedidas que más se usan es el hasta mañana o hasta luego. Y el más informal es el Chau.

La primera riqueza de Bolivia es el conjunto de sus tradiciones, que lo mantiene como un país de raíces muy profundas. Estas tradiciones forman parte del cotidiano de cada boliviano. Con más fuerza todavía si esta persona viene del campo porque la ciudad suaviza mucho esta relación a las tradiciones.

La sociedad tarijeña demuestra la hospitalidad, la alegría, la música y las coplas que son características esenciales en un tarijeño. Las dos primeras se remarcen y son elemento inolvidable cuando una persona tiene la suerte de visitar Tarija. Las dos últimas, junto a sus letras románticas y nostálgicas, nos sumergen en cuentos de amor y nos demuestran la suerte de encontrarse con sus bellas y sencillas mujeres.

Cada tarijeño indica muy seguro que su tierra es un “bello jardín favorecido por la naturaleza”. En este se juntan danza, canto, fragancias de variadas flores y

principalmente la poesía. El pueblo tarijeño es acogedor y cálido como la propia región.

Las fiestas tradicionales de Tarija, trasuntan el sentimiento religioso del pueblo; son la expresión viva de sus costumbres y tradiciones, llenas de colorido y alegría, durante su duración, la ciudad entera se convierte en un escenario vivo de alegría de todos los tarijeños quienes con ingenio y generosidad contagian esa chispa de festejo a los turistas que están de visita.

1.1.1.4. Análisis tecnológico

El uso de la tecnología en las empresas hoy en día es fundamental para lograr tener una estabilidad en el mercado y ser rentables además de que prácticamente sin el uso de estas herramientas los procesos de las organizaciones serían más complejos además de que el control de la información no sería la adecuada lo que sería un grave problema para el desarrollo mismo de las empresas

Los cambios en la tecnología afectan a las empresas de varias formas. Por un lado influyen directamente en los servicios que la empresa ofrece, tal caso se da cuando aparecen en el mercado nuevos servicios que sustituyen perfectamente a los que hasta este momento a ofrecido la empresa, también puede tener un gran impacto en la estrategia de marketing como por ejemplo, si aparecen nuevas empresas que brindan el mismo servicio y que lo realizan mejor y a menor costo que nuestra empresa, esta puede llegar a dejar de existir, sobre todo si se une a esto una forma nueva de ofrecer el servicio con equipos tecnológicos que pueden aparecer y que la competencia puede llegar a aprovechar esta situación.

Otro problema que el desarrollo tecnológico trae para las empresas es que cada vez los ciclos de vida de los servicios tecnológicos son más cortos, por tanto, la empresa corre el riesgo de volver a incurrir en nuevos gastos para adquirir un nuevo producto para poder brindar un buen servicio.

Las nuevas tecnologías en nuestro país tardan tiempo en aparecer y por lo tanto las empresas cuentan con suficiente tiempo para realizar las adaptaciones oportunas y resulta altamente difícil predecir las evoluciones tecnológicas, actuando estos más sobre nuevos mercados que invadiendo los ya existentes.

Un paso importante por tanto es detectar cuando una tecnología se encuentra en el momento de cambiar de ciclo.

La tecnología puede afectar de manera positiva y negativa a las empresas, de manera positiva porque permite ser más eficientes en sus procesos y de manera negativa cuando las empresas no tienen las condiciones para poder adquirirla, lo que beneficia a la competencia.

Gracias a la tecnología existente como el internet, el sector de hospedaje y turismo se ven muy beneficiados ya que mediante estos pueden realizar reservas anticipadas y a la vez promocionar los servicios, brindando información que puede ser de mucha ayuda para turistas que desean ingresar al país y a la vez a los que desean ingresar a la ciudad de Tarija.

1.1.1.5. Análisis ambiental

Si bien el turismo beneficia al país y a la región especialmente en lo económico; a la vez esto afecta al medio ambiente debido a que los turistas que ingresan al país durante su estadía generan basura tanto en las plazas, parques, especialmente en los lugares turísticos lo que da una mala imagen y a la vez contamina el medio ambiente.

Los establecimientos de hospedaje no inciden mucho en la contaminación del medio ambiente por qué no son generadores de residuos tóxicos, aunque en ocasiones estos utilizan algunos productos químicos para realizar la limpieza.

Entre los efectos negativos del turismo está el incremento del consumo de suelo, agua y energía, la destrucción de paisajes al crear nuevas infraestructuras y edificios, el aumento de la producción de residuos y aguas residuales, la pérdida de valores tradicionales y de la diversidad cultural, más incendios forestales y el aumento de los precios que afecta a la población local, que a veces pierde la propiedad de tierras, casas, comercios y servicios.

A la vez el transporte aéreo y por carretera es una de las principales causas de las emisiones de dióxido de carbono, óxidos de nitrógeno y otros gases contaminantes⁶.

1.1.2. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL MACRO ENTORNO

A pesar de los factores desfavorables como los conflictos sociales y políticos del país que hacen que el turista no opte por venir a esta ciudad, la pérdida del valor adquisitivo del peso argentino y los altos costos de la tecnología que se requiere para realizar un nuevo emprendimiento; existen factores que son favorables para la creación de un establecimiento de hospedaje en la ciudad de Tarija como son: la cultura de la sociedad Tarijeña caracterizada por su hospitalidad, los espacios turísticos que llama la atención de turistas nacionales y extranjeros, las leyes y las nuevas tendencias del gobierno hacia el fortalecimiento turístico, siendo este último un factor clave para que nuestra empresa tenga un mayor mercado.

⁶<http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd30/reducir.pdf>

1.1.3. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

En el micro entorno es importante realizar un análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter que son: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de los productos sustitutos, análisis de la competencia actual y competencia potencial; los cuales se desarrollan a continuación.

1.1.3.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de algunos proveedores, especialmente de muebles es bajo debido a que existen muchas empresas que ofrecen este tipo de bienes.

Entre los principales tenemos a los proveedores de:

- Clientes para el servicio de hospedaje, entre ellas tenemos a las agencias de viajes y turismo, como ser: Tarija Tours, Andalucía Tours, Paula Tours, Dany Tours.
- Muebles, los cuales pueden ser proporcionados por las mueblerías más grandes de Tarija como ser mueblería “JEREZ”, mueblería SOSA, mueblería SAFER TARIJA, etc.
- Electricidad, a través de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR)
- Agua, que puede ser adquirida de la Cooperativa de Servicios de Agua y Alcantarillado de Tarija (COSAALT).
- Teléfono fijo, para el cual se tiene como única opción a la Cooperativa de Servicios de Telecomunicaciones de Tarija (COSETT)
- TV cable, que puede ser adquirido de la Cooperativa de Servicios de Telecomunicaciones de Tarija (COSETT) o por MULTIVISION.
- Internet, se tiene como posibles proveedores a (COSETT), TIGO, VIVA o ENTEL.
- Televisores y equipos de computación, los cuales pueden ser adquiridos de diferentes tiendas comerciales que proporcionan este tipo de producto dependiendo del precio, algunas de ellas son: Cónsul, Comercial DANNY, Matic-PC.
- Cortinas

- Materiales de limpieza, de los diferentes mercados.
- Material de escritorio, que se encuentra a la disposición en cualquier librería especialmente en las librerías más grande de Tarija (CENCOTAR) y la YIREH
- Transporte, los radio-taxis como el remix, 4 de julio, Andaluz.
- Colchones, sábanas y colchas, que puede ser adquirido de Maxi King, Cannon.

1.1.3.2.Poder de negociación de los compradores

Debido a la existencia de muchos establecimientos de hospedaje en la ciudad de Tarija, la empresa tiene un bajo poder de negociación con el cliente, ya que este puede optar por elegir otras alternativas y adquirir el servicio de la competencia pero aun así se cuenta con un gran mercado para el sector del hospedaje, ya que la demanda de los turistas es cada vez mayor, por lo que su espacio en el mercado es extenso, entre los clientes potenciales tenemos a los turistas extranjeros (especialmente del norte Argentino) y nacionales.

1.1.3.3.Análisis de los productos sustitutos

Como en la investigación de mercado se definirá si el establecimiento de hospedaje será un hostel o un residencial, podemos decir que los productos sustitutos para estos son las casas de amigos y familiares que reciben a huéspedes en los diferentes puntos de la ciudad.

1.1.3.4.Análisis de la competencia actual

Una parte importante del análisis externo consiste en identificar a la competencia para poder conocer en qué posición se encuentran y si se los puede hacer frente, en la actualidad existen 44 establecimientos de hospedaje inscritos legalmente en la cámara hotelera de Tarija, que ofrecen este tipo de servicio pero que muchos de ellos no cuentan con las características exigidas por el cliente. El nuevo establecimiento de hospedaje tendrá que hacer frente a esta competencia, ofreciendo un servicio que vaya acorde a las necesidades del cliente.

1.1.3.5. Análisis de la competencia potencial

Es importante tomar en cuenta los competidores potenciales que pueden aparecer para la empresa, siendo esta cualquier persona que quiera crear un establecimiento de hospedaje en la ciudad de Tarija.

El grado de amenaza de un nuevo competidor va a depender fundamentalmente de los obstáculos existentes que son propios del sector, y de la reacción que puedan esperar de los competidores existentes.

1.1.3.5.1. Barreras de entrada

Las barreras de entrada, que podemos considerar son las siguientes:

- **Economías de escala.** Este factor no tiene mucha incidencia ya que en nuestro departamento los establecimientos de hospedaje no cuentan con una cantidad de habitaciones que les permitan hacer economías
- **Necesidades de capital.** En general esta barrera de entrada es de suma importancia. En el sector hospedaje es necesario realizar grandes inversiones para poder acceder, es por ello que se dificulta el ingreso de un gran número de competidores.
- **Canales de distribución.** Los canales de distribución constituyen una barrera de entrada muy importante para aquellas empresas que pretenden ingresar a los mercados internacionales, pero en nuestro departamento esta barrera no es de mucha importancia porque la mayoría de los establecimientos de hospedaje solo hace uso de agencias de viaje y turismo locales.
- **Gobierno.** En estos últimos tiempos esta barrera va perdiendo importancia ya que el gobierno está alentando al desarrollo promoción turística.

Es necesario tomar en cuenta las barreras de entrada mencionadas anteriormente antes de llevar a la práctica este tipo de negocio para poder conocer los obstáculos que se puedan presentar al momento de ingresar al mercado.

1.1.4. CONCLUSIONES DE ANALISIS DEL MICRO ENTORNO

Los proveedores que se tiene actualmente para un establecimiento de hospedaje son muchos, la forma de contacto con ellos es rápida y casi inmediata, esto gracias al internet y a las ventajas de los sistemas de comunicación por lo cual los problemas de abastecimiento son mínimos, la existencia de mucha competencia directa e indirecta hace que el poder de negociación de la empresa con los clientes sea bajo y a la vez las barreras de entrada de nuevas empresas en este sector son mínimas si se cuenta con el capital necesario.

1.2. ANÁLISIS INTERNO

El señor Félix Gerónimo Oxa e hijos, decidieron realizar un emprendimiento con fines comerciales y aprovechando la oportunidad empresarial adquirieron en el año 1990 un inmueble ubicado en la calle Bolívar N° 944, al lado de la Facultad de Odontología, era una vivienda antigua con defectos de construcción, que fue adaptada para la apertura de tiendas comerciales.

Luego de 10 años decidieron construir un edificio en el mismo lugar con características comerciales en la planta baja y habitaciones con baño privado en las tres plantas como albergue para la población estudiantil de la Facultad de Odontología. Oportunidad que se pudo detectar por la creciente demanda de vivienda por los estudiantes universitarios por lo que no tuvieron que correr en gastos de promoción solo un comunicado de habitaciones en alquiler en la puerta del mismo.

En 4 años se concluye el edificio con préstamo bancario, cancelado la totalidad del crédito hasta el año 2010, actualmente el inmueble está valuado a precio de mercado en \$us. 380.000, queda pendiente algunas obras secundarias por concluirse como por ejemplo: las aceras, el pintado del área de las gradas y la instalación de algunos accesorios eléctricos.

En la actualidad el inmueble consta de cinco tiendas comerciales en la planta baja, las cuales están ocupadas por sus hijos, quienes generan ingresos extras ya que cada uno de ellos erogaron sus gastos en la construcción de las tiendas comerciales.

Las veinte habitaciones con baño privado y de diferentes dimensiones, están distribuidas en las tres plantas, las cuales están ocupadas aproximadamente en un 80% en los últimos dos años, los clientes son estudiantes universitarios y jóvenes profesionales que viven solos.

Las características del edificio son las siguientes:

- Una fachada elegante que le da cierta identidad en su diseño arquitectónico
- Cuenta con una entrada principal de ingreso para todos los arrendatarios.
- Dos habitaciones para tres camas de plaza y media.
- Ocho habitaciones para una sola cama matrimonial.
- Siete habitaciones para dos camas de plaza y media.
- Dos habitaciones para una cama de plaza y media.
- Todas las habitaciones tienen ventanas amplias con vista al Parque Bolívar.
- Una terraza con dos lavanderías, dos habitaciones para el depósito de material, una habitación para oficina y cocineta con gas domiciliario.
- Un salón de eventos para 36 personas, con dos baños y su cocineta para preparar alimentos.

No cuenta con personal adicional para trabajar en la empresa ya que son los socios, los que se encargan del alquiler de las habitaciones donde se procede con la firma de un contrato, con plazo máximo de un año, el pago se hace por adelantado mediante un depósito en una cuenta de ahorro del Banco Bisa, una vez verificado el depósito por parte de los arrendatarios se procede a emitir la factura correspondiente.

El detalle de consumo mensual de los servicios básicos del inmueble para el arrendamiento se encuentra en el cuadro n° 2.

Cuadro N° 2

DETALLE DE CONSUMO MENSUAL DE SERVICIOS BASICOS Y OTROS

N°	DETALLE DE SERVICIOS	VOLUMEN PROMEDIO MES	IMPORTE MES (Bs.)
1	GAS DOMICILIARIO	10.457 PCS	218,34
2	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	MAYOR A 40 M3	194,6
3	ENERGIA ELECTRICA	680.20 KWH	718,5
4	TV CABLE	FIJO	152,9
5	TELEFONO	SEMIVARIABLE	47,6
6	TELEFONIA MOVIL	FIJO	100
7	MANTENIMIENTO SERV. BASICOS	SEMIVARIABLE	120
8	IMPUESTOS INMUEBLE	FIJO	521,6
	TOTAL		2073,54

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del señor Gerónimo

El total que se gasta actualmente por el alquiler de las habitaciones a los estudiantes, tanto en servicios básicos, en mantenimiento e impuestos del inmueble, asciende a Bs. 2073.54 mensualmente.

El estado de resultado de los ingresos y egresos del negocio del arrendamiento se puede observar en el cuadro N°3.

Cuadro N° 3

ESTADO DE RESULTADO EN BOLIVIANOS

Gestión 2011

	1	INGRESOS		129000
Menos	2	EGRESOS		
		Gas domiciliario	2620	
		Agua potable y alcantarillado	2336	
		Energía eléctrica	8622	
		Tv cable	1835	
		Telefono	572	
		Telefonia movil	1200	
		Mantenimiento de servicios básicos	1440	
		Impuestos inmueble	6260	24885
	3	INGRESOS BRUTOS		104115
Menos	4	IMPUESTOS NACIONALES		
		IMPUESTOS A LAS TRANSACCIONES	3870	
		IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	15128	
		IMPUESTO RC - IVA	3588	22586
	5	INGRESOS NETOS DE LA GESTION		81529

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del señor Gerónimo

Como se puede observar en el cuadro los ingresos netos que se perciben con alquiler de las habitaciones son de Bs. 81.529 al año

1.2.1. CONCLUSIONES DEL ANALISIS INTERNO

Analizando todos los aspectos mencionados anteriormente llegamos a las siguientes conclusiones:

En el actual proyecto no se requiere de mucha publicidad, ni se necesita mucho personal para su funcionamiento, por lo tanto esto se verá incrementado con el nuevo proyecto. En cuanto a los costos incurridos actualmente para su funcionamiento solo se incluyen los servicios básicos e impuestos y las utilidades que el alquiler de habitaciones genera es de Bs.81.529 al año.

A pesar de que el inmueble todavía necesita de la realización de algunas obras secundarias, tiene las condiciones necesarias para un establecimiento de hospedaje de tipo mediano que pueda generar mayores ingresos a los actuales

1.3. MATRIZ F.O.D.A.

La matriz F.O.D.A. nos muestra las oportunidades y amenazas que son factores externos a la empresa y las fortalezas y debilidades que presentan en la empresa, las cuales se muestran a continuación.

1.3.1. FORTALEZAS

Las Fortalezas identificadas son las siguientes:

- Empleados comprometidos con su trabajo
- Personal capacitado
- Suficientes recursos económicos para operar en el mercado
- Reducción de costos por el uso de la tecnología.
- Calidad del servicio
- Gestión para buscar alianzas con radio-taxis
- Gestión para buscar alianzas con agencias de viaje y turismo.

1.3.2. DEBILIDADES

- El servicio de esta puede ser desconocido por lo turistas por ser una nueva empresa en el mercado.
- Costos elevados por la implementación de equipamiento para seguridad industrial.
- Bajo nivel de conocimiento sobre clientes potenciales.

1.3.3. OPORTUNIDADES

- El incremento de la demanda gracias al crecimiento turístico en la región.
- Escasez de establecimientos de hospedaje en algunas ocasiones especiales del año.
- Avances tecnológicos que facilitan promocionar el servicio dentro y fuera del país.
- Disponibilidad de lugares turísticos que atraen a muchos turistas.

- Voluntad política en reconocer al turismo como importante para el desarrollo de la región.
- Existencia de agencias de turismo, que también brindan información al turista a cerca de establecimientos de hospedaje.

