



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA: IMPLEMENTACIÓN DE UN HOTEL DE SUITES  
EJECUTIVAS EN EL CENTRO NORTE DE QUITO

Autor

Vicente Andrés Torres Vásquez

Año  
2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA: IMPLEMENTACIÓN DE UN HOTEL DE SUITES EJECUTIVAS  
EN EL CENTRO NORTE DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Administración  
de Empresas

Profesor Guía

Mgtr. Oswaldo Fernando Gómez De La Torre Reyes

Autor

Vicente Andrés Torres Vásquez

Año  
2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, **Implementación de un hotel de suites ejecutivas en el centro norte de Quito**, a través de reuniones periódicas con el estudiante **Vicente Andrés Torres Vásquez**, en el semestre **2018-2**, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Oswaldo Fernando Gómez De La Torre Reyes  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
C.I.: 170866352-9

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, **Implementación de un hotel de suites ejecutivas en el centro norte de Quito**, del **Vicente Andrés Torres Vásquez**, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Omar Patricio Vinueza Burbano

C.I.: 1715501753

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Vicente Andrés Torres Vásquez

C.I.: 171198086-0

## **AGRADECIMIENTO**

Primero quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de terminar esta etapa de mi vida la cual significa mucho para mí, a mis padres y mi hermana que siempre me han apoyado e impulsado a salir adelante.

***Andrés***

## RESUMEN

Ecuador se ha convertido en un destino obligatorio para turistas gracias a sus cuatro regiones que lo han convertido en uno de los países más megadiversos del mundo por kilómetro cuadrado. El gobierno ecuatoriano ha invertido mucho en la promoción del país a nivel internacional obteniendo grandes resultados en la cantidad de turistas que visitan al Ecuador y han generado muchas plazas de trabajo. Los resultados de esta promoción también se han visto en el incremento del turismo interno lo cual ha generado que los niveles de ocupación de los hoteles aumenten.

A continuación, se presenta un proyecto para la implementación de un hotel de suites ejecutivas el cual nos permitirá competir en la industria hotelera conforme a las nuevas tendencias del mercado para viajeros de negocios y turismo familiar o individual.

Se presenta el diseño de un hotel de suites ejecutivas con amplios espacios y completamente amobladas las cuales podrán ser utilizadas para estadías cortas o largas brindando un servicio diferente a las habitaciones tradicionales y con una atención de primera.

Después del realizar los análisis de mercado, encuestas, competidores y las fuerzas de Porter, se puede evidenciar en las proyecciones financieras que se tendrá un resultado positivo, pero más que todo un proyecto rentable para sus accionistas.

En conclusión, usted podrá encontrar en el proyecto diferentes tipos de datos de la industria que le permitirán comprar él porque es válida la implementación de un hotel de suites ejecutivas en el centro norte de Quito y cual será nuestro diferenciador frente a la competencia.

## **ABSTRACT**

Ecuador has become a mandatory destination for tourists, thanks to its four regions that have made it one of the most mega-diverse countries in the world per square kilometer. The Ecuadorian government has invested heavily in the international promotion of the country, obtaining impressive results in the number of tourists that visit Ecuador and experiencing an increase in job opportunities for Ecuadorians in the tourism business. The results of this promotion have also been seen in the rise of domestic tourism, which has led to an increase in hotel occupancy levels.

Here a project is presented for the implementation of a hotel of executive suites which will allow us to compete in the hotel industry according to the new market trends for business travelers and family or individual tourism.

The design is based on a hotel with executive suites with large spaces and fully furnished. It can be used for short or long stays providing a different service to traditional rooms and a first-class attention.

After carrying out market analyzes, surveys, competitors and the five Porter's forces, it can be seen in the financial projections that there will be a positive result, but above all a profitable project for its shareholders.

In conclusion, you can find in the project diverse types of industry data that will allow you to understand why is valid to implement a hotel with executive suites in the north center of Quito and what will be our differentiator from the competition.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....</b>	<b>3</b>
1.1 Análisis del entorno externo .....	3
1.1.1 Entorno Político.....	3
1.1.2 Entorno Económico.....	3
1.1.3 Entorno Social.....	4
1.1.4 Entorno Tecnológico .....	4
1.2 Análisis de la industria.....	4
1.2.1 Riesgo de nuevos competidores.....	4
1.2.2 Presión proveniente de los productos sustitutos.....	5
1.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	5
1.2.4 Poder de negociación de los proveedores .....	5
1.2.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales .....	6
1.3 Matriz EFE .....	6
1.4 Conclusiones.....	9
<b>2 ANÁLISIS DEL CLIENTE.....</b>	<b>11</b>
2.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	11
2.2 Métodos y procedimientos de la investigación .....	11
2.2.1 Resultados .....	12
2.2.2 Encuestas .....	13
2.2.2.1 Conclusiones Encuestas .....	15
2.2.3 Entrevistas a profundidad .....	16
2.2.3.1 Conclusiones Entrevistas a profundidad .....	16
2.2.4 Focus Group .....	16
2.2.4.1 Conclusiones Focus Group .....	17

3	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	18
3.1	Descripción del Negocio.....	18
3.2	Tamaño del mercado .....	18
3.3	Oportunidades encontradas .....	18
4	PLAN DE MARKETING .....	20
4.1	Estrategia general de marketing.....	20
4.2	Mercado Objetivo .....	21
4.3	Propuesta de valor .....	21
4.4	Mezcla de Marketing .....	22
4.4.1	Producto.....	22
4.4.1.1	Branding.....	22
4.5	Precio.....	23
4.6	Plaza.....	23
4.7	Promoción.....	24
5	PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL...	26
5.1	Misión.....	26
5.2	Visión .....	26
5.3	Objetivos de la empresa.....	26
6	PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPERACIONES .....	28
6.1	Descripción de Funciones .....	29
6.2	Cadena de Valor .....	32
6.3	Procesos .....	32

7	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	39
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	39
7.1.1	Proyección de ingresos.....	39
7.1.2	Proyección de gastos.....	40
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	41
7.2.1	Inversión inicial .....	41
7.2.2	Capital de trabajo .....	42
7.2.3	Estructura de capital .....	42
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja.....	43
7.3.1	Estado de resultados .....	43
7.3.2	Estado de situación financiera .....	44
7.3.3	Estado de flujo de efectivo .....	45
7.3.4	Flujo de caja del proyecto .....	46
7.4	Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	47
7.4.1	Proyección del flujo de caja del inversionista.....	47
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento .....	47
7.4.3	Criterios de valoración .....	48
7.5	Índices financieros .....	48
8	CONCLUSIONES GENERALES .....	50
	REFERENCIAS.....	51
	ANEXOS .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competidores .....	6
Tabla 2. Matriz EFE.....	7
Tabla 3. Matriz de Correlaciones – Pregunta 1 y Pregunta 12.....	13
Tabla 4. Matriz de Correlaciones – Pregunta 12 y Pregunta 5.....	13
Tabla 5. Matriz de Correlaciones – Pregunta 19 y Pregunta 20.....	14
Tabla 6. Matriz de Correlaciones – Pregunta 7 y Pregunta 8.....	14
Tabla 7. Matriz de Correlaciones – Pregunta 7 y Pregunta 9.....	15
Tabla 8. Precios .....	23
Tabla 9. Gasto de promoción .....	25
Tabla 10. Descripción de Funciones – Gerente General.....	29
Tabla 11. Descripción de Funciones – Asistente de Gerencia .....	29
Tabla 12. Descripción de Funciones – Contador.....	30
Tabla 13. Descripción de Funciones – Camarera .....	30
Tabla 14. Descripción de Funciones – Mantenimiento.....	31
Tabla 15. Descripción de Funciones – Recepcionista.....	31
Tabla 16. Cadena de Valor.....	32
Tabla 17. Crecimiento industria.....	39
Tabla 18. Inflación .....	39
Tabla 19. Ingresos anuales .....	40
Tabla 20. Proyección de gastos .....	40
Tabla 21. Gastos generales .....	41
Tabla 22. Inversión inicial .....	41
Tabla 23. Estado de resultados.....	43
Tabla 24. Estado de situación financiera.....	44
Tabla 25. Estado de flujo de efectivo .....	45
Tabla 26. Flujo de caja del proyecto.....	46
Tabla 27. Flujos del inversionista .....	47
Tabla 28. Tasa de descuento .....	47
Tabla 29. Valoración del Proyecto.....	48
Tabla 30. Indicadores financieros.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados cualitativos y cuantitativos .....	12
Figura 2. Ejemplo Suite 50m <sup>2</sup> .....	20
Figura 3. Ejemplo habitación 20m <sup>2</sup> .....	20
Figura 4. Logotipo Quito Suites .....	23
Figura 5. Ubicación .....	24
Figura 6. Organigrama estructural de la empresa .....	28
Figura 7. Mapa de Procesos .....	32
Figura 8. Proceso recepcionista .....	33
Figura 9. Proceso camareras .....	34
Figura 10. Proceso mantenimiento.....	35
Figura 11. Proceso administrativo .....	36