1.3.4. AMENAZAS

- Barreras de ingreso a los turistas extranjeros
- La fidelidad de los clientes de la competencia
- Costos no competitivos
- Ingreso de nuevas empresas al sector de hospedaje al no existir fuertes barreras de entrada.
- Elevado grado de competencia por parte de otros establecimientos de hospedaje.
- Pérdida del valor adquisitivo de la moneda extranjera.
- Falta de adaptación a nuevas innovaciones tecnológicas.
- La inseguridad y los problemas sociales pueden desalentar al turismo.

1.4. CONCLUSIONES DE LA MATRIZ F.O.D.A.

Podemos concluir que para este negocio, actualmente existen fortalezas y oportunidades para seguir creciendo, ya que al ser Tarija una ciudad tranquila y con mucho atractivo turístico; durante todo el año pero especialmente en algunas ocasiones, recibe una gran cantidad de turistas que cada vez es mayor, lo que beneficia al sector del hospedaje incrementando su mercado a la vez, gracias al uso de la tecnologías se logra reducir los costos y promocionar el servicio tanto en el interior como en el exterior del país, también existen debilidades y amenazas que son desfavorables a las cuales se las debe hacer frente aprovechando las oportunidades y fortalezas.

CAPITULO II

INVESTIGACION DE MERCADOS

2.1.INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercados es importante para poder recopilar información confiable y valida en forma sistematizada para la toma de decisiones.

A continuación realizaremos la investigación de mercados para conocer si es factible, viable y sostenible en el tiempo la creación de un establecimiento de hospedaje.

2.1.1. Problema de decisión gerencial

Actualmente al problema que nos enfrentamos es la incertidumbre de la aceptación de nuestro servicio en el mercado.

Es por esta razón que el problema se lo formula de la siguiente manera:

¿Será que el llevar a cabo este emprendimiento es viable y sostenible, en el mercado tarijeño?

2.1.2. Problema de investigación de mercados

Se puede observar que existe mucha competencia en el sector de hospedaje (**VER ANEXO 2**) lo que puede provocar la disminución de precios de este servicio y por ende la reducción de ingresos a la empresa, también existen servicios sustitutos que hacen disminuir la demanda, entre ellos están las casas de familiares y amigos.

La existencia en la oferta de precios variados en el rubro de hospedaje hace que muchos establecimientos pierdan clientes al no poder competir con precios que están debajo de sus costos.

La falta de información sobre los servicios de hospedaje en lugares estratégicos donde el turista tiene el primer contacto con la ciudad, como ser la terminal de buses y el aeropuerto, hace que este opte por la primera opción que se le presenta

La falta de servicios adicionales en los establecimientos de hospedaje hace que los turistas no se sientan cómodos y satisfechos con el servicio y como las preferencias de los turistas son diferentes, muchas veces es difícil que los establecimientos de hospedaje puedan satisfacer totalmente las necesidades del turista.

2.1.2.1. Definición del problema

La diversidad de las preferencias de los turistas por su origen, dificultan identificar fácilmente sus necesidades.

2.1.2.2. Formulación del problema

Tomando en cuenta la información anterior el problema de investigación de mercados se lo puede formular de la siguiente manera:

¿Cuáles son las preferencias y requerimientos más comunes que tiene el turista en cuanto al servicio de hospedaje y que factores influyen al momento de optar por el servicio?

2.1.2.3. Hipótesis

La escasez de confort, comodidad e información por parte de los centros de hospedaje dificulta brindar un servicio de calidad a los turistas.

2.1.2.4. Objetivos

2.1.2.4.1. Objetivo general

Determinar los factores de confort y comodidad que permitan brindar un servicio de calidad de hospedaje en la ciudad de Tarija.

2.1.2.4.2. Objetivos específicos

- Identificar el grado de aceptación del nuevo establecimiento de hospedaje por parte de los turistas que llegan a la ciudad de Tarija.
- Determinar cuáles son las preferencias más comunes de los turistas en cuanto al servicio que brindan los establecimientos de hospedaje.
- Determinar el gasto promedio de los turistas por día en las actividades que realiza durante su estadía.
- Identificar el tipo de establecimiento de hospedaje más requerido por el turista que llega a la ciudad.
- Determinar la frecuencia de uso del servicio de hospedaje, por cada turista que llega a la ciudad de Tarija.
- Determinar el tiempo de pernotación del turista en la ciudad de Tarija.
- Identificar los lugares de mayor procedencia de turistas del mercado meta.
- Identificar el tipo de habitación más requerida por los turistas.
- Analizar la cantidad de turistas que realizan reservas y como lo realizan.
- Identificar de donde adquieren información los turistas antes de adquirir el servicio de hospedaje en la ciudad de Tarija.

2.1.3. Metodología de la investigación

Para recabar la información de la investigación, se utilizó la investigación exploratoria y el diseño de la investigación descriptiva.

2.1.3.1. Investigación exploratoria

Para poder adquirir la información preliminar sobre la situación, se recurrió a la observación directa a algunos establecimientos de hospedaje más cercanos a la terminal y a la información secundaria como ser publicaciones del director municipal de turismo el Lic. Mariano Gutiérrez, registros de turistas nacionales y extranjeros en la dirección municipal de turismo, páginas web y bibliografía relacionada al tema en estudio.

2.1.3.2. Investigación descriptiva

Malhotra en su libro de investigación de mercados define a la investigación descriptiva como *“todo tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características y funciones del mercado”*¹.

En este tipo de investigación se utilizara el método de la encuesta para recabar información primaria que nos permita realizar una adecuada investigación de mercados y comprobar las hipótesis planteadas anteriormente.

2.1.4. Recopilación de la información

La información será recopilada a través de cuestionarios aplicados a turistas nacionales y argentinos que llegan a la terminal de buses y al aeropuerto, también mediante una entrevista al director municipal de turismo.

2.1.4.1. Diseño del cuestionario

El cuestionario que se utilizara para recabar la información primaria, contara con 17 preguntas cerradas (**VER ANEXO 6**) con el propósito de facilitar el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos

2.1.4.2. Determinación de la población

Para definir el tamaño de la muestra se utilizara el muestreo aleatorio estratificado, el cual nos permite dividir a la población en estratos de acuerdo a su procedencia (nacionales y extranjeros de Argentina) y de esta manera sacar una muestra representativa para cada uno de ellos.

¹Malhotra, Naresh; INVESTIGACIÓN DE MERCADO: un enfoque práctico, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 3ra edición Mexico 1997.

El total de la población turística registrada durante todo el año es de aproximadamente un promedio de 70.000 turistas que llegan a la ciudad de Tarija, donde el 63% son turistas nacionales y el 37% son turistas extranjeros, pero del total de turistas extranjeros solamente se tomó como mercado meta a los turistas Argentinos que representan el 93% de este total. Estos datos fueron proporcionados por el Lic. Gutiérrez director municipal de Turismo de la ciudad de Tarija.(**VER ANEXO 7**)

2.1.4.2.1. Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar la cantidad de las personas que serán encuestadas, se realizó una prueba piloto(**VER ANEXO 5**) de forma aleatoria a 20 turistas de los cuales 10 corresponden a turistas extranjeros y 10 a turistas nacionales.

De los resultados obtenidos en esta encuesta piloto se determinó el porcentaje de turistas que están dispuestos a adquirir los servicios del nuevo establecimiento de hospedaje, donde 17 de ellos contestaron que sí, lo que equivale al 85% de los turistas encuestados y 3 contestaron que no, lo que equivale al 15% de turistas encuestados.

Datos:

n = 20 **n**= número de turistas encuestados

a =17 **a**= número de turistas que están dispuestos a adquirir el servicio

Formula: $p=a/n$ **$p = 17/20= 0.85$**

El 85 % de los turistas encuestados están dispuestos a adquirir el servicio brindado por el nuevo establecimiento de hospedaje.

Formula: $q=1-p$ **$q = 1- 0.85 = 0.15$**

El 15 % de los turistas encuestas no están dispuestos a adquirir el servicio brindado por el nuevo establecimiento de hospedaje

Datos:

N=68187

(1-E)= 95%

Z_{E/2}=1.96

e= 6%

p=0.85

q= 0.15

N= Población

(1-E)= Nivel de confianza

Z_{E/2}= Valor de la abcisa (ver tabla de la distribución normal)

e= Error permitido

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

n₀= Tamaño de la muestra provisional

n= Tamaño de la muestra definitiva

2.1.4.2.1.1. Tamaño de la muestra provisional

$$n_0 = \frac{Z_{E/2}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{(1.96)^2 \cdot 68.187 \cdot 0.85 \cdot 0.15}{0.06^2} = 135.78 \text{ enc.}$$

$$e^2 \cdot (N-1) + Z_{E/2}^2 \cdot p \cdot q = 0.06^2 \cdot (68.187-1) + (1.96^2 \cdot 0.85 \cdot 0.15)$$

2.1.4.2.1.2. Tamaño de la muestra definitiva

$$n = \frac{n_0}{1 + (n_0 / N)} = \frac{135.78}{1 + (135.78 / 68.187)} = 135 \text{ encuestas}$$

El número definitivo de turistas a los cuales se debe realizar las encuestas es de 135 de un total de 68187.

2.1.4.2.1.3.Determinación del tamaño de la muestra para cada estrato

Datos:

N= 68.187

N₁=44.100 nacionales

N₂=24.087 extranjeros

n=135

N= Población

n= Número de turistas encuestados

N_h= Número de turistas en cada estrato

n_h= Número de turistas encuestados por estrato

n_h= (**N_h** / **N**) . **n**= (44.100/68.187)*135 = 87 enc.Nacionales

n_h= (**N_h** / **N**) . **n**= (24.087/68.187) *135 =48 enc. Extranjeros

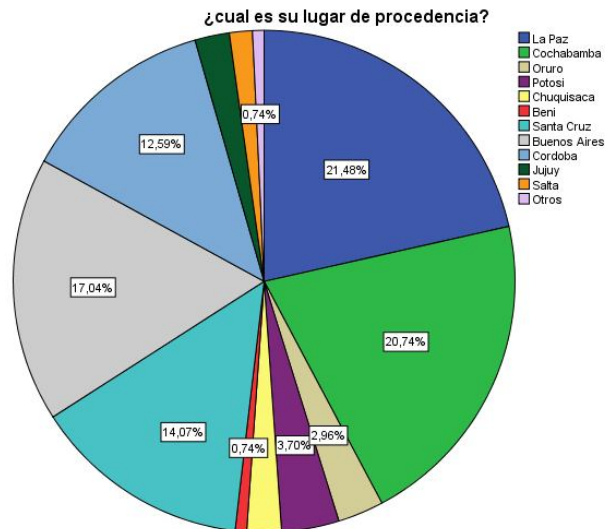
El número de turistas nacionales a encuestar es de 87 y de turistas extranjeros es de 48.

2.1.4.2.2. Análisis e interpretación de resultados

Una vez realizadas las encuestas se procedió a su tabulación (**VER ANEXO 8**) para poder analizar e interpretar los resultados, como se muestra a continuación:

1. ¿Cuál es su lugar de procedencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La Paz	29	21,5	21,5	21,5
	Cochabamba	28	20,7	20,7	42,2
	Oruro	4	3,0	3,0	45,2
	Potosí	5	3,7	3,7	48,9
	Chuquisaca	3	2,2	2,2	51,1
	Beni	1	,7	,7	51,9
	Santa Cruz	19	14,1	14,1	65,9
	Buenos Aires	23	17,0	17,0	83,0
	Córdoba	17	12,6	12,6	95,6
	Jujuy	3	2,2	2,2	97,8
	Salta	2	1,5	1,5	99,3
	Otros	1	,7	,7	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

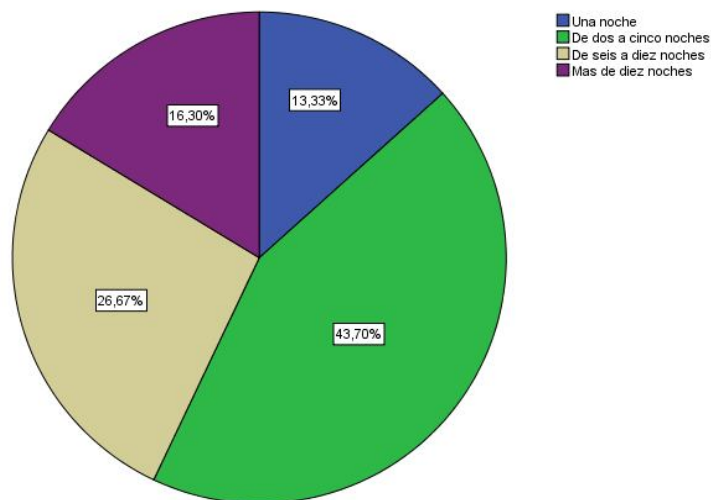


Los mercados más atractivos para el emprendimiento son La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Córdoba y Buenos Aires, que representa casi el 85,9 % de nuestro mercado objetivo. El cual sirve para proyectar los servicios a ofrecer a nuestro mercado meta.

2. ¿Normalmente cuantas noches permanece hospedado en la ciudad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid Una noche	18	13,3	13,3	13,3
De dos a cinco noches	59	43,7	43,7	57,0
De seis a diez noches	36	26,7	26,7	83,7
Más de diez noches	22	16,3	16,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

¿Normalmente cuantas noches permanece hospedado en la ciudad?

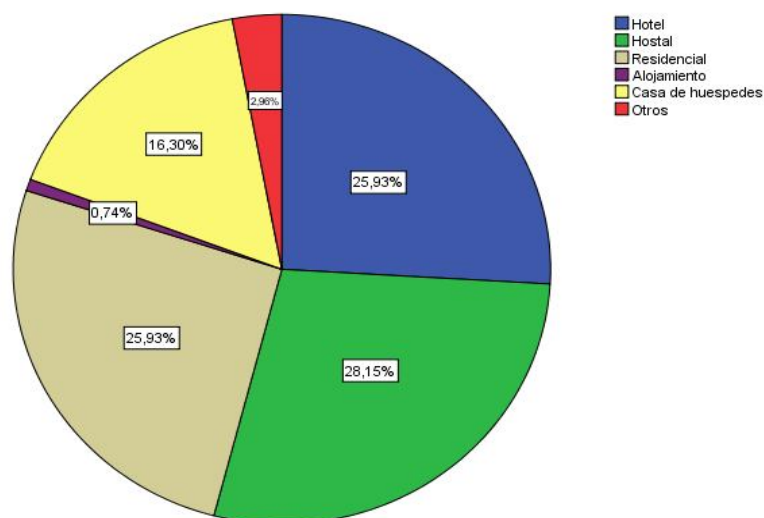


La cantidad de noches que la mayoría de los turistas permanece hospedado en la ciudad es de dos a cinco noches

3. ¿En qué tipo de establecimiento prefiere hospedarse?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid Hotel	35	25,9	25,9	25,9
Hostal	38	28,1	28,1	54,1
Residencial	35	25,9	25,9	80,0
Alojamiento	1	,7	,7	80,7
Casa de huéspedes	22	16,3	16,3	97,0
Otros	4	3,0	3,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

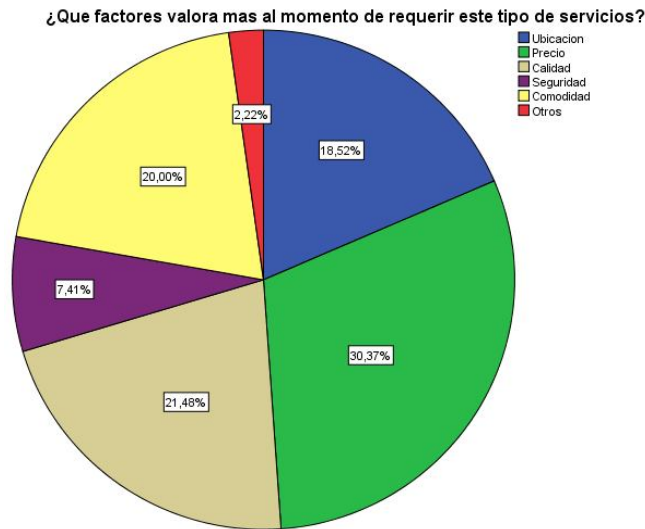
¿En que tipo de establecimiento prefiere hospedarse?



Los establecimientos de hospedaje más preferidos por los turistas son los hostales ya que muestra un 28.155 de preferencia, seguidos por los residenciales y hoteles.