## INTRODUCCIÓN

El plan de negocios que se trata a continuación analiza la viabilidad de implementar un hotel de suites ejecutivas en el centro norte de Quito.

### **Justificación del Trabajo**

La industria hotelera ha atravesado altos y bajos en los últimos años, según cifras del ministerio de turismo, en el año 2017 el arribo de turistas creció en un 14% (Ministerio de Turismo, 2018). Por quinta ocasión consecutiva la ciudad de Quito ha sido seleccionada como el destino número uno para viajar en América del Sur. Adicionalmente al incremento en el turismo la economía nacional también se encuentra en crecimiento según el FMI que pronostica un crecimiento del 2.7% del PIB (Diario El Telégrafo, 2018).

Gracias a estas estadísticas positivas para el país y la ciudad de Quito se ha identificado la oportunidad de implementar un negocio de suites ejecutivas para personas que viajen por trabajo o por turismo tanto nacional como internacional.

### **Objetivo General del Trabajo**

Realizar un plan de negocios para la implementación de un hotel de suites ejecutivas en el centro norte de Quito para ejecutivos, docentes, funcionarios públicos, hombres y mujeres de negocios que abarque todos los temas aprendidos en la universidad llegando a una administración eficiente y una alta ocupación del hotel.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar la industria hotelera de Quito.
2. Elaborar un plan de marketing para el posicionamiento del negocio.

3. Estructura operacional – organizacional de la implementación de un hotel de suites ejecutivas en el centro norte de Quito.
  
4. Análisis financieros, rentabilidad y retorno de la inversión que demuestren la factibilidad del negocio.

## **1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

### **1.1 Análisis del entorno externo**

#### **1.1.1 Entorno Político**

El gobierno ecuatoriano ha destinado una importante cantidad de dinero para la promoción país tanto a nivel internacional como a nivel nacional. Según datos del Ministerio de Turismo, La campaña generó un retorno que superó las expectativas, pues a final del 2014 se registró un crecimiento de llegada de turistas de 14% con respecto a 2013 y generó ingresos por alrededor de \$1.500 millones (Ministerio de Turismo, 2016). Adicionalmente el gobierno ha realizado un nuevo decreto para la reducción de tarifas energéticas (ARCONEL, 2018) lo cual es un factor positivo para la industria hotelera.

Se debe tomar en consideración también la gran inversión en vialidad que se ha realizado y se continúa realizando ya que esta permite conectar a más ciudades con la capital e incentiva a la movilidad de turista y ejecutivos que viajan por negocios.

#### **1.1.2 Entorno Económico**

Una afectación importante que recibió la industria hotelera fue la reducción en viáticos para los funcionarios públicos ya que ellos viajaban constantemente y al momento de retirarlos toda la industria hotelera se vio afectada (ARCOTEL, 2016).

En cuanto a lo positivo el Ministerio de Turismo informó de un incremento del 14% de turistas que arribaron al país en el año 2018 lo cual es muy favorable para la industria hotelera (EcuadorTv, 2018).



### **1.1.3 Entorno Social**

Los ecuatorianos prefieren viajar al exterior que dentro del país esto debido a los altos costos ya que por un mismo valor se puede conocer diferentes lugares turísticos de otros países (Diario La Hora, 2006). Esto genera una gran afectación a la industria hotelera ya que las tasas de ocupación no aumentan. Para combatir este problema el gobierno nacional ha comenzado a realizar promoción interna en el país para el turismo local ayudando a los ecuatorianos a informarse de diferentes lugares turísticos en el país. De esta manera se espera que el turismo interno aumente en el Ecuador.

### **1.1.4 Entorno Tecnológico**

Gracias a la tecnología tenemos la facilidad de promocionarnos a nivel nacional e internacional a través de los distintos sitios web especializados en hospedaje como Booking, Despegar, Trivago y Expedia. Esto facilita a los usuarios que están buscando hospedaje a encontrar el servicio más adecuado para ellos sea por precio, espacio, o ubicación además que los hoteles que se encuentran en estas páginas pueden cargar promociones o descuentos por temporadas, días de baja ocupación o por número de noches.

En cuanto al lado negativo del análisis tecnológico se puede mencionar que los altos costos de hardware como software limitan la innovación de la industria hotelera en el campo tecnológico.

## **1.2 Análisis de la industria**

### **1.2.1 Riesgo de nuevos competidores**

Al ser una industria que requiere de una alta inversión inicial, limita mucho la entrada de nuevos competidores, esto es positivo para nuestro proyecto ya que se cuenta con la infraestructura la cual será concesionada para el funcionamiento

del hotel y pone una barrera de entrada para los posibles competidores. Impacto bajo.

### **1.2.2 Presión proveniente de los productos sustitutos**

En cuanto a los productos sustitutos para la industria hotelera se encontró únicamente a los servicios de hostales y renta de habitaciones por temporadas, pero dichos sustitutos no cuentan con la calidad ni el mismo nivel del servicio que un hotel.

Otro producto sustituto identificado fue el servicio de renta de alojamientos conocido como Airbnb que ofrece a los propietarios de casas o departamentos la opción de rentarlos por temporadas o días en los que nos los vayan a utilizar. Impacto Medio.

### **1.2.3 Poder de negociación de los clientes**

Las plataformas digitales como booking, despegar, trivago o expedia para reservar hoteles han generado que los clientes se encuentren bien informados acerca de tarifas de estadias por lo que al momento de realizar una reservación directa solicitan descuentos mencionando los precios de los competidores.

El poder de negociación de los clientes es aún medio, pero si ha causado que las tarifas se vuelvan más competitivas gracias a la facilidad de acceso a información. Impacto medio.

### **1.2.4 Poder de negociación de los proveedores**

La industria no requiere de proveedores especializados por lo que su poder de negociación es bajo. Los hoteles requieren mayormente insumos básicos como toallas, implementos de aseo, comida, bebidas, las cuales cuenta con una amplia oferta de proveedores que compiten por precios, ofertas especiales, descuentos y atención al cliente entre ellos. Impacto Bajo.

### 1.2.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Actualmente la rivalidad entre competidores es media ya que las cadenas internacionales abarcan la mayor parte del mercado sin embargo son los más costosos ya que cuentan con servicios como piscinas, spa, salones de eventos y muchas cosas más que los hoteles pequeños no tienen.