4. ¿Qué factores valora más al momento de requerir este tipo de servicios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid	Ubicación	25	18,5	18,5	18,5
	Precio	41	30,4	30,4	48,9
	Calidad	29	21,5	21,5	70,4
	Seguridad	10	7,4	7,4	77,8
	Comodidad	27	20,0	20,0	97,8
	Otros	3	2,2	2,2	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

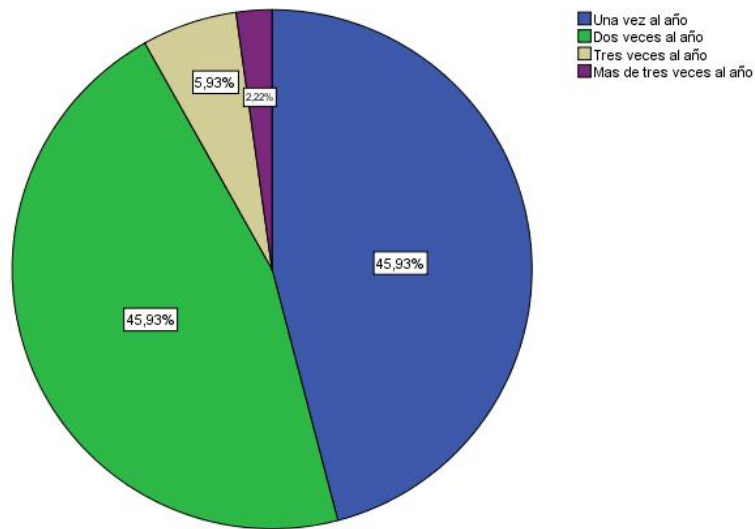


Los factores más valorados por el turista en el momento de adquirir este tipo de hospedaje son el precio, la calidad y la comodidad lo que representa casi el 72% de los factores más valorados

5. ¿Con que frecuencia requiere de este servicio en nuestra ciudad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid Una vez al año	62	45,9	45,9	45,9
Dos veces al año	62	45,9	45,9	91,9
Tres veces al año	8	5,9	5,9	97,8
Más de tres veces al año	3	2,2	2,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

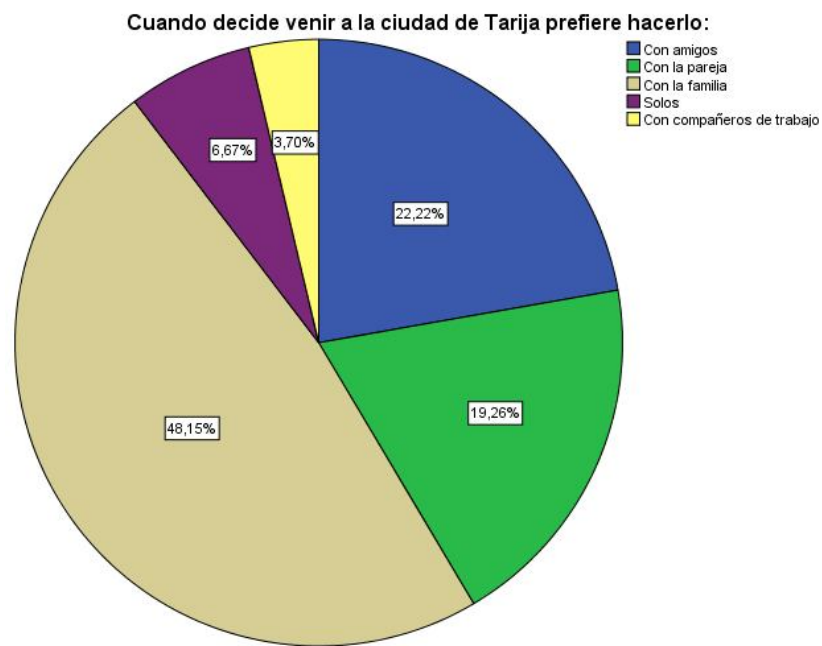
¿Con que frecuencia requiere de este servicio en nuestra ciudad?



La cantidad de veces que la mayoría de los turistas visitan esta ciudad es de una a dos veces al año lo que representa casi el 92% de la respuesta de los turistas en cuanto a las veces que visita la ciudad.

6. Cuando decide venir a la ciudad de Tarija prefiere hacerlo:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid Con amigos	30	22,2	22,2	22,2
Con la pareja	26	19,3	19,3	41,5
Con la familia	65	48,1	48,1	89,6
Solo	9	6,7	6,7	96,3
Con compañeros de trabajo	5	3,7	3,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

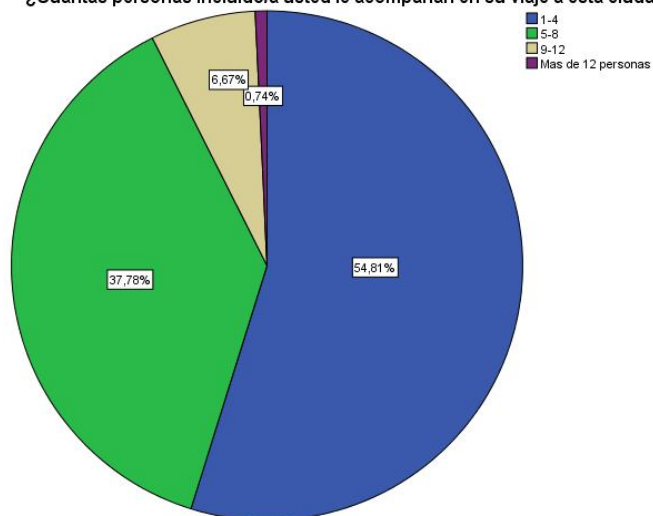


La mayoría de los turistas vienen a la ciudad acompañados de familiares y amigos representando casi el 73% del total de los encuestados

7. ¿Cuántas personas incluido/a usted le acompañan en su viaje a esta ciudad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid	1-4	74	54,8	54,8	54,8
	5-8	51	37,8	37,8	92,6
	9-12	9	6,7	6,7	99,3
	Más de 12 personas	1	0,7	,7	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

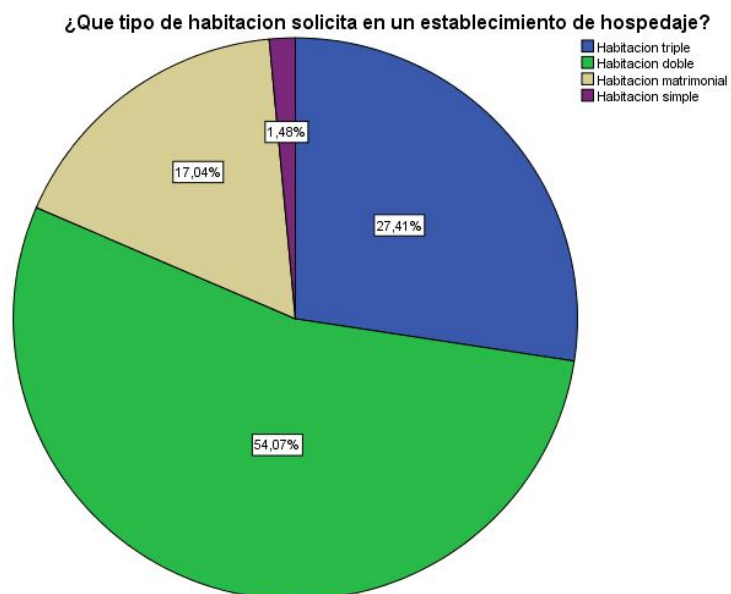
¿Cuántas personas incluido/a usted le acompañan en su viaje a esta ciudad?



En base a la pregunta anterior, más de 50% de los turistas mencionaron que la cantidad de personas que lo acompañan en su viaje es de 1 a 4 personas

8. ¿Qué tipo de habitación solicita en un establecimiento de hospedaje?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid Habitación triple	37	27,4	27,4	27,4
Habitación doble	73	54,1	54,1	81,5
Habitación matrimonial	23	17,0	17,0	98,5
Habitación simple	2	1,5	1,5	100,0
Total	135	100,0	100,0	

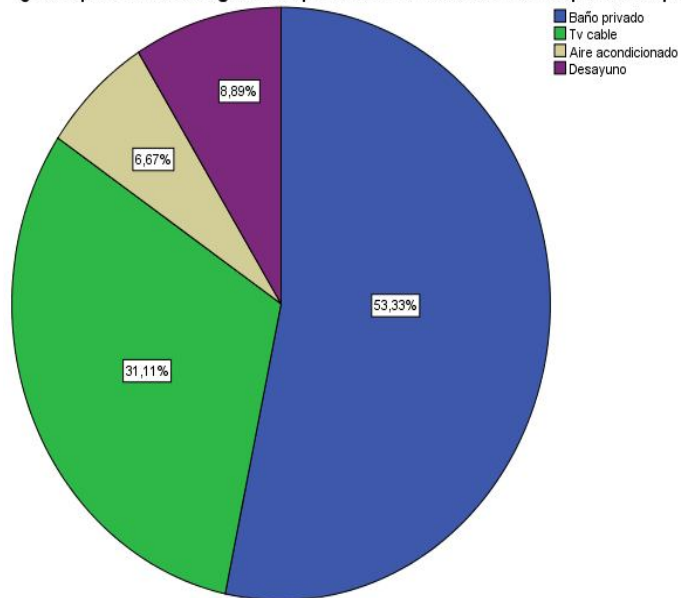


Como la mayoría de los turistas que vienen están acompañados hasta con cuatro personas, estos prefieren adquirir habitaciones dobles y triples.

9. ¿Con que servicios le gustaría que cuente la habitación en la que se hospeda?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid Baño privado	72	53,3	53,3	53,3
Tv cable	42	31,1	31,1	84,4
Aire acondicionado	9	6,7	6,7	91,1
Desayuno	12	8,9	8,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

¿Con que servicios le gustaría que cuente la habitación en la que se hospeda?

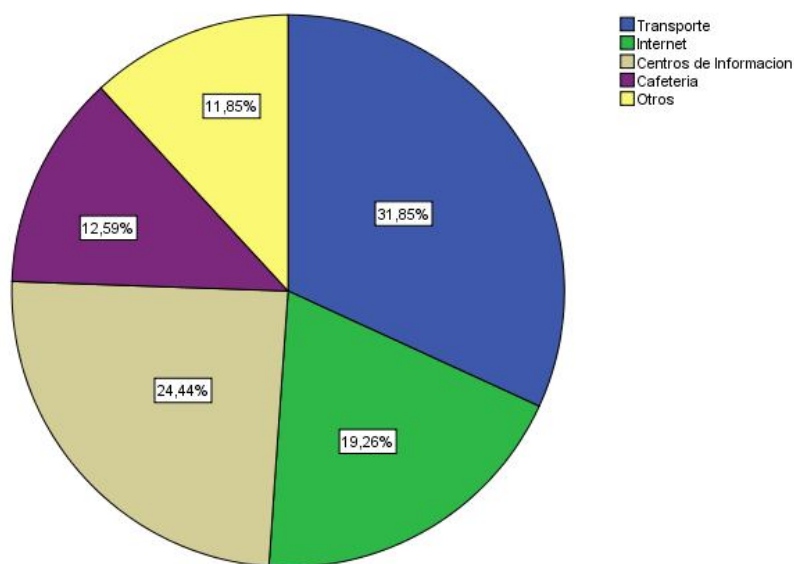


Para la mayoría de los turistas lo más importante con lo que debe contar una habitación es con baño privado y Tv cable ya que representa el 84% de las respuestas

10. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga un establecimiento de hospedaje?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid Transporte	43	31,9	31,9	31,9
Internet	26	19,3	19,3	51,1
Centros de Información	33	24,4	24,4	75,6
Cafetería	17	12,6	12,6	88,1
Otros	16	11,9	11,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

¿Que servicios adicionales le gustaria que tenga un establecimiento de hospedaje?

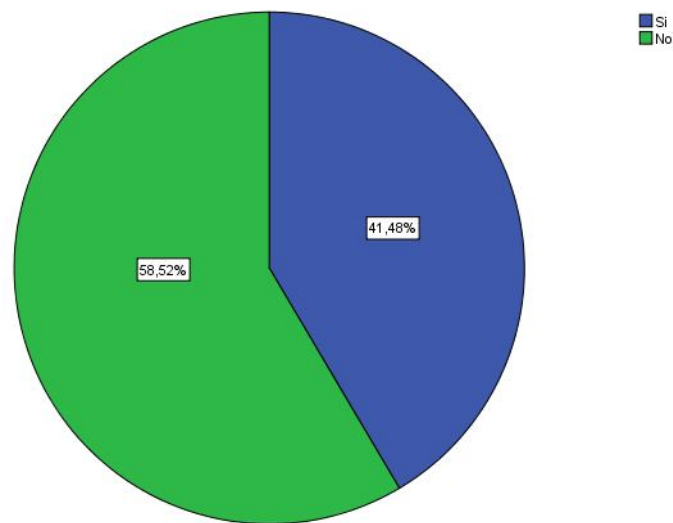


Los servicios adicionales más preferidos por los turistas en los establecimientos de hospedaje son el transporte y los centros de información

11. ¿Hace alguna reserva de hospedaje antes de venir a esta ciudad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid	Si	56	41,5	41,5	41,5
	No	79	58,5	58,5	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

¿Hace alguna reserva de hospedaje antes de venir a esta ciudad?

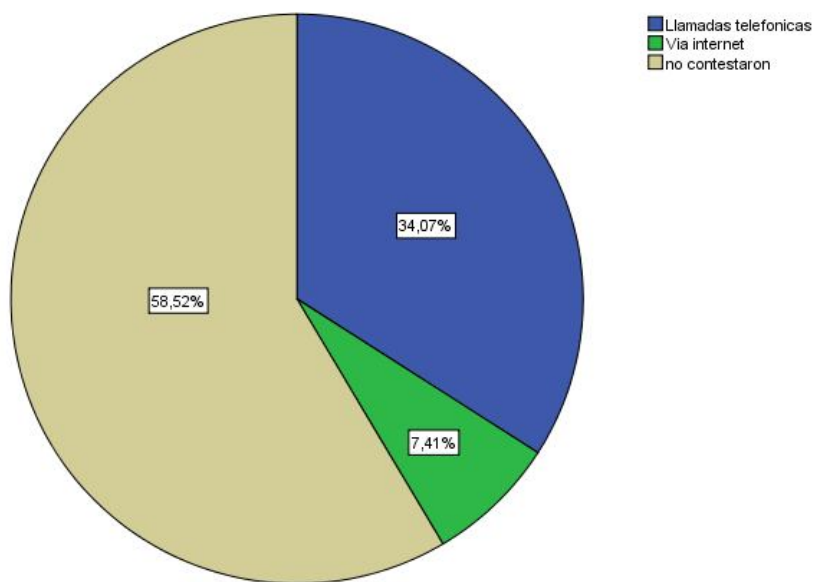


Mas de la mitad de turistas que representa el 58.52% del total de encuestados no realiza reservas de hospedaje antes de venir a esta ciudad

12. ¿Mediante qué medios realizan las reservas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid Llamadas telefónicas	46	34,1	34,1	34,1
Vía internet	10	7,4	7,4	41,5
no contestaron	79	58,5	58,5	100,0
Total	135	100,0	100,0	

¿Mediante que medios realiza las reservas?

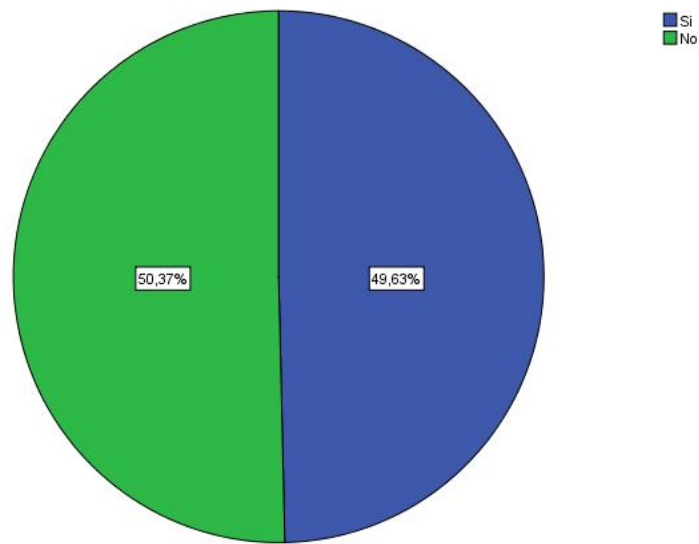


Solo de las personas que realizan reservas la mayoría lo hace mediante llamadas telefónicas.

13. ¿Adquiere información antes de elegir el servicio de hospedaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid	Si	67	49,6	49,6	49,6
	No	68	50,4	50,4	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

¿Adquiere informacion antes de elegir el servicio de hospedaje?

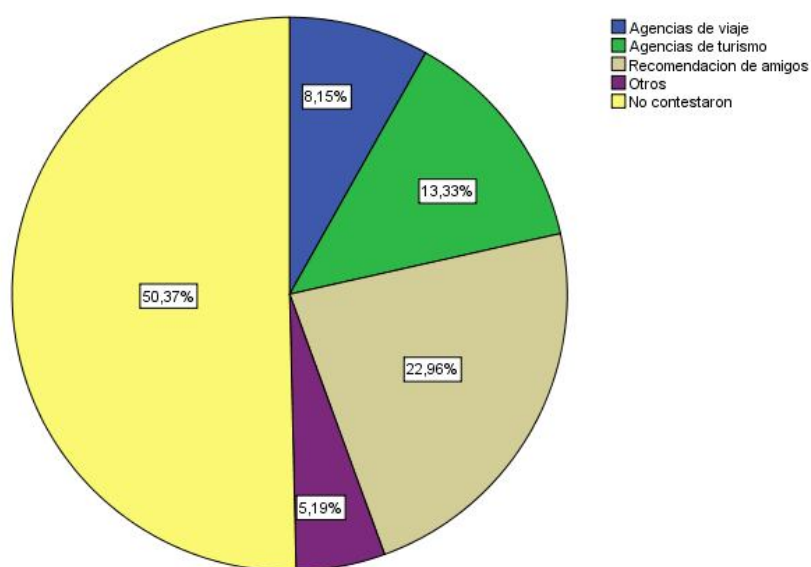


Más de la mitad de los turistas antes de adquirir el servicio de hospedaje no adquiere información para poder elegir el que más le sea conveniente.

14. ¿De dónde lo adquiere?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid Agencias de viaje	11	8,1	8,1	8,1
Agencias de turismo	18	13,3	13,3	21,5
Recomendación de amigos	31	23,0	23,0	44,4
Otros	7	5,2	5,2	49,6
No contestaron	68	50,4	50,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

¿De donde lo adquiere?

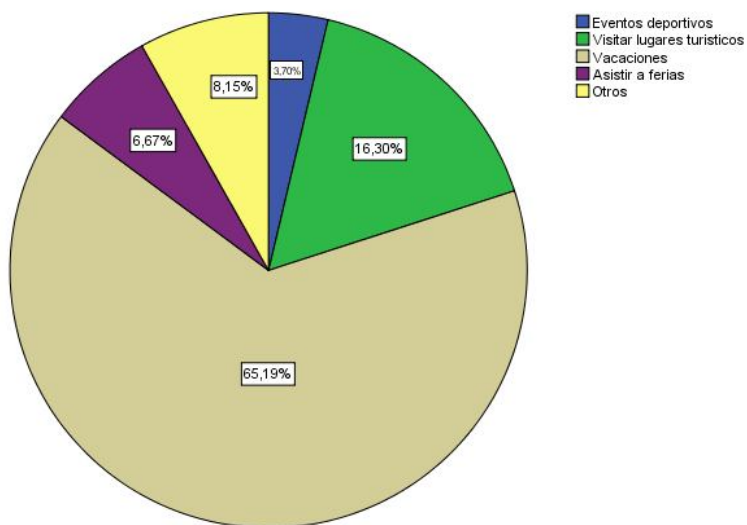


De todos los turistas que si adquieren información acerca de donde hospedarse, la mayoría lo hace a través de referencia de amigos en un 22.96% y el casi el 22% en agencias de viaje y turismo.

15. Las principales actividades que realiza en la ciudad durante su viaje están vinculadas a:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid Eventos deportivos	5	3,7	3,7	3,7
Visitar lugares turísticos	22	16,3	16,3	20,0
Vacaciones	88	65,2	65,2	85,2
Asistir a ferias	9	6,7	6,7	91,9
Otros	11	8,1	8,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Las principales actividades que realiza en la ciudad durante su viaje estan vinculadas a:

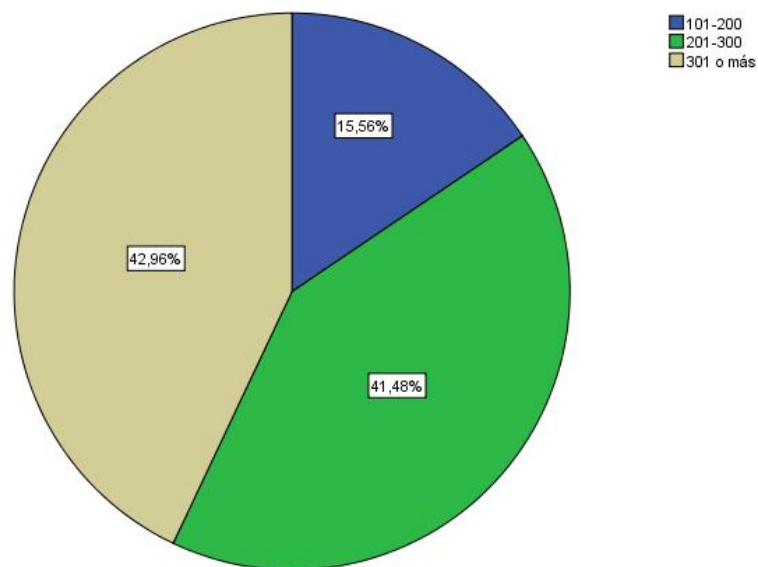


La actividad por la que los turistas ingresan a la ciudad de Tarija en su mayoría es por vacaciones, representando el 65.15%

16. ¿Cuánto es su gasto promedio por día durante su estadía en la ciudad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid	101-200	21	15,6	15,6	15,6
	201-300	56	41,5	41,5	57,0
	301 o más	58	43,0	43,0	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

¿Cuanto es su gasto promedio por día durante su estadía en la ciudad?

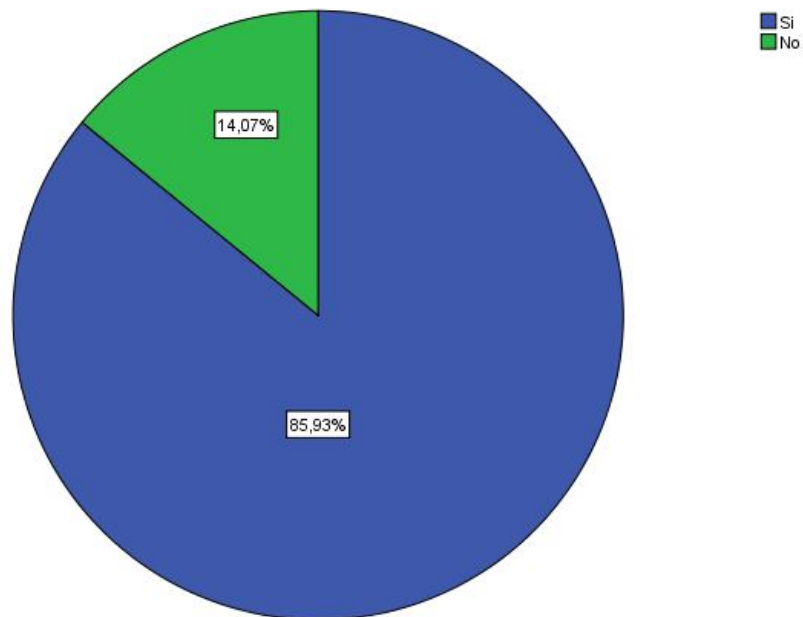


El gasto que realiza el turista en sus actividades diarias en esta ciudad durante su estadía es más de 300 Bs lo que representa el 42.96% de los encuestados

17. En Tarija estamos por introducir al mercado un nuevo establecimiento de hospedaje con una vista agradable que estará ubicado al lado del parque Bolívar. ¿Usted usaría nuestro servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Valid	Si	116	85,9	85,9	85,9
	No	19	14,1	14,1	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

En Tarija estamos por introducir al mercado un nuevo establecimiento de hospedaje con una vista agradable que estará ubicado al lado del parque Bolívar. ¿Usted usaría nuestro servicio?



Del total de los turistas encuestados el 85.93% respondió que estaría dispuesto a adquirir el servicio brindado por el nuevo establecimiento de hospedaje que queremos introducir al mercado.

2.1.4.2.2.1.CONCLUSIONES DE INVESTIGACION DE MERCADOS

Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a los turistas llegamos a las siguientes conclusiones:

De nuestro mercado meta los lugares de mayor procedencia de los turistas son La paz, Cochabamba, Santa Cruz, Córdoba y Buenos Aires y la mayoría de estos prefiere hospedarse en Hostales demandando de este servicio una a dos veces al año y teniendo una permanencia de dos a cinco noches.

Se pudo identificar también que aproximadamente el 49,63% adquieren información antes de elegir el establecimiento de hospedaje de diferentes fuentes entre ellas la mayor parte mediante recomendaciones de amigos y agencias de turismo, de la misma manera solo el 41,48% realiza reservas de hospedaje antes de venir a esta ciudad y la mayoría lo hace a través de llamadas telefónicas.

Las habitaciones más requeridas por los turistas durante su estadía son las habitaciones dobles y triples, requiriendo que estas cuenten con baño privado y Tv cable y lo que más valoran es el precio, la calidad y comodidad del servicio por lo tanto necesitan otros servicios adicionales como ser el transporte y centros de información.

La mayoría de los turistas durante su estadía en la ciudad en promedio gastan más de 300 bolivianos por día incluyendo el gasto en hospedaje.

Del total de los turistas encuestados la mayoría está de acuerdo en adquirir el servicio del nuevo establecimiento de hospedaje.

También podemos concluir de la entrevista realizada al director municipal de turismo que los establecimientos de hospedaje que están teniendo mayor afluencia de clientes son los hostales medianos con 15 a 20 habitaciones pero que cuenten con todos los servicios básicos y sean cómodos, también nos indicó que la mayor parte de los

turistas que llegan a la ciudad son nacionales tomando en cuenta todo el año pero en época alta de verano la mayor parte de turistas son extranjeros especialmente de Argentina.(VER ANEXO 7)

Por ultimo podemos concluir que algunas de las preferencias y requerimientos más comunes que tiene el turista en cuanto a este tipo de servicio es la comodidad y que estos cuenten con centros de información dentro del mismo, con estos resultados obtenidos en la investigación de mercado la hipótesis queda comprobada.

2.1.5. Presupuesto de investigación de mercado

**Cuadro 4:
Detalle de presupuesto de investigación de mercados**

Actividad	Costo
Investigación	294bs.
Internet	30bs.
Impresiones (135 hojas)	40bs.
Transporte	18bs.
Encuestadores (5bs x encuesta)	735bs.
Refrigerios (4)	40bs.
Bolígrafos (2)	2bs.
Total	1099bs

Fuente: Elaboración propia

El total de presupuesto estimado en la investigación de mercados será tomado en cuenta en la inversión diferida.

2.2.PROYECCION DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda se la realiza con el propósito de proyectar los ingresos que se va a percibir durante los próximos cinco años.

2.2.1. Determinación de la demanda insatisfecha

Como se ve que cada año el turismo en nuestra ciudad va creciendo aproximadamente en un 12.5%, es necesario realizar una proyección de la demanda de hostales en base a la demanda insatisfecha.

Oferta	$(249 \text{ camas} * 6 \text{ pers./mes}) * 12 \text{ meses} = 17.928 \text{ camas al año}$
Demanda	$(68.187 \text{ población} * 28.15\% \text{ turistas que prefieren hostales}) = 19.195 \text{ personas al año}$
Demanda insatisfecha	$19.195 - 17.928 = 1.267 \text{ personas.}$

249 camas = Total de camas ofertadas por los 11 hostales registrados en la cámara hotelera de Tarija.

6 personas por mes = Determinado en base al tiempo de pernoctación que es de 5 noches por persona (30/5), por tanto una cama será alquilada a 6 personas distintas durante un mes.

12 meses = Utilizado para determinar la cantidad de camas ofertadas al año.

68.187 = Total población de turistas nacionales y extranjeros de argentina.

28.15% = Porcentaje de turistas que prefieren hospedarse en hostales.

Una vez realizado el cálculo se pudo determinar que la demanda insatisfecha en cuanto a hostales es de 1.267 camas al año y en base a este dato se hará las

proyecciones de la demanda a los próximos cinco años, tomando en cuenta un crecimiento promedio de esta del 12.5% anualmente.

$$Df = Di (1 + Tc)^n$$

Dónde:

Df: Demanda final o demanda estimarse.

Di: Demanda inicial (1.267personas)

Tc: tasa de crecimiento 12.5%.

n: número de años (año a estimarse – año base)

Calculo:

$$Df_{2012} = 1.267 (1 + 0.125)^1 = 1.425$$

$$Df_{2013} = 1.267 (1 + 0.125)^2 = 1.603$$

$$Df_{2014} = 1.267 (1 + 0.125)^3 = 1.813$$

$$Df_{2015} = 1.267 (1 + 0.125)^4 = 2.029$$

$$Df_{2016} = 1.267 (1 + 0.125)^5 = 2.283$$

$$Df_{2017} = 1.267 (1 + 0.125)^6 = 2.569$$

Cuadro 5:

Cuadro de proyección de la demanda por año.

	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda	1.603	1.813	2.029	2.283	2.569

Una vez realizada la proyección de la demanda se procedió a proyectar la demanda por habitación, esta se la realizo tomando en cuenta el porcentaje de tipo de habitación que solicitan los turistas en la investigación de mercados, con los siguientes resultados.

Cuadro 6:

Cuadro de demanda total por habitaciones al año

Habitaciones	Demanda por año				
	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda de habitaciones simples	24	27	30	34	39
Demanda de habitacionesdobles	867	981	1.098	1.235	1.390
Demanda de habitaciones triples	439	497	556	626	704
Demanda de habitacionesmatrimoniales	273	308	345	388	436
Demanda anual	1.603	1.813	2.029	2.283	2.569

La proyección de la demanda se la realizó con la finalidad de conocer aproximadamente que cantidad clientes que se tendrá en los siguientes cinco años de acuerdo a la habitación que solicitan ya sea habitación simple, habitación doble, habitación triple o habitación matrimonial.

La proyección de la demanda nos permitirá realizar la proyección de los ingresos en la parte financiera.

CAPITULO III

NATURALEZA DEL NEGOCIO

3.1.NATURALEZA DEL NEGOCIO

3.1.1. Descripción de la idea de negocio

Después de realizar la investigación de mercado se determinó que el nuevo establecimiento a crear será un HOSTAL ya que la mayor parte de los turistas que llegan a la ciudad prefieren este tipo de establecimiento de hospedaje, el cual brindara un servicio de acuerdo a las necesidades más comunes de los clientes como ser confort, comodidad y servicios adicionales de transporte mediante acuerdos con radio-taxis y agencias de viaje y turismo.

Contará con una cafetería donde se servirán desayunos, la cual también podrá servir para reuniones de grupo, en el caso de la cafetería para las personas que se les dificulte el acceso a esta se les llevara el desayuno a la habitación, pero este deberá ser solicitado a través de teléfono ya que se contara con una centralita telefónica.

3.1.1.1.Nombre de la empresa

“TU HOGAR Ltda”



“El placer de sentirse en casa”

Hostal “TU HOGAR Ltda”, es un nombre que está relacionado con hacer que los clientes se sientan como en casa.

3.1.1.2. Tipo y tamaño de empresa

Por la actividad que desarrollan las empresas se pueden clasificar en industriales, comerciales y de servicio.

El hostel “**TU HOGAR Ltda**” entra en la clasificación de servicios por brindar un servicio con fines de lucro, siendo este el hospedaje y por su característica se la puede clasificar como empresa mediana por que contara con una cantidad de empleados no mayor a 15 trabajadores.

Este establecimiento de hospedaje trabajara bajo la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada ya que contara con cuatro socios por tanto llevara la sigla Ltda.

La S.R.L. es aquella cuyo capital está integrado por cuotas de capital no representadas por títulos negociables, cuyo giro se efectúa bajo una razón social o denominación seguido del aditamento “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, o su abreviatura “S.R.L.”, o, la palabra “Limitada” o la abreviatura “Ltda.”, en la que la responsabilidad de los socios se limita a su aporte societario.

3.1.1.3. Ubicación

La ubicación del establecimiento de hospedaje será al frente del parque Bolívar, al lado de la Facultad de Odontología, sobre la calle Bolívar nº 944 pasando media cuadra de la avenida La paz.

CAPITULO IV

GESTION EMPRESARIAL

4.1.GESTION EMPRESARIAL

4.1.1. Visión

Las empresas líderes influyen en las demás empresas de su sector y hacen que estas les sigan y quieran superarse cada vez más para ofrecer un mejor servicio por lo tanto, la visión de nuestra empresa será la siguiente:

“Lograr el liderazgo en el sector del hospedaje en nuestro medio y como tal ubicarnos como el preferido de los turistas, siempre comprometidos a través de la mejora continua, dentro de un marco de hospitalidad tarijeña”

4.1.2. Misión

Cuando un turista ingresa a un hostel y tiene todas las comodidades necesarias se siente satisfecho y para su próximo viaje a Tarija volverá a adquirir el servicio, ya que es el cliente la razón de ser de la empresa, por tanto, es importante velar por el bienestar del equipo de trabajo porque son estos quienes contribuirán para que el hostel pueda ofrecer un buen servicio a la sociedad. Es por esta razón que la misión se plantea de la siguiente manera:

“Hostal “TU HOGAR Ltda” es una empresa dedicada a brindar el servicio de hospedaje de acuerdo a las exigencias más comunes de los turistas,, proporcionando comodidad, tranquilidad e información, construyendo relaciones de confianza con nuestros clientes a largo plazo y velando siempre por los clientes internos y externos”.

Con la formulación de la visión y misión del nuevo emprendimiento se pretende surgir como una nueva organización capaz de renovarse y lograr un desempeño superior a largo plazo en comparación de empresas que están en el mismo mercado.

Nuestra visión incorpora una ideología básica, que a su vez consiste en dos partes diferentes: los valores básicos y el propósito básico, el primero está referido a dogmas esenciales y duraderos que se convertirán en rectores dentro de la organización, la segunda refleja las motivaciones idealistas de las personas que formarán parte del negocio.

4.1.3. Valores

Como se indicó anteriormente los valores son muy importante para llevar en alto el nombre de la empresa, dar una buena imagen y al mismo tiempo contribuir a su crecimiento, por tanto, los valores con los que contara y tendrá que respetar toda la empresa son los siguientes:

Confidencialidad los clientes podrán contar con nuestra absoluta confidencialidad, en cuanto al manejo y tratamiento de la información que nos proporcionen para desarrollar nuestra labor.

Honestidad cumplir con nuestras responsabilidades con la comunidad, los proveedores, los clientes externos e internos, siendo transparentes, brindando confianza y precios justos.

Calidad brindar a nuestros clientes la mejor satisfacción, cuidando cada detalle y estos sean atendidos por un personal capacitado en una adecuada infraestructura.

Calidez crear un ambiente alegre de respeto y confianza, haciendo sentir a nuestros clientes como en casa, felices y cómodos.

Seguridad brindada a todos y cada uno de los trabajadores y los clientes de la empresa.

4.1.4. Objetivos de la empresa

4.1.4.1.Objetivo general

El Hostal “TU HOGAR Ltda” tiene como objetivo general brindar un eficiente servicio y hacer más grata la estadía del turista, para lograr la aceptación, crecimiento y rentabilidad del negocio.

4.1.4.2.Objetivos específicos

- Tener en todo momento la mejor disposición para atender a los clientes.
- Contar con personal comprometido, reconocido y que esté en sintonía con la valores de la organización.
- Disponer de personal bilingüe en el área de recepción para una mejor atención a clientes con otro idioma.
- Demostrar la responsabilidad, limpieza y respeto que se merecen nuestros clientes.
- Gestionar acuerdos con radio taxis y agencias de viaje y turismo de la ciudad.
- Obtener una rentabilidad mínima del 20% sobre inversión realizada a partir del segundo año de funcionamiento del nuevo emprendimiento
- Recuperar la inversión inicial en un plazo no mayor a 5 años.

4.1.4.3.Objetivos estratégicos

- Formar parte de las redes de contacto y de centros de información de las diferentes unidades de turismo, como una opción más para el sector turístico.
- Aplicar la mejora continua en la organización, mediante la participación de los clientes, el personal de contacto para proporcionar otros servicios adicionales y lograr la fidelidad de los clientes.
- Realizar acuerdos con las agencias de viajes y turismo, de manera que nos permita contar con hospedados durante todo el año.