Al tener estos servicios adicionales se vuelve difícil reducir sus tarifas por lo que hay una gran parte del mercado que prefiere menores precios ya que no necesitan de dichos servicios. Impacto Medio.

**Tabla 1. Competidores**

#	Nombre	Tarifas Diarias		Impuestos		Servicios Incluidos	Servicios Adicionales	Parqueadero	Telefonos
		1 Pax	2 Pax	Incluidos	No Incluidos				
1	Hosteria Quinta Paraiso	\$ 25,00	\$ 50,00	X	-	-	Sauna, Turco, Piscina	Si	2343623
2	Hotel Estubel	\$ 86,53	\$ 86,53	X	-	Desayuno	Transfer	Si	6013499
3	Hotel Quito	\$ 99,99	\$ 99,99	-	X	Desayuno	Piscina, Sauna, Turco, Gimnasio, Restaurante	Si	3964900
4	Hotel Muros Quito	\$ 42,00	\$ 52,00	x	-	Desayuno	Sauna	Si	2027604
5	Hostal De La Mancha	\$ 52,00	\$ 65,00	X	-	Desayuno	Restaurante	Si	5154324
6	Bestwester Hotel Zen	\$ 55,00	\$ 74,70	X	-	-	Gimnasio	Si	2522143
7	Hotel Rincon Scandinavo	\$ 35,00	\$ 45,00	X	-	Desayuno	-	Si	2225965
8	Hotel Vieja Cuba	\$ 53,00	\$ 66,00	-	X	Desayuno	-	Si	2906729
9	Holiday In Expres	\$ 114,00	\$ 114,00	-	X	Desayuno	Gimnasio	Si	2997300
10	Hotel Caralina Montecarlo	\$ 48,00	\$ 60,00	X	-	Desayuno	-	Si	5154324
11	Hotel Rio Amazonas	\$ 70,00	\$ 80,00	-	X	Desayuno	-	Si	2556666
12	Hotel Caiman	\$ 38,08	\$ 60,48	X	-	Desayuno	-	Si	2567616
13	Boutique Hotel Antinea	\$ 61,00	\$ 71,00	X	-	Desayuno	Cafeteria	Si	2506838
14	La Casa Sol Classic	\$ 33,00	\$ 53,00	-	X	Desayuno	-	Si	2230798
15	Ejbassy Quito	\$ 60,00	\$ 80,00	X	-	Desayuno	Restaurante	Si	2561990
16	Casa Joaquín Boutique Hotel	\$ 60,00	\$ 80,00	X	-	Desayuno	-	Si	<a href="tel:2224791">2224791</a>
17	Hotel Reina Isabel	\$ 80,80	\$ 93,00	X	-	Desayuno	-	Si	2545156
18	Hotel Lef	\$ 65,00	\$ 15,00	x	-	Desayuno	-	No	2549932
19	Hotel Filatelia	\$ 56,00	\$ 47,58	X	-	Desayuno	-	Si	2559654
20	Hotel Sierra Madre	\$ 55,00	\$ 65,00	X	-	Desayuno	-	Si	<a href="tel:2224950">2224950</a>
21	Anahi Boutique Hotel	\$ 130,50	\$ 130,50	X	-	Desayuno	Bussiness Center, Jacussi	Si	2501421
22	Hotel Tambo Real	\$ 80,80	\$ 86,90	X	-	Desayuno	Restaurante	Si	2563820
23	La Cartuja	\$ 62,00	\$ 75,00	X	-	Desayuno	-	Si	2523721
24	Hotel Plaza	\$ 40,00	\$ 15,00	x	-	Desayuno	-	Si	2522985

### 1.3 Matriz EFE

Para evaluar los factores externos que afectarían al hotel se realizó la matriz EFE en la cual se muestra las principales oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta para el éxito del negocio.