4.1.5. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas van a constituir un factor diferencial en las características de la empresa, ayudaran a que los clientes perciban al servicio como único. Las ventajas competitivas identificadas con la propuesta del emprendimiento y la competencia directa en la ciudad de Tarija son:

- La ubicación estratégica del inmueble, ya que se encuentra colindando con la plaza más extensa en ornato público de la ciudad.
- La administración del negocio, ya que esta será realizada por uno de los socios, siendo este, administrador de empresas, quien podrá ver más de cerca el funcionamiento de su empresa para solucionar de la mejor manera los problemas que se presenten.
- La confianza generada por el personal hacia el cliente al momento de ser atendido.
- Un centro de información para turistas en el local, a cerca de tiendas comerciales, farmacias, eventos de recreación, acontecimientos sociales y otros.

CAPITULO V

AREAS DE LA EMPRESA

5.1.PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se lo realizará aplicando el criterio de las 7 P`s del marketing de servicios, que están conformadas por producto, precio, plaza y promoción, personas, procesos y presencia física.

5.1.1. Objetivos del marketing

- Realizar acuerdos con agencias de viaje y turismo, para formar parte de sus paquetes turísticos.
- Definir estrategias de servicio con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Establecer precios adecuados para el servicio, que estén en función a los precios de la competencia y al valor percibido por parte de los usuarios.
- Proporcionar información en el local a todos los hospedados sobre eventos sociales, farmacias, locales nocturnos, tiendas comerciales y actividades culturales.
- Utilizar nuevas tecnologías de manera que nos permita contar con reservas y contactos vía internet.

5.1.2. Estrategias de marketing.

Las estrategias de marketing son importantes porque nos permiten atraer clientes y de esta manera aumentar las ventas. A continuación se analizan las estrategias más importantes para el hostel “**TU HOGARLtda**”, las cuales son las estrategias de penetración, posicionamiento, de servicio al cliente y de comunicación.

- **Estrategia de Desarrollo de mercado.**-Para poder penetrar este servicio al mercado se utilizaran estrategias de promoción, la cual se realizara especialmente en los puntos más estratégicos de la ciudad como en la terminal y el aeropuerto a través de panfletos y ofertas personales a los que lleguen de manera que estos se informen sobre los servicios del nuevo hostel y al mismo tiempo puedan convertirse en nuestros clientes
- **Estrategias de posicionamiento.**-Para poder posicionar el servicio en la mente de los clientes se eligió un nombre y un slogan atractivos que están relacionados con el servicio a ofrecer y además que son fáciles de recordar, con esto se busca conseguir un mayor mercado para el hostel y a la vez poder lograr la fidelidad de los clientes.
- **Estrategias de servicio al cliente.**-El objetivo principal del servicio, es satisfacer las necesidades del cliente, por tanto el hostel “**TU HOGAR Ltda**”, deberá prestar sus servicios cumpliendo con ese objetivo, pero no solo eso sino que debe ofrecer un buen servicio, como por ejemplo el hostel “**TU HOGAR Ltda**”, además de tener que prestar el servicio de hospedaje, limpieza y arreglo de las habitaciones; aunque no corresponden a sus funciones, el hostel, también hará pedidos de taxis para los clientes, reservas para espectáculos, reservas de pasajes, de manera que el cliente salga satisfecho por el servicio brindado.
- **Estrategias de comunicación.**-Una buena comunicación del servicio al cliente, puede desarrollar ventajas competitivas para el hostel por tanto es necesario que el cliente conozca el servicio que ofrecerá el hostel, hay tres formas que darán a conocer el servicio, una es a través de publicaciones en nuestra página de internet, a través de las agencias de viaje y turismo y a través de afiches. Todo esto se hará con el objetivo de destacar las características del servicio que brindara el hostel “**TU HOGAR Ltda**”, de esta manera poder atraer clientes y también poder influenciar la percepción de los clientes potenciales sobre algún atributo importante del servicio.

5.1.3. Mercado meta

La variable utilizada para segmentar el mercado, fue la geográfica de manera que el mercado meta para el hostel “**TUHOGAR Ltda**”, está enfocado a turistas nacionales y extranjeros de Argentina por ser estos los lugares de mayor procedencia de turistas a nuestra ciudad y de todos estos se tomó en cuenta los cinco lugares de mayor procedencia con un porcentaje de 85.93% resultado obtenido en la investigación de mercados.

5.1.4. Marketing mix de servicios

5.1.4.1.Producto

El servicio que el hostel “**TUHOGAR Ltda**”, ofrecerá a los turistas que visitan nuestra ciudad estará de acuerdo a sus necesidades. En cuanto al acceso, que es la disponibilidad del turista para llegar al hostel, es de fácil accesibilidad porque, por el lugar pasan micros y taxis desde la terminal de buses.

Como se trata de un servicio y esto complica el uso de marca, envase, etiquetas, por tanto vamos tangibilizar el servicio mediante el uso del logotipo del hostel en tarjetas de presentación que podrá llevarse el cliente.

5.1.4.2.Precio

El precio del servicio de hospedaje que ofrecerá la empresa, será fijado en base a los precios de la competencia, (**VER ANEXO 9**). Estos estarán a la vista del cliente en el área de recepción.

A continuación se muestran la tarifa promedio del hostel en base a los precios de la competencia tomando como referencia al hostel GRANNY y el hostel Cristal.

Cuadro 7:
Precios promedio de los hostales

Habitación	Precio
Habitación simple	190
Habitación doble	300
Habitación triple	375
Habitación matrimonial	300

Fuente: Elaboración propia

Los descuentos en los precios se harán en función al número de personas:

- 5-10= 15% de descuento
- Más de 10= 20% de descuento

5.1.4.3.Plaza

Es importante diferenciar entre la distribución que se realizan en los productos con la de los servicios, ya que en los productos existe un canal de distribución y en los servicios existe un canal de ventas.

La venta del servicio de hospedaje que brindara el hostel “**TUHOGAR Ltda**”, se lo hará directamente en el lugar de adquisición del servicio ubicado en el parque bolívar y a la vez se formara parte de los paquetes turísticos que tienen las agencias de viaje y turismo, por lo que el servicio también se venderá a través de estos.

5.1.4.4.Promoción

Los medios para promocionar o comunicar el servicio de hospedaje que ofrecerá el hostel serán tarjetas de presentación a la vez se creara un sitio web para que el cliente pueda acceder directamente a información relacionada con el hostel y estar informado sobre los precios de cada una de las habitaciones, también se realizaran algunos convenios con radio taxis, agencias de viaje tanto nacionales de manera que se pueda captar clientes de todos los departamentos de Bolivia y de otros países. La agencia se encargaría de contactar al hostel de arreglar todo lo pertinente con el hospedaje del cliente y se trabajara con comisión con este.

Con todo lo expuesto anteriormente se pretende que el cliente tenga una estadía inolvidable y con esto se lograra que los clientes generen marketing “voz a voz” compartiendo sus experiencias con las personas de su entorno, de manera que estas se interesen por llegar a hospedarse a nuestro hostel.

5.1.4.5.Personas

Las personas son un factor esencial para el desarrollo de las empresas ya que la calidad del servicio depende de la persona que lo preste., por tanto, el personal con el que contara el hostel, serán personas capacitadas, comprometidas con su trabajo y con ganas de sacar adelante a la empresa, a través del cumplimiento de sus deberes, estarán bien uniformados e identificados de manera que los hospedados puedan comunicarse directamente con ellos y hacer su reclamos si es que hubiera.

5.1.4.6.Procesos

Para adquirir el servicio el turista tendrá dos opciones la primera es que podrá dirigirse directamente al hostel, ingresar en este y hacer un pequeño análisis de este, si no le gusta se podrá retirar y en caso contrario podrá dirigirse al área de recepción, preguntar por el servicio y tomar la decisión de comprar o no el servicio. La segunda

opción es que podrá hacer reservas a través de llamadas telefónicas o internet y una vez echa estas reservas podrá llegar al hostel y realizar la cancelación del servicio.

Para una mayor comprensión el flujograma de procesos se lo realizara en el área de operaciones más adelante.

5.1.4.7. Presencia física

El diseño del ambiente del servicio es un aspecto importante para la estrategia de posicionamiento del servicio y tiene una fuerte influencia sobre las impresiones del cliente, por tanto, el hostel “TU HOGAR Ltda”, tendrá un ambiente cómodo y seguro donde se brinde un buen servicio para poder satisfacer al cliente y de esta manera lograr fidelizarlo.

Cuadro N° 8
Resumen de las 7 P's



Fuente: Elaboración propia

5.1.5. Análisis de la competencia

Los competidores directos e indirectos se encuentran ubicados en distintas zonas de nuestra ciudad donde se vio que los establecimientos de hospedaje han tenido gran acogida por parte de los turistas.

Algunos de los principales competidores de acuerdo a sus características que están registrados en la cámara hotelera (**VER ANEXO 10**)son:

Cuadro 9:

Establecimientos de hospedaje registrados en la cámara hotelera

Competencia directa	Ubicación
Hostal costanera	Av. Víctor Paz n° 594
Hostal Cristal	c. 15 de abril esq. Campero
Hostal Carmen	c. Ingavi n° 784
Hostal Libertador	c. bolívar n° 0649
Hostal Miraflores	c. sucre n° 920
Hostal Segovia	c. ÁngelCalabi s/n
Hostal Gran Buenos Aires	c. Daniel Campos n° 448
Gran hostal Baldivieso	c. La Madrid n° 0443
Hostal Bolívar	c. Bolívar n° 0256
Hostal 15 de Abril	c. Daniel Campos n° 1079
Hostal Zeballos e hijos	c. Sucre n° 0966

Hoteles	
Hotel Los Ceibos	Av. Víctor Paz y la Madrid
Hotel Viña del Sur	Zona Miraflores s/n
Hotel Victoria Plaza	c. La Madrid esq. Sucre

Gran Hotel Tarija	c. Sucre n° 0770
Hotel el Salvador	c. Alejandro del Carpio n° 840
Hotel del Sol	c. sucre n° 782
Hotel Martínez Tarija	Av. La Paz 251
Hotel Los Donnathy	c. Cochabamba n° 1378
Hotel América	c. Bolívar n° 0257
Gran Hotel Max	c. Junín n° 930
Residenciales	
Residencial Don Galo	c. Ángel Calabi s/n
Residencial Cucharita y Palo	Av. La Paz n° 126
Residencial Guadalquivir	c. Ángel Calabi n° 127
Alojamientos	
Alojamiento Virgen de Lujan	Av. La Paz n° 188
Alojamiento Casa Grande	c. Cochabamba n° 436

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara Hotelera de Tarija

Del total de los establecimientos de hospedaje se considera competencia directa solo a hostales, hoteles, residenciales y alojamientos que se encuentran ubicados cerca al centro de la ciudad y la terminal de buses.

También se considera como competencia potencial a los establecimientos de hospedaje que pueden ser creados a futuro por cualquier otra persona.

5.1.6. Presupuesto de marketing

Cuadro 10:
Presupuesto de marketing
(Expresado en Bs)

Número	Detalle	Cantidad	C°Anual
1	Acuerdos con agencias de viaje y turismo comisión por cada cliente 10bs	365	3650
2	Afiches	1000	500
3	Tarjetas de presentación	1000	300
4	Comisión a radio-taxis por cliente	360	1800
Total costo de marketing			6250

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el presupuesto de marketing se cotizo el costo de 1000 afiches el cual es de 500bs y se lo hará anualmente, las tarjetas de presentación de igual manera se las hará una vez al año la cantidad de 1000 y a un costo de 300bs, los acuerdos con agencias de viaje y turismo tienen un costo de 3650bs anualmente el cual fue determinado en base a la demanda y se trabajara mediante comisiones y por último se dará una comisión de 5bs a los radio taxis por cada cliente que lleven al hostal y el total de este presupuesto será tomado en cuenta al momento de determinar los costos variables.

5.2.PLAN DE OPERACIONES

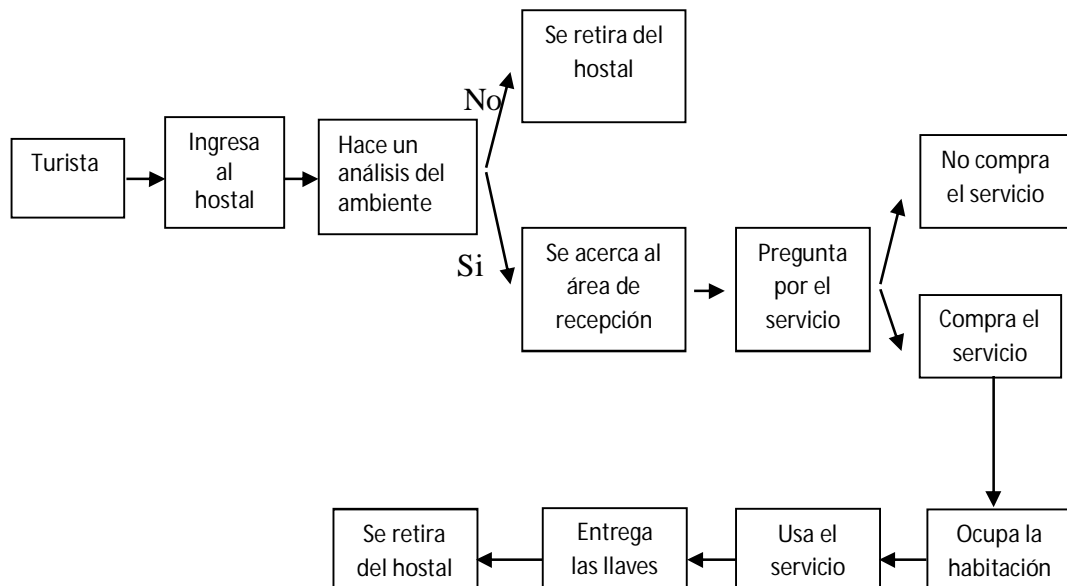
5.2.1. Objetivos del área de operaciones

- Obtener el proceso operacional más óptimo adecuándolo al edificio.
- Identificar el proceso a seguir para ofrecer el servicio.
- Determinar los costos de producción del servicio.
- Determinar la capacidad instalada.

5.2.2. Descripción del proceso

Las actividades a realizar para adquirir el servicio de hospedaje que ofrecerá el hostel “TU HOGAR Ltda”, se detalla a continuación:

5.2.2.1.Diagrama de flujo (sin reserva)

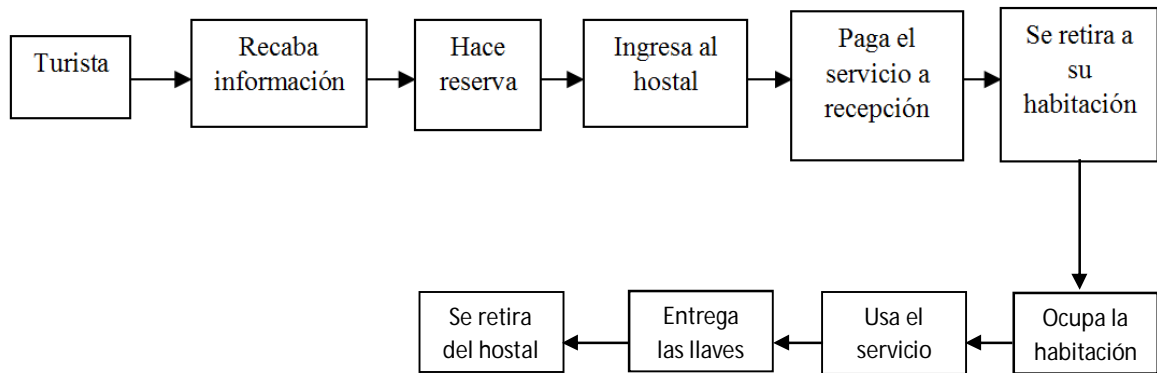


Fuente: elaboración propia

El turista es el cliente del hostel el cual requiere del servicio de hospedaje, este ingresa al hostel y hace un análisis del ambiente, si no le gusta el lugar se retira del

hostal y si le agrada el lugar se acerca al área de recepción donde pregunta por el servicio y si está de acuerdo con las condiciones decide comprar el servicio ocupa la habitación usa el servicio al final entrega las llaves y se retira del hostal y si no está de acuerdo no compra el servicio y se retira del hostal.

5.2.2.2. Diagrama de flujo (con reserva)



Fuente: elaboración propia

El turista recaba información acerca del servicio, puede ser a través de llamadas telefónicas o mediante páginas web, si está de acuerdo con el servicio hace la reserva. Cuando llega a la ciudad ingresa al hostal, paga del servicio a la recepcionista y se retira a su habitación designada luego ocupa la habitación usa el servicio cuando decide irse entrega las llaves y se retira del hostal

5.2.3. Tecnología

La tecnología para la nueva empresa es fundamental ya que sin el uso de estas herramientas los procesos serían más complejos además de que el control de la información no sería la adecuada lo que sería un grave problema para el desarrollo mismo de las empresas.

La tecnología que se utilizara para brindar este servicio serán equipos de computación, internet, teléfono, lavarropas, que permitirán ofrecer un mejor servicio al cliente desarrollando de manera más rápida las actividades.

5.2.3.1. Equipos y mobiliario

Los equipos y mobiliario que se utilizaran para brindar este tipo de servicio se detallan a continuación: (Las cotizaciones se las muestra en el ANEXO 11).

Muebles y Enseres:

Los muebles y enseres que se necesitara para poner en marcha el proyecto se los detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 11:

**Detalle de muebles y Enseres
En bolivianos**

Número	Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo total
1	Juego de camas de 1 ½ plazas	24	2000	48000
2	Juego de camas de 2 plazas	8	4700	37600
3	Roperos	19	700	13300
4	Mesas para cuarto	22	210	4620
5	Sillas para cuarto	22	100	2200
6	Mesas con sus sillas para el salón	5	1800	9000
7	Escritorio para el gerente general	1	800	800
8	Juego de living	1	2300	2300
9	Televisores de 28 pulgadas	20	1900	38000
10	Ventilador de pie	22	190	4180
11	Colchas de 1 1/2 plaza (3 x cama)	72	100	7200
12	Colchas de 2 plazas (3 x cama)	24	150	3600
13	Espejo de baño	23	150	3450
14	Mesas de planchar	2	180	360
15	Centralita telefónica de 25 puntos	1	5500	5500

16	Tazas (5 docenas)	60	5	300
17	Vasos (5 docenas)	60	4	240
18	Azucareras	15	20	300
19	Cucharillas (5 docenas)	60	3	180
20	Basureros	23	20	460
21	Cortinas de 1,80m	22	110	2420
22	Cuadros	20	95	1900
23	Plantas Naturales	15	145	2175
Total muebles y enseres				188085

Maquinaria y Equipo:

Cuadro 12:

**Detalle de Maquinaria y equipo
En bolivianos**

Número	Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo total
1	Cocinas de 4 hornallas	1	2500	2500
2	Planchas	2	330	660
3	Heladera	1	4000	4000
4	Licudora	2	350	700
5	Cafeteras	2	310	620
6	Lavarropas de 15 kg.	1	5400	5400
Total maquinaria y equipo				13880

Equipos e Instalaciones:

Cuadro 13:

**Detalle de equipo e instalaciones
En bolivianos**

Número	Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo total
1	Extintores	4	500	2000
2	letrero luminoso	1	1000	1000

3	Cámaras de Vigilancia	4	1000	4000
Total equipos e instalaciones				7000

Equipo de computación:

Cuadro 14:

**Detalle de equipo de computación
En bolivianos**

Número	Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo total
1	Equipo de computación	2	4550	9100
Total equipos de computación				9100

Gastos de servicio:

Cuadro 15:

**Detalle de C.I.F.
En bolivianos**

Número	Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo total
1	Sábanas de 1 1/2 plazas (3 x cama)	72	50	3600
2	Sábanas de 2 plazas (3 x cama)	24	70	1680
3	Juego de toallas de 4 piezas	96	75	7200
4	Almohadas	80	15	1200
5	Uniformes	20	180	3600
Total C.I.F.				17280

Gastos de administración:

Cuadro 16:

**Detalle de gastos de administración
En bolivianos**

Número	Detalle	Veces al año	C°Anual
1	Botiquín con medicamentos	12	600
2	Mantenimiento de maquinaria equipos e instalaciones.	3	1200
4	Capacitación al personal	1	200
5	Material de escritorio	12	1000
Total costo de Administración			3000

Material de limpieza:

Cuadro 17:

**Detalle de material de limpieza
En bolivianos**

Número	Detalle	Cantidad mensual	C° Mensual	C° Anual
1	Escobas	2	50	600
2	Haraganes	2	50	600
3	Trapos de piso	6	60	720
4	Detergente en polvo	5 kg.	55	660
5	Detergente liquido	5 lts.	50	600
6	Jabón	30	60	720
7	Jaboncillo	69	241	2892
8	Papel Higiénico (Paquete)	30	600	7200
9	Ambientador	10	200	2400
TOTAL			1366	16392

Insumos para el desayuno:**Cuadro 18:****Detalle de insumos para el desayuno
En bolivianos**

Número	Detalle	C° Unitario	Cantidad anual	C°T° anual
1	Café de 800gramos	20	12 frascos	240
2	Masas en general	1	1340 unidades	1340
3	Leche en polvo de 2 kilos	80	12 tarros	960
4	Azúcar qq	260	5 qq	1300
5	Mermeladas	18	50 frascos	900
6	Chocolate de 2 kilos	25	12 frascos	300
7	Té de 100 unidades	21	6 paquetes	126
Total costo de insumos				5166

Servicios básicos:**Cuadro 19:****Detalle de consumo de servicios básicos
En bolivianos**

N°	Detalle	Total sin el proyecto	Total con el proyecto	Costo Incremental Mensual	Costo anual
1	Consumo de gas	218.34	900	681,66	8179,92
2	Consumo de agua y alcantarillado	194.60	1000	805,4	9664,8
3	Consumo de energía eléctrica	718.50	3200	2481,5	29778
4	Mantenimiento de servicios básicos	120	350	230	2760
5	Consumo de Teléfono	47.6	350	302,4	3628,8
6	Internet (Wi Fi)	0	450	450	5400
7	Tv cable	152.90	650	497,1	5965,2
Total		1471,94	8813,33	7361,39	65376,72

Fuente: Elaboración propia

La información recopilada sobre los costos de muebles y enseres, maquinaria y equipo, equipo e instalaciones, gastos de administración, gastos de servicio, gastos de limpieza, gastos de desayuno y los costos de servicios básicos serán de mucha ayuda para realizar la proyección de costos más adelante en el área de finanzas.

Cabe recalcar que los costos de los servicios básicos fueron proporcionados por el Lic. Javier Castellanos propietario del Hostal “Carmen”.

5.2.4. Proveedores

Los principales proveedores del hostal “TUHOGAR Ltda”, se los muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 20:

Proveedores

Camas	COMERCIAL SAFER TARIJA
Roperos	
Mesas	
Sillas	
Almohadas	
Juego de living	
Escritorio	
Televisores	COMERCIAL AGUILAR
Ventiladores	
Computadoras	
Lavarropas	
Planchas	
Cocinas	
Heladeras	
Licuadoras	
Cafeteras	MERCADO LA LOMA
Cortinas	
Sábanas	
Colchas	
Mesas de planchar	IMPORTADORA MORALES
Espejo de baño	
Cámaras de vigilancia	COMERCIAL FIREWALL
Centralita telefónica	COMERCIAL DANIEL

Uniformes	MERCADO 4 CENTENARIO
Extintores	HERRASUR
Tazas	BAZAR CRISTALERIA DENNIS
Vasos	
Azucareras	
Cucharillas	
Basureros	
Escoba	
Haragán	MERCADO CAMPESINO
Trapo de piso	
Detergente en polvo	
Jabón	
Jaboncillo	
Papel higiénico	
Kolinos	
Ambientador	
Botiquín con medicamentos	FARMACORP
Leche en polvo	MICROMERCADO SUPER-RAPIDO
TODDY	
Té	
Dulce	
NESCAFE	
Mermeladas	
Pan	
Masitas	PANADERÍA GLORIA
Azúcar	PUNTO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE AZÚCAR BERMEJO CALLE SUIPACHA
Cuadros	
Plantas artificiales	
Letrero luminosos	PRINT ART
Gas	EMTAGAS
Agua	COSSALT
Energía eléctrica	SETAR
Teléfono	COSSETT
Tv- cable	
Internet WI FI	TIGO

5.2.5. Capacidad instalada

El hostel “**TU HOGAR Ltda**”, tendrá una capacidad de recibir a 38 huéspedes por día, ya que contara con 20 habitaciones donde 8 habitaciones matrimoniales tienen una capacidad para 16 personas, las habitaciones simples son 2 y tienen una capacidad para 2 personas, las habitaciones dobles que son 7 tienen una capacidad para 14 personas y las habitaciones triples que son 2 tienen una capacidad para 6 personas también tendrá el salón de reuniones con una capacidad de 36 personas y una habitación servirá como oficina para el gerente propietario.

Como la capacidad por día es de 38 huéspedes, al año se tendría una capacidad para 13870 huéspedes, pero como en la investigación de mercados se pudo ver que la mayoría de los turistas permanecen hospedados en la ciudad hasta cinco días, por lo tanto cada cama tendrá una capacidad de hospedar a 6 personas distintas cada mes, entonces podemos decir que el hostel tiene la capacidad de recibir 2736 turistas al año.

5.2.6. Localización de la empresa

El hostel “**TU HOGAR Ltda**”, estará ubicado en la calle bolívar n° 944 frente al parque bolívar.

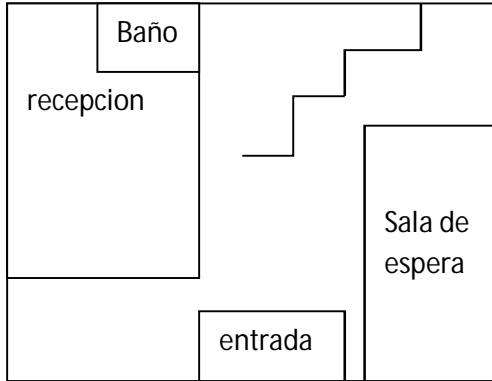
Esta ubicación se escogió porque en este lugar ya se cuenta con un edificio construido, y es una zona de mucha afluencia por turistas por ser un lugar con una vista agradable y por estar cercano al centro de la ciudad.

5.2.7. Diseño y distribución del edificio

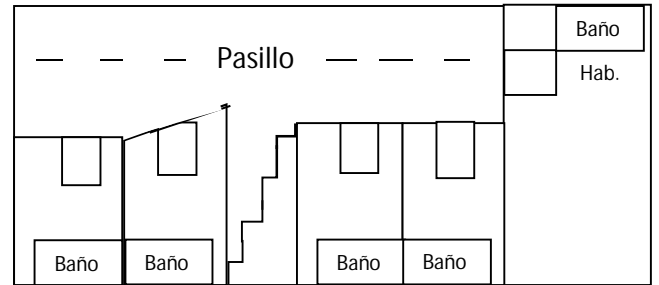
Para una mejor comprensión de la distribución del edificio se muestra el plano a escala 1:150 (**VER ANEXO 12**)

Diseño y distribución del edificio

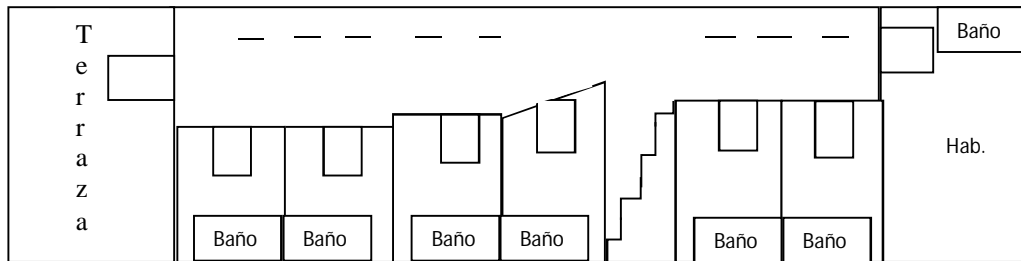
Planta baja



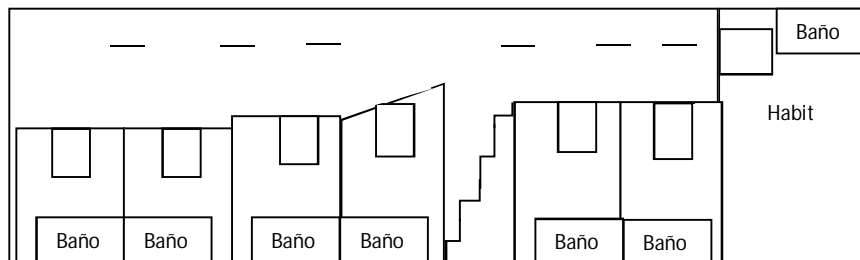
Primer piso



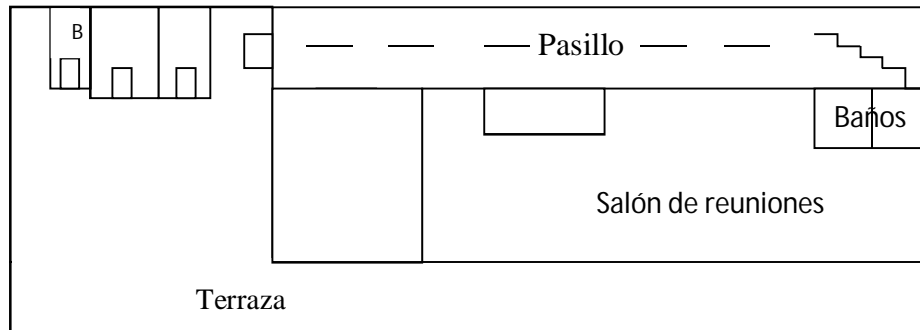
Segundo piso



Tercer piso



Terraza



El edificio estará distribuido de la siguiente manera:

El hostel “**TU HOGAR Ltda**”, contará con cinco tiendas comerciales en la planta baja pero estas no reportaran ingreso alguno al hostel ya que están administradas por hijos del señor Gerónimo quienes mediante la venta en las tiendas comerciales generan sus propios ingresos.

Tendrá 20 habitaciones con baño privado ubicadas en la primera, segunda y tercera planta, y en la terraza habrá un salón de reuniones, un lugar para servir los desayunos y un espacio de lavarropas.

En la primera planta se tendrá 5 habitaciones, en la segunda 7, en la tercera 7 y una en la terraza que será utilizada como oficina para el gerente y tanto en la entrada como en cada pasillo se tendrá extinguidores y una cámara de seguridad instalada.

Cada habitación incluirá un juego de cama con sus veladores, una mesa pequeña con su silla, un ventilador de pie, un ropero, cuadros, un televisor, acceso a internet, teléfono, accesorios de higiene personal y basurero.

El salón contara con dos baños y cuatro mesas grandes con sus sillas donde se podrán servir los desayunos todos los días.

La cocina estará equipada por los insumos para hacer el desayuno, una heladera, utensilios, una pequeña lavandería y gas.

5.2.8. Higiene y seguridad técnica

La higiene y la seguridad técnica son aspectos importantes que se deben tomar en cuenta a la hora de brindar un servicio.

La higiene y limpieza se la realizara de manera continua para dar una buena imagen y preservar la salud tanto de los clientes como de los trabajadores del hostel.

En cuanto a la seguridad técnica, se le dotara de uniformes y materiales necesarios a todo el personal del hostel, de acuerdo a la actividad que realicen, esto con el propósito de prevenir cualquier accidente de trabajo.

5.2.9. Control de calidad

Para llevar a cabo el control de calidad se tendrá un buzón de sugerencias en el cual los clientes podrán depositar sus opiniones acerca del servicio recibido y sus sugerencias para mejorarlo y de esta manera satisfacer mejor sus necesidades.

Se hará un seguimiento a todo el personal que trabajara en el hostel esto con el propósito de verificar si estos están cumpliendo con sus deberes encomendados a la vez se hará un seguimiento a la recepcionista mediante la observación y mediante cámaras de vigilancia esto con el propósito de saber si el trato que se está brindando a los clientes es bueno o si no es así tomar las acciones necesarias para que no se vuelva a repetir.

5.3.PLAN ORGANIZACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Es importante determinar cómo será la estructura organizacional del hostel y como estarán asignadas las tareas al personal.

5.3.1. Objetivo del área de recursos humanos

- Establecer una adecuada distribución de responsabilidades para saber quién se encargara de las diferentes actividades de manera que le facilite el trabajo en equipo dentro de la misma.
- Desarrollar un buen equipo de trabajo adecuado a la actividad que realice.
- Desarrollar un adecuado ambiente de trabajo en el que todos se sientan cómodos.
- Determinar un sistema de control de evaluación de desempeño del personal.

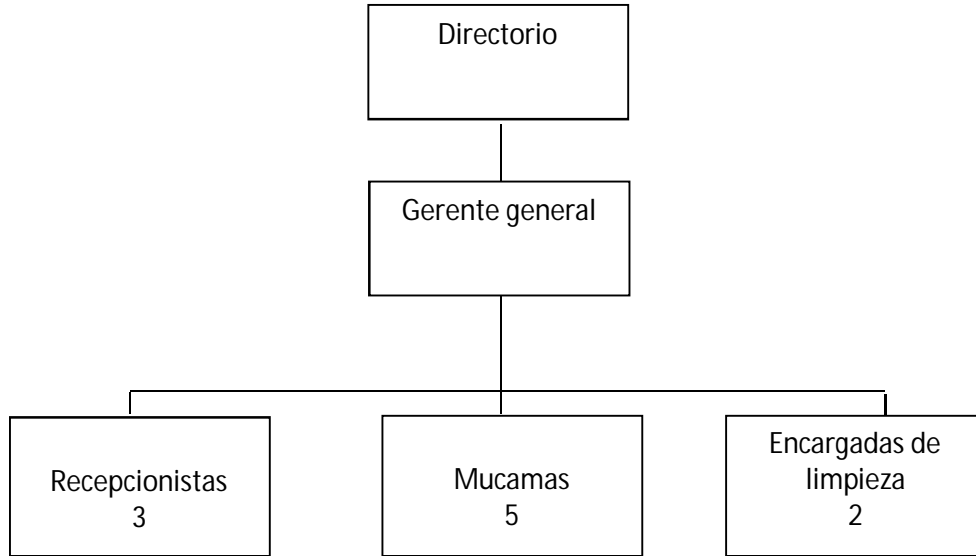
5.3.2. Diseño organizacional

5.3.2.1.Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa se la realizo mediante el organigrama basado en áreas funcionales donde cada uno se especializara en las funciones que desempeña.

El organigrama propuesto para el Hostal “TU HOGAR Ltda”, es el siguiente:

Hostal “TU HOGAR Ltda”



Se trabajará por turnos de manera que el turno de la mañana comprenderá los horarios de 7:00am a 15:00 (1 recepcionista, 2 mucamas y 1 encargada de limpieza), el turno de la tarde comprende el horario de 15:00 a 23:00 (1 recepcionista, 2 mucamas y 1 encargada de limpieza) y el turno de la noche comprende el horario de 23:00 a 7:00am (1 recepcionista, y 1 mucama).

Se trabajara horario continuo de manera que se cumplirán las ocho horas de trabajo y será de miércoles a lunes y para el día martes se contratara personal eventual.

5.3.2.2. Manual de funciones

El manual de funciones permitirá describir las funciones que corresponden ser realizadas en cada puesto de trabajo.