**Tabla 2. Matriz EFE**

Análisis Externo		Peso	Calificación	Criterio	Calificación Ponderado
<b>Oportunidades</b>					
O1	Nuevas plataformas para realizar reservas online.	5%	4	Fuerte	0.20
O2	Alianzas estratégicas con empresas privadas y entidades públicas.	2%	3	Moderado	0.06
O3	Buen posicionamiento de campaña "All you need is Ecuador".	1%	2	Leve	0.02
O4	Quito mejor destino turístico.	2%	2	Leve	0.04
O5	Riqueza en biodiversidad y varios atractivos turísticos en la ciudad de Quito.	2%	3	Moderado	0.06
O6	Capacitaciones por parte del Municipio de Quito.	2%	1	Débil	0.02
O7	Potenciales alianzas con agencias de viajes.	2%	3	Moderado	0.06
O8	Campañas de turismo MINTUR	2%	4	Fuerte	0.08
O9	Crecimiento del turismo interno e internacional (14%) en el último año.	5%	4	Fuerte	0.20
O10	Nuevas políticas de apoyo a la industria.	1%	1	Débil	0.01
O11	Preferencia de los consumidores por espacios más cómodos.	2%	3	Moderado	0.06
O12	Facilidad de promocionarse en buscadores y redes sociales.	5%	4	Fuerte	0.20
O13	Bajos costos de marketing en canales digitales.	4%	3	Moderado	0.12
O14	Infraestructura adecuada	4%	3	Fuerte	0.12
O15	Nuevas herramientas de captación de clientes (redes sociales).	4%	3	Moderado	0.12
O16	Ubicación privilegiada.	5%	4	Fuerte	0.20
O17	Tendencia mundial por realizar turismo de naturaleza.	2%	2	Leve	0.04
<b>Total Oportunidades</b>		<b>50%</b>			<b>1.37</b>

Análisis Externo		Peso	Calificación	Criterio	Calificación Ponderado
<b>Amenazas</b>					
A1	Competencia indirecta con precios más bajos	3%	2	Leve	0.06
A2	Baja general del nivel ocupacional de hoteles en el DMQ.	5%	3	Moderado	0.15
A3	Aumento de competidores.	2%	2	Leve	0.04
A4	Recorte en pago de viáticos para funcionarios públicos.	3%	2	Leve	0.06
A5	Productos sustitutos con precios más bajos.	1%	1	Débil	0.01
A6	Burocracia excesiva para permisos.	3%	3	Moderado	0.09
A7	Productos tecnológicos para hoteles a altos costos.	3%	4	Fuerte	0.12
A8	Altos costos para inversión de equipos.	4%	4	Fuerte	0.16
A9	Falta de confianza en realizar transacciones online.	2%	3	Moderado	0.06
A10	Cadenas 5 estrellas abarcan la mayor parte del mercado ejecutivo.	4%	3	Moderado	0.12
A11	Recesión económica.	2%	2	Leve	0.04
A12	Falta de profesionales bilingües	3%	3	Moderado	0.09
A13	Inseguridad en el sector de La Mariscal	5%	4	Fuerte	0.20
A14	Competencia desleal	3%	2	Leve	0.06
A15	Competencia con mayor experiencia en el sector hotelero	3%	2	Leve	0.06
A16	Proliferación de hospedajes informales.	2%	1	Débil	0.02
A17	Altas comisiones de páginas especializadas para reservas.	2%	3	Moderado	0.06
<b>Total Amenazas</b>		<b>50%</b>			<b>1.4</b>
<b>Gran Total</b>		<b>100%</b>			<b>2.77</b>
			<b>Calificación entre 1 y 4</b>	4	Fuerte
				3	Moderado
				2	Leve
				1	Débil

El análisis de la matriz EFE nos da un resultado de 2.77 lo cual significa que se está aprovechando las oportunidades y no se es vulnerable a las amenazas.

#### **1.4 Conclusiones**

- Campañas gubernamentales y políticas que incentivan el turismo nacional e internacional al igual que una alta inversión en vialidad, las cuales favorecen a la industria hotelera.
- Incremento de 14% en el turismo en 2018 generando una mayor ocupación en los hoteles.
- Ecuatorianos prefieren viajar al exterior por turismo antes que a lugares dentro país ya que los precios son similares y a veces hasta más barato viajar al exterior.
- Las páginas especializadas para reservas online facilitan la promoción de los hoteles a nivel nacional e internacional. Este tipo de páginas ayudan a aumentar las tasas de ocupación.
- La industria presenta una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores la cual es que se requiere de una fuerte inversión para poner un hotel a funcionar.
- Los productos sustitutos (hostales, habitaciones de casas) no ofrecen la calidad requerida por nuestro segmento de mercado por lo que representan un impacto bajo.
- El poder de negociación de los clientes ha aumentado debido a la facilidad que tienen para acceder a la información de precios de competidores por lo que piden mejores tarifas.

- No se requiere de productos especializados por lo que los proveedores compiten entre ellos por precios.
- Los precios determinan la rivalidad entre los competidores ya que es uno de los factores principales para la toma de decisiones al reservar un hotel.

## 2 ANÁLISIS DEL CLIENTE

### 2.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

El turismo en el país continúa creciendo, en 2017 se registró un crecimiento de 14% según datos del ministerio de turismo (Ministerio de Turismo, 2018). Adicionalmente al turismo internacional se menciona un crecimiento en el turismo local lo cual genera una oportunidad para los negocios hoteleros para incrementar sus porcentajes de ocupación.

Quito nuevamente seleccionado como mejor destino turístico y al ser la capital del país proporciona una gran ventaja para la industria hotelera localizada en la ciudad ya que a parte de los más de 1´617.914 de turistas que ingresan al país (Ministerio de Turismo, 2018) tiene el mayor número de empresas y entidades públicas del país por lo que existe gran cantidad de funcionarios públicos que viajan por trabajo a la ciudad.

En base a toda la información encontrada sobre la industria hotelera se realizó una investigación de mercado para ver la viabilidad de implementar un hotel de suites ejecutivas en el centro norte de Quito.

### 2.2 Métodos y procedimientos de la investigación

Se realizaron investigaciones exploratorias y descriptivas con metodologías tanto cuantitativas como cualitativas:

- Un grupo focal
- Dos entrevistas a profundidad
- 71 encuestas

A continuación, se presenta los resultados de las encuestas, entrevistas a profundidad y grupos focales.



## 2.2.1 Resultados



**Figura 1. Resultados cualitativos y cuantitativos**

## 2.2.2 Encuestas

Matriz de Correlaciones:

**Tabla 3. Matriz de Correlaciones – Pregunta 1 y Pregunta 12**

<b>1. ¿Cuántas veces al año viaja por trabajo o negocios?</b>	1	2	3 o más
<b>12. ¿Cuándo viaja por negocios, usted lo hace en?</b>	Avión	Auto	Bus

Row Labels	1	2	3	Grand Total
1	18.31%	23.94%	26.76%	69.01%
2	7.04%	5.63%	7.04%	19.72%
3	2.82%	4.23%	4.23%	11.27%
<b>Grand Total</b>	<b>28.17%</b>	<b>33.80%</b>	<b>38.03%</b>	<b>100.00%</b>

Se evidencia que las personas que viajan más en avión son las que lo hacen por negocios. Gracias a esta información se puede formular estrategias de publicidad en revistas a bordo de las aerolíneas.

**Tabla 4. Matriz de Correlaciones – Pregunta 12 y Pregunta 5**

<b>12. ¿Cuándo viaja por negocios, usted lo hace en?</b>	Avión	Auto	Bus
<b>5. ¿Cuándo viaja por trabajo o negocios sus estadías por lo general son?</b>	1 noche	2 noche	3 o más noches

Row Labels	1	2	3	Grand