Directorio: estará integrado por cuatro socios:

- Félix Gerónimo Oxa
- Dorys Gerónimo Soto
- Sergio Gerónimo Oropeza
- Rolando Gerónimo Soto

GERENTE GENERAL

1. **Nombre del cargo:** Gerente General
2. **Dependencia:** Directorio
3. **Autoridad:** Funcional
4. **Objetivo:** Administrar el hostel a través de una buena planificación, organización, dirección y control.
5. **Funciones:**
 - a. Encargado del control del hostel
 - b. Pagar los sueldos y salarios
 - c. Comprar lo necesario para el buen funcionamiento del hostel
 - d. Pagar los impuestos
 - e. También será el encargado de realizar la promoción
 - f. Contratar los servicios técnicos para el mantenimiento cuando sea necesario.
6. **Requisitos:**

Ser licenciado en Administración de Empresas y dominar los diferentes programas de computación (Word, Excel, Spss, etc).

RECEPCIONISTA

1. **Nombre del cargo:** Recepcionista
2. **Dependencia:** Gerente General
3. **Autoridad:** Funcional

4. Objetivo: Atención al cliente

5. Funciones:

- a. Brindar información al cliente acerca del servicio y a la vez acerca de eventos y lugares turísticos
- b. Realizar los cobros respectivos por el uso del servicio
- c. Entregar y recibir las llaves de las habitaciones a los clientes
- d. Verificar que las habitaciones sean entregadas en buen estado.

6. Requisitos:

Ser bachiller, tener entre 20 a 25 años de edad, manejo de los diferentes programas de computación (Word, Excel, Spss, etc.), facilidad de palabra, conocimiento básico del inglés.

MUCAMA

a. Nombre del cargo: Mucama

b. Dependencia: Gerente General

c. Autoridad: Funcional

d. Objetivo: Ordenen las habitaciones y preparación de desayunos

e. Funciones:

- a. Lavar las sábanas y colchas cada vez que un cliente decida retirarse del hostal,
- b. Tender las camas
- c. Servir el desayuno a la habitación, en caso de que el cliente no pueda hacerlo
- d. Tener listo el desayuno en la sala a las 7:00am

f. Requisitos:

Con o sin experiencia, mayor de edad y tener ganas de trabajar.

ENCARGADA DE LIMPIEZA

- 1. Nombre del cargo:** Encargada de limpieza
- 2. Dependencia:** Gerente General
- 3. Autoridad:** Funcional
- 4. Objetivo:** mantenimiento de la higiene del hostel

5. Funciones:

- a. Limpiar los pasillos
- b. Limpiar los baños
- c. Limpiar los cuartos, desempolvar los muebles
- d. Limpiar la sala
- e. Limpiar el salón
- f. Limpiar los vidrios de las ventanas y la puerta principal

6. Requisitos:

Con o sin experiencia, mayor de edad y tener ganas de trabajar.

Se debe considerar que en el organigrama no se tomó en cuenta los encargados de mantenimiento y contador, ya que estos serán contratados de manera eventual, cuando así se los requiera.

5.3.2.3. Proceso de integración de personal

5.3.2.3.1. Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso de comunicación de la existencia de una vacancia en la empresa. Existen dos formas de reclutamiento una interna y otra externa, pero como en este caso se trata de una nueva empresa se utilizara la externa, es decir, se buscara puntos de referencia donde se puedan encontrar personas para ocupar los

diferentes puesto como ser institutos y a través de anuncios donde se publicaran los avisos de requerimiento de personal para las diferentes actividades a desempeñar.

Se requerirá cuatro mucamas, tres recepcionistas, dos encargadas de limpieza, los cuales deberán presentar su hoja de vida al gerente.

5.3.2.3.2. Evaluación

Una vez presentada la hoja de vida, el gerente general se encargara de evaluar que toda la documentación esté en orden, posteriormente se les hará un entrevista a cada uno de los aspirantes al puesto de trabajo.

Para la recepcionista se hará una entrevista un poco más a profundidad ya que se pretenderá evaluar la facilidad de palabra porque esta estará en contacto constante con el cliente y la capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.

Para las personas que se encargaran de limpieza, las mucamas, se hará una pequeña entrevista de manera general para conocer ciertos aspectos que nos permitirán saber qué tipo de persona pretende ingresar a trabajar al hostel.

5.3.2.3.3. Selección

Una vez realizada la entrevista se procederá a la selección del personal esto se lo realizara mediante un análisis de los resultados de la entrevista que se les hizo anteriormente también mediante una revisión de su hoja de vida y un análisis de referencias de trabajos anteriores.

Todo esto se lo realizara con el propósito de escoger al mejor candidato para el puesto, ya que este nos ayudara al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Luego se procederá a la contratación del personal donde se estipulará el contrato de trabajo tanto para el empleado como para el empleador.

Del Contrato de trabajo. El contrato que realizará en la empresa será de manera individual y por escrito acreditando su existencia por todos los medios legales.

Dentro del contrato estipularemos la función que realizará cada empleado.

Aclaremos que en caso de cambio de alguno de los jefes no afectará de manera directa al contrato de nuestros empleados.

En el contrato de trabajo estableceremos responsabilidades tanto del empleador como del empleado en caso de despido a nuestros empleados se les hará conocer con 90 días de anticipación, cumpliendo con todos los beneficios sociales que por ley le corresponde.

Los beneficios sociales que brindará la empresa para sus trabajadores incluirá: pago de aguinaldo, un seguro médico.

Por otro lado la empresa no cubrirá los beneficios sociales y se rescindirá el contrato por las siguientes causas:

- Imprudencias que afecten a la salud, seguridad e higiene.
- Inasistencia injustificada por más de 6 días continuos
- Incumplimiento total o parcial del convenio
- Retiro voluntario

5.3.2.3.4. Inducción

El proceso de inducción se lo realizara con el fin de que el nuevo personal que está ingresando al hostel se familiarice con este, para ello se hará conocer a todo el equipo de trabajo, la misión, la visión, los valores del hostel, la infraestructura y se les informara de todo lo necesario para el desarrollo de sus actividades.

5.3.3. Administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios nos permite definir la escala salarial de los trabajadores, tomando en cuenta que los sueldos pueden estar de acuerdo al trabajo que se realice.

5.3.3.1. Presupuesto de mano de obra

Para definir el presupuesto de mano de obra se recabo información del ministerio de trabajo de Tarija y tomando en cuenta el salario mínimo, esta debe ser fijada de acuerdo a la responsabilidad que se tiene en el área de trabajo.

El salario que se cancelara a cada trabajador se lo detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 21:
Presupuesto de mano de obra
(Expresado en Bs)

Cargo	N° de trabajadores	Sueldos por trabajador	Total sueldos mensual	Total sueldo con carga laboral	Total sueldos anual + aguinaldo
Gerente General	1	3500	3500	3.073	39.944
Recepcionista	3	1500	4500	3.951	51.357
Mucamas	5	1300	6500	5.706	74.183
Encargadas de limpieza	2	1300	2600	2.283	29.673
Trabajadoras eventuales	6	600	3600	3.160	41.086
TOTAL	17		20.700	18.173	236.243

5.3.3.2. Planilla de sueldos y salarios

El formato de la planilla de sueldos y salarios se lo muestra en el **ANEXO 13** esta planilla será llenada gerente general una vez que el trabajador cumpla el mes trabajado y especificara la C.I., el nombre y apellido del trabajador, su nacionalidad,

fecha de nacimiento, sexo, cargo, fecha de ingreso, días pagados por mes, horas/días pagadas, haber básico, bono de antigüedad, horas extras trabajadas, bonos, dominical, el total ganado, los descuentos (A.F.P., RC IVA), total descuentos, liquido pagable y la firma del trabajador.

5.3.3.2.1. Evaluación del desempeño

Esta es la apreciación del desempeño de una persona en un cargo específico. Se la hace con el fin de medir el rendimiento del personal.

En nuestro caso el único responsable y la única persona que se encargara de realizar la evaluación de desempeño del personal será el gerente general ya que este será el único responsable del éxito o fracaso del hostel “TU HOGAR”, lo hará a través de una escala de gráficos donde se identificaran factores de evaluación los cuales tendrán una ponderación y se les dará un valor de acuerdo a su importancia.

Cuadro N° 22

Cuadro de evaluación del desempeño

Factores de evaluación	Calificación
Trato a clientes	X
Responsabilidad	X
Puntualidad	X
Compañerismo	X
TOTAL	XXX

1= Pésimo

2= Regular

3= Bueno

4= Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

5.4.MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

5.4.1. Pasos para la formalización de la empresa

Para crear una empresa de alto desempeño competitivo es necesario ser reconocido por el marco institucional que regula la actividad empresarial.

El camino de la formalidad consiste en 6 pasos, cada uno en una institución específica y de acuerdo a la constitución legal de la empresa. Los 6 pasos se ilustran en el **GRAFICO 2** y se lo muestra a continuación:

Grafico 2:
Camino de la formalidad



5.4.1.1.1° FUNDEMPRESA: Encargado del control de Homonimia y del registro.

Requisitos:

- Formulario n° 0020 de solicitud de matrícula de comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y firmado por el representante legal.
- Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene acompañando la respectiva solvencia profesional original otorgada por el colegio de contadores y auditores.
- Testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible.
- Publicación de testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional.

- Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en el que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea en el mismo.

5.4.1.2.2° SIN (Servicio de Impuestos Nacionales): Es el registro único del Contribuyente.

Requisitos:

- Solicitud de inscripción
- Fotocopia de constitución o testimonio
- Publicación de la escritura de constitución o testimonio
- Fotocopia legalizada del poder que se confiere al representante legal
- Fotocopia del carnet de identidad de los socios
- Fotocopia CI. Del Gerente o representante legal.
- Fotocopia de factura de luz del domicilio de la sociedad
- Fotocopia de factura de luz del domicilio del representante legal o gerente
- Balance de apertura
- Solvencia del profesional que elabora el balance
- Fotocopia de la factura del Balance
- Formulario 4589-1

5.4.1.3.3° GOBIERNO MUNICIPAL: Es el encargado del Patrón Municipal y de emitir la Licencia de Funcionamiento.

Requisitos:

- Formulario para inspección (declaración jurada)
- Fotocopia de cedula de identidad del propietario y/o responsables legal – (actualizado)
- Fotocopia del NIT (certificado de inscripción)

- Fotocopia del balance de apertura, debidamente firmado por propietario y contador profesional
- Registro en FUNDEMPRESA
- Certificado de SEDES
- Informe del medio ambiente (POSTA M)

5.4.1.4.4° CAJA DE SALUD: Afiliación de empresas y del Trabajador.

Requisitos:

- Formulario AVC 01 (llenado).
- Formulario AVC-02 (vacío).
- RCI-1A (llenado las 2 primeras filas y el mes).
- Carta de solicitud.
- Fotocopia C. I. Representante Legal.
- Fotocopia NIT.
- Balance de Apertura Aprobado y Sellado por el SIN*.
- Testimonio de Constitución si es en Sociedad.
- Planilla de Haberes original y copia.
- Nómina de Personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la Empresa.

*En caso de no contar con el balance de apertura, también se admite el balance de gestión.

5.4.1.5° AFP: Registro de Empresas y Registro de Personas.

Requisitos:

- Llenar Formulario de Inscripción del Empleador.
- Fotocopia del NIT.
- Fotocopia del Documento de Identidad del Representante Legal.

5.4.1.6.6° MINISTERIO DE TRABAJO: Registro del Empleador

Requisitos:

- Llenado de Declaración Jurada (Formulario Único de Registro de Empleadores original y una copia).
- Última Planilla Salarial de los Trabajadores.
- Boleta de Depósito de Bs. 50 (Cincuenta Bolivianos 00/100) en la cuenta N° 201-0448901-3-85 del Banco de Crédito de Bolivia a nombre del Ministerio de Trabajo

5.4.2. REGISTRO EN LA CÁMARA HOTELERA DE TARIJA

Los requisitos para la inscripción del hostel "TU HOGAR" en la cámara hotelera de Tarija son los siguientes:

- Carta de solicitud de ingreso dirigido a la presidenta de la cámara hotelera de Tarija licenciada Miriam Rengel Estrada.
- Acta de constitución.
- Fotocopia del N.I.T.
- Fotocopia de la licencia de funcionamiento.
- Dos fotos tamaño carnet del propietario.
- Categoría emitida por la unidad departamental de turismo de Tarija.

5.4.3. Presupuesto del marco legal de la organización

Para elaborar el presupuesto del marco legal se recabo información de las distintas instituciones. Los costos en los que se incurrirá para registrar la empresa de manera legal se los muestran en el cuadro 23.

Cuadro 23:
Presupuesto legal
(Expresado en Bs)

N°	Detalle	Costo
1	Registro en FUNDEMPRESA	455
2	Registro en SIN	0
3	Registro en el Gobierno Municipal	1700
4	Registro en la Caja Nacional de Salud	1155
5	Afiliación al Fondo de Pensiones	0
6	Registro en el Ministerio de Trabajo	0
7	Registro en la Cámara Hotelera	2784
TOTAL		6094

El total de presupuesto del marco legal de la organización será tomado en cuenta en la inversión diferida.

5.5.PLAN FINANCIERO

5.5.1. Objetivos del área financiera

- Realizar las proyecciones de los costos anuales
- Determinar los ingresos a percibir con el proyecto
- Determinar el balance de apertura
- Determinar los flujos de caja
- Determinar los indicadores de evaluación

5.5.2. Sistemas contables de la empresa

Los registros contables del hostel “TU HOGAR Ltda”, serán realizados en el libro diario y en los libros de compra y venta IVA. Esto con la finalidad de llevar un registro adecuado de todas las transacciones que realice la empresa

5.5.3. Costo total de operaciones

Los costos ya se los determino en las diferentes áreas (Ver cuadros: 21, 15, 16, 17, 10, 18 y 19) por tanto en este punto solo se hizo un cuadro resumen de los costos y se los muestra en el cuadro 24 y 25.

Cuadro 24:
Costos fijos
(Expresado en Bs)

N°	Detalle	C° anual
1	Mano de obra	236.243
2	costos indirectos de fabricación	17280
3	costo de administración	3000
4	Patentes	900
TOTAL		257.423

Cuadro 25:
Costos variables
(Expresado en Bs)

N°	Detalle	C° anual
1	Material de limpieza	16392
2	costo de marketing	6250
3	Insumos para el desayuno	5166
4	Consumo de servicios básicos	65376,72
TOTAL		93184,72

5.5.3.1. Proyección de costos anuales

Los costos están representados por todos los gastos en los que se incurrirá para poner en marcha el hostel y fueron proyectados en base a la demanda de las habitaciones

Cuadro 26
Proyección de costos anuales
(Expresado en Bs)

DESCRIPCION	2013	2014	2015	2016	2017
A. Costos Fijos	343.079	343.079	343.079	343.079	345.354
Mano de obra	236.243	248.055	260.458	273.481	287.155
Costos indirectos de fabricación	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280
Costo de administración	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Patentes	900	900	900	900	900
Depreciación	51.260	51.260	51.260	51.260	53.535
Amortización diferida	1.539	1.539	1.539	1.539	1.539
B. Costos Variables	93184,72	104814,15	118545,27	132668,69	167911,88
Material de limpieza	16392	18438,65	20854,20	23338,76	29538,65
Costos de marketing	6250	7023,25	7943,33	8889,69	11251,22
Insumos para el desayuno	5166	5807,28	6568,06	7350,58	9303,25
Consumo de servicios básicos	65376,72	73544,96	83179,68	93089,67	117818,76
COSTO TOTAL (A+B)	403.406	426.848	452.982	480.128	531.320

5.5.4. Proyecciones del ingreso

La proyección de los ingresos se lo determino en base a la demanda de habitaciones (ver cuadro 6) con los resultados obtenidos en la investigación de mercados y en base a los precios por habitación (Ver cuadro 7).

Cuadro 27
Proyección de ingresos
(Expresado en Bs)

Habitaciones	Ingreso por año				
	2013	2014	2015	2016	2017
Habitaciones simples	4560	5130	5700	6460	7410
Habitaciones dobles	260100	294300	329400	370500	417000
Habitaciones Triples	164625	186375	208500	234750	264000
Habitaciones matrimoniales	81900	92400	103500	116400	130800
TOTAL INGRESOS POR AÑO	511185	578205	647100	728110	819210

5.5.5. Determinación del punto de equilibrio

$Mc = (\text{Ingresos Totales} - \text{Costo Variable}) / \text{Ingresos Totales}$

$Mc = (511185 - 93184.72) / 511185$

$Mc = 0.80$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{Mc} = \frac{257423}{0.80} = 321.779Bs$$

De acuerdo a los resultados obtenidos en el punto de equilibrio, el hostel “TU HOGAR Ltda” debe obtener como ingreso Bs.321.779, siendo este punto donde la empresa no gana ni pierde.

5.5.6. Ingeniería financiera

La ingeniería financiera se la realiza con la finalidad de estructurar un perfil financiero mediante la utilización de instrumentos financieros.

5.5.7. Capital de trabajo

El capital de trabajo se lo determino en base a los costos que la empresa necesitara durante el primer mes de funcionamiento como se muestra a continuación:

$$\text{Capital de trabajo} = (350.607,61/365) * 30 = 28.817\text{bs}$$

5.5.7.1. Requerimiento de activos fijos e intangibles

INVERSION FIJA			
N°	DETALLE	TOTAL Bs.	%
1	Muebles y enseres	188085	67
2	Maquinaria y equipo	13880	5
3	Equipo e instalaciones	7000	2
4	Equipo de computación	9100	3
5	Refacción de instalaciones	24360	9
Total inversión fija		242425	87
INVERSION DIFERIDA			
N°	Detalle	TOTAL Bs.	%
1	Gastos de organización	6094	2
2	Gastos de Investigación de mercados	1099	0.39
3	Otros gastos	500	0.18
Total inversión diferida		7693	3
CAPITAL DE TRABAJO			
N°	Detalle	TOTAL Bs.	%
1	Capital de Trabajo	28.817	10
Total capital de trabajo		28.817	10
TOTAL INVERSION		278.935	100

Como se puede observar en el cuadro no se toma en cuenta la inversión en terreno ni edificio debido a que los socios no tendrán que invertir en estos activos por que ya cuentan con una infraestructura.

El total de la inversión requerida para poner en marcha el proyecto asciende a Bs.278.935 los cuales se encuentran desagregados en bienes tangibles que representan el 87% de la inversión, bienes intangibles que representan el 3% de la inversión y el capital de trabajo que representa el 10% de la inversión.

5.5.7.2.Fuentes de financiamiento

El total de la inversión será cubierto con aporte propio de los socios.

5.5.7.3. Balance de apertura

HOSTAL "TU HOGAR Ltda"

BALANCE DE APERTURA
Practicado al 31 de Diciembre del 2012
(Expresado en Bolivianos)

Activo		Pasivo	0
Activo Circulante		Pasivo Circulante	0
		Pasivo no circulante	0
Caja	28817	Patrimonio	2644800
Activo no Circulante			
Activo Fijo		Socio Félix Gerónimo	69.734
Terreno	870697	Socia Dorys Gerónimo	69.734
Edificio	1774103	Socio Rolando Gerónimo	69.734
Muebles y enseres	188085	Socio Sergio Gerónimo	69.733
Maquinaria y equipo	13880		
Equipo e instalaciones	7000		
Equipo de computación	9100		
Refacción de instalaciones	24360		
Activos Intangibles			
Otros Activos	7693		
Total Activo	<u>2.923.735</u>	Total Pasivo + Patrimonio	2.923.735

El total del activo en el balance de apertura no se relaciona con el total de la inversión, debido a que en este se toma en cuenta el valor del edificio y del terreno aportado por los socios y el cual no cuenta como inversión debido a que ya se recuperó la inversión del inmueble.

El aporte de los cuatro socios será en partes iguales con la suma de Bs.69.734 llegando a cubrir el total de la inversión requerida que es Bs.278.935 mostrada en la parte de requerimiento de activos fijos e intangibles.

5.5.8. Estado de resultados

N°	DESCRIPCION	AÑOS				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	INGRESO TOTAL	454330	511185	578205	647100	818910
	Habitación simples	4180	4560	5130	5700	7410
	Habitación doble	231300	260100	294300	329400	416700
	Habitación triple	146250	164625	186375	208500	264000
	Habitación matrimonial	72600	81900	92400	103500	130800
2	COSTO TOTAL (A+B)	403.406	426.848	452.982	480.128	531.320
	A. Costos Fijos	310.221	322.034	334.436	347.459	363.408
	Mano de obra	236.243	248.055	260.458	273.481	287.155
	Costos indirectos de fabricación	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280
	Costo de administración	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Patentes	900	900	900	900	900
	Depreciación	51.260	51.260	51.260	51.260	53.535
	Amortización diferida	1.539	1.539	1.539	1.539	1.539
	B. Costos Variables	93184,72	104814,15	118545,27	132668,69	167911,88
	Material de limpieza	16392	18438,65	20854,20	23338,76	29538,65
	Costos de marketing	6250	7023,25	7943,33	8889,69	11251,22
	Insumos para el desayuno	5166	5807,28	6568,06	7350,58	9303,25
	Consumo de servicios básicos	65376,72	73544,96	83179,68	93089,67	117818,76
3	UTILIDAD BRUTA	50.924	84.337	125.223	166.972	287.590
4	IVA 13%	6620	10964	16279	21706	37387
5	UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	44.304	73.373	108.944	145.266	250.203
6	IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES	13.630	13.108	0,00	0,00	0,00
7	UTILIDAD IMPONIBLE	30.674	60.265	108.944	145.266	250.203
8	IMPUESTO A LAS UTILIDADES (25%)	7668	15066,37	27236,10	36316,44	62550,81
9	UTILIDAD CONTABLE	23.005	45.199	81.708	108.949	187.652

5.5.9. Flujos incrementales de caja

Nº	DETALLE	0	2013	2014	2015	2016	2017
1	INGRESOS EFECTIVOS		454330	511185	578205	647100	1647725
	Ingreso de habitación simple		4180	4560	5130	5700	7410
	Ingreso de habitación doble		231300	260100	294300	329400	416700
	Ingreso de habitación triple		146250	164625	186375	208500	264000
	Ingreso de habitación matrimonial		72600	81900	92400	103500	130800
	Valor de Salvamento						799998
	Capital de trabajo						28.817
2	EGRESOS EN EFECTIVO	278935	378526	413187	446317	485352	576184
	A. INVERSION TOTAL	278935					
	Inversión fija	242425				9100	
	Inversión diferida	7693					
	Capital de trabajo	28.817					
	B. COSTO EFECTIVO DE PRODUCCION		350607,61	374049,19	400183,05	427.329,37	476246,59
	Costo Variable:		93.185	104.814,15	118.545,27	132.668,69	167.911,88
	Material de limpieza		16.392	18.438,65	20.854,20	23.338,76	29.538,65
	Costos de marketing		6.250	7.023,25	7.943,33	8.889,69	11.251,22
	Insumos para el desayuno		5.166	5.807,28	6.568,06	7.350,58	9.303,25
	Consumo de servicios básicos		65.377	73.544,96	83.179,68	93.089,67	117.818,76
	Costo Fijo:		257.423	269235,0345	281637,786	294660,676	308334,7093
	Mano de obra		236.243	248.055	260.458	273.481	287.155
	Costos indirectos de fabricación		17.280	17.280	17.280	17.280	17.280
	Costo de administración		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Patentes		900	900	900	900	900
	C. IVA (Debito-Crédito)		6.620	10.964	16.279	21.706	37.387
	D. IMPUESTOS A LAS TRANSACCIONES		13.630	13.108	2.619	0	0
	E. IMPUESTOS (IUE)		7668	15066,37	27236,10	36316,44	62550,81
3	FLUJO DE EFECTIVO (1-2)	-278935	75804	97997,60	131887,89	161747,81	1071540,42
4	COSTO DE OPORTUNIDAD		81529	81529	81529	81529	81529
5	FLUJO DE EFECTIVO NETO (3-4)	-278935	-5.725	16.469	50.359	80.219	990.011

Aunque debemos tomar en cuenta que el costo de oportunidad formara parte de las ganancias de la empresa, en este caso fue restado al flujo de efectivo para poder conocer con mayor exactitud en cuanto se incrementara las ganancias con la nueva empresa y de esta manera poder decidir si es conveniente convertir el edificio en un establecimiento de hospedaje o seguir manteniéndolo como albergue universitario.

Analizando el flujo de caja nos muestra que el hostel “**TU HOGAR Ltda**” en el primer año ganara menos Bs.5.725 a lo que se gana con el actual proyecto y a partir del segundo año tendrá una utilidad de, mas Bs.16.469; Bs.50.359; Bs. 80.219; Bs.990.011 respectivamente a lo que se gana con el actual proyecto.

➤ **DIVIDENDOS**

Las utilidades serán repartidas entre los socios de acuerdo al porcentaje de aporte realizado por cada uno de ellos, llegando a recibir cada uno el 25% de las utilidades cada año.

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Félix Gerónimo	5.751	11.300	20.427	27.237	46.913	111.628
Dorys Gerónimo	5.751	11.300	20.427	27.237	46.913	111.628
Rolando Gerónimo	5.751	11.300	20.427	27.237	46.913	111.628
Sergio Gerónimo	5.751	11.300	20.427	27.237	46.913	111.628

Los socios reunidos en el concejo tendrán la opción de decidir cada año si se necesitará retener un porcentaje de las utilidades para una reinversión antes de realizar la entrega de utilidades a cada socio.

5.5.10. Indicadores de evaluación del negocio

5.5.10.1. VAN

VALOR ACTUAL NETO 510.897.59 Bs.

El Valor Actual Neto es el excedente económico expresado en términos monetarios que queda una vez concluido el horizonte de tiempo del proyecto, en este caso sería después de los cinco años donde se recupera la inversión, se cubren los costos tanto operativos como el costo de oportunidad y se obtienen las utilidades.

En este caso al ser positivo el VAN nos indica que el proyecto es aceptable ya que representa la rentabilidad que va tener el proyecto en el futuro que es de Bs.510.897.59 a una tasa de interés de 6,8% en un lapso de cinco años.

5.5.10.2. TIR

TASA INTERNA DE RETORNO 34%

Este indicador de evaluación mide la eficiencia de una determinada inversión por tanto si la TIR es alta, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un retorno de la inversión a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en las entidades financieras.

En este caso la TIR del proyecto salió 34% siendo esta mayor al costo de capital esto nos indica que es más conveniente invertir que depositarlo en la cooperativa la trinidad que en promedio está pagando un 6.8% a plazo fijo por un depósito de 360 días, es decir que el rendimiento que obtendría el inversionista realizando esta inversión es mayor a la que obtendría depositando el dinero, por lo tanto, conviene realizar la inversión.

5.5.10.3. B/C

BENEFICIO/COSTO

1.11

En el proyecto la relación de beneficio/costo nos da 1,11 lo que quiere decir que es mayor a 1 por tanto, nos indica que los beneficios son mayores a los costos, indicando que por cada 100bs que gaste la empresa obtendrá una ganancia del 11%.

5.5.10.4. PERIODO DE RECUPERACION

	Años de vida útil					
	0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja	-278.935	-5.725	16.469	50.359	80.219	990.011
Flujo de caja acumulado		-5.725	10.744	61.103	141.322	1.133.333

En el cuarto año el proyecto recupera Bs.141.322 le bastaría por tanto, recuperar Bs.137.613 adicionales para cubrir los Bs. 278.935 (Inversión inicial). Como en el quinto año se recupera Bs.1.133.333, la proporción del año necesaria para generar los Bs.137. 613faltantes será:

$$137.613/1.133.333=0.12$$

Entonces el flujo acumulado nos muestra que el periodo de recuperación de la inversión será de 4,12, lo que equivale a 4 años, un mes y quince días.

5.5.11. Análisis de sensibilidad

Con la finalidad de conocer las variaciones que puedan tener los indicadores de evaluación del negocio VAN Y TIR ante los cambios de cualquiera de las variables y para que la empresa pueda prepararse de mejor manera para el futuro se ha procedido

a hacer el análisis de sensibilidad. Para ello se muestran dos alternativas, una donde los costos variables se incrementen en un 10% a causa de la inflación y la segunda donde los precios de las habitaciones bajan en un 10%

Cuadro: 29

Análisis de sensibilidad Alternativa “A” que los costos variables se incrementen en un 10%

Año	Ingresos	Egresos	Inversión	Flujo de efectivo neto
0			-278.935	
2013	454.330	384.606		-11.805
2014	511.185	408.214		21.442
2015	578.205	429.837		66.839
2016	647.100	456.771		108.800
2017	1.647.725	536.229		1.029.967

Fuente: Elaboración propia

TASA DE DESCUENTO	6,8%
VALOR ACTUAL NETO	569.810,16Bs
TASA INTERNA DE RETORNO	36%

Asumiendo que los costos variables se incrementen, la propuesta sigue siendo viable porque nos da un VAN positivo y una TIR de 36%, lo que nos indica que la empresa no es muy sensible al incremento del 10% en los costos variables.

Como se puede observar en la tabla, con este incremento de los costos variables, el nuevo proyecto tendrá una ganancia menor al proyecto existente en el primer año, pero a partir del segundo año las ganancias serán mayores a las ganancias actuales.

Cuadro: 30

Análisis de sensibilidad Alternativa “B” que los precios de las habitaciones bajen en un 10%

Año	Ingresos	Egresos	Inversión	Flujo de efectivo
0			278.935	
2013	408.897	361716		-34.348
2014	460.067	383612		-5.074
2015	520.385	402010		36.846
2016	582.390	425628		75.233
2017	1.565.834	496815		987.489

Fuente: Elaboración propia

TASA DE DESCUENTO	6,8%
VALOR ACTUAL NETO	452.445,45Bs
TASA INTERNA DE RETORNO	30%

Considerando que los precios de las habitaciones se reduzcan en un 10% aun es recomendable que se ejecute el proyecto debido a que el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de descuento, sin embargo se debe tomar en cuenta que la empresa es más sensible a los precios en relación a los costos variables ya que la nueva empresa

en los dos primeros años tendrá una ganancia menor a la actual y posteriormente aun reduciendo sus precios en un 10% a partir del tercer año tendrá mayores ganancias.

CAPITULO VI

ANALISIS DE RIESGOS Y CRONOGRAMA DE IMPLANTACION

1.1.Análisis de riesgos

Riesgos Externos

- Uno de los riesgos que puede tener el Hostal “TU HOGAR Ltda” es que la competencia reaccione disminuyendo los precios.
- Si el nuevo Hostal realmente tendrá aceptación por los turistas tanto nacionales como extranjeros.
- Los bloqueos constantes de carreteras lo que perjudica el acceso de los turistas a esta ciudad.
- Los cambios en las preferencias de los clientes puede provocar la insatisfacción de los clientes y por tanto la disminución de la demanda.

Riesgos Internos

- Fallas en los equipos, puede provocar que el equipo de trabajo no pueda desarrollar sus actividades con normalidad.
- Incendios que pueden provocar la pérdida de la inversión, como así también afectar la salud del personal y los clientes.
- Robos por personas ajenas a la empresa.
- Enfermedades del personal como la GRIPE A H1N1 que es más frecuente en invierno y la del DENGUE en verano, o cualquier otro tipo de enfermedad.

En caso de que ocurran los riesgos mencionados anteriormente se tomara las siguientes acciones:

- Se deberá disminuir los costos de manera que nos permitan también disminuir los precios de las habitaciones.
- Ofrecer descuentos que sean convenientes especialmente para las delegaciones.

- Designar a una persona al aeropuerto para que pueda ofrecer el servicio personalmente a los turistas que llegan en avión y de esta manera poder seguir contando con clientes aun estando en estas situaciones.
- Adecuar el servicio a los clientes implementando las preferencias más comunes en los mismos para no perder clientes leales.
- Tener a mano los datos de al menos dos técnicos para que puedan solucionar este problema lo más rápido posible.
- Verificar constantemente que los extintores estén cargados y listos para usarlo cuando se lo requiere.
- Tener el cada piso al menos una cámara de vigilancia que nos permita estar pendiente de lo que ocurre.
- Contar con al menos dos contactos de alguien que pueda remplazar a la persona que se encuentra imposibilitada de asistir al trabajo de manera que si uno no puede en ese momento se llamara al otro.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

El objetivo general de este proyecto fue “Desarrollar mediante un plan de negocios, alternativas que permitan determinar la viabilidad de mercado, técnica y financiera para la creación de un establecimiento de hospedaje en la ciudad de Tarija”, el cual se lo cumplió a medida que se iba desarrollando el plan y también se cumplieron los objetivos específicos planteados los cuales fueron indispensables para cumplimiento del objetivo general.

En el análisis del contexto se pudo determinar que este, es apto para este tipo de emprendimientos especialmente debido a que existe fomento al desarrollo turístico del país y la vez la tecnología que se necesitara es de fácil acceso y a pesar que existen barreras de entrada para las empresas, en este sector las barreras son mínimas si se cuenta con el capital necesario.

A través del estudio de mercado se determinó que existe mercado y demanda suficiente para este tipo de servicio. Se pudo conocer cuál es el mercado meta, la aceptación del servicio por parte de los turistas que es casi del 86%.

Se consideró oportuno utilizar varias estrategias para lograr una importante participación y aceptación del servicio en el mercado Tarijeño brindado un servicio que este de acorde a las necesidades del cliente, tomando en cuenta un precio que este en base a la competencia, dando a conocer la existencia del nuevo hostel en puntos estratégicos de la ciudad contando con personal capacitado para una buena atención al cliente.

El proceso operacional que se determinó se lo hizo adecuándolo al edificio, los costos de operación del servicio y la capacidad de hospedaje que tendrá el hostel.

Una adecuada distribución de responsabilidades permite saber quién se encargara de las diferentes actividades de manera que le facilite el trabajo en equipo dentro de la misma.

Se realizó las proyecciones de los costos anuales, los ingresos a percibir con el proyecto, los flujos de efectivo y los indicadores de evaluación que nos permiten conocer si el proyecto es rentable o no.

La variable más sensible para este proyecto es el precio ya que si este baja en un 10% y sus costos se mantienen, puede que la empresa no tenga ganancias los dos primeros años.

El riesgo que más se corre al establecer un negocio de este tipo son los bloqueos de carreteras, que impiden el ingreso de turistas a la ciudad provocando esto una importante disminución de clientes y por ende una disminución de ingresos para la empresa.

Por ultimo podemos concluir que el llevar a la practica el nuevo negocio permitiría a los socios tener mayores ganancias que con el proyecto actual, pero a partir del segundo año de funcionamiento.

7.2.Recomendaciones

A objeto de cumplir con la misión planteada se recomienda poner en práctica el presente plan de negocios donde se incluye el plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero.

Se recomienda la compra de todos los equipos mencionados en el presente trabajo, esto para lograr que el servicio este de acorde a las necesidades del cliente con la comodidad necesaria.

Se recomienda poner en práctica las diferentes estrategias mencionadas en el plan por que ayudaran a dar a conocer el nuevo hostel y de esta manera lograr su posicionamiento en el mercado.

Ya que el equipo de trabajo es fundamental para brindar un buen servicio, se recomienda contratar el personal adecuado a cada puesto, brindar a estas capacitaciones en atención al cliente y cada determinado tiempo evaluar el desempeño de los trabajadores para identificar si existen falencias y poder mejorarlas.

Establecer acuerdos con radio-taxis para el recojo de los clientes y con agencias de viaje y turismo para captar más clientes.

Contar con un buzón de sugerencias para conocer qué es lo que el cliente quiere que se mejore del servicio y de esta manera poner en práctica la mejora continua.

Se recomienda que a futuro se pueda habilitar una de las tiendas comerciales que se encuentran a los costados de la entrada principal, para oficina del gerente lo que permitirá tener una mejor administración y al mismo tiempo poder ampliar el área de recepción.

Por último se recomienda que cada año se realicen las correcciones y ajustes al plan tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el punto de equilibrio y el periodo de recuperación de la inversión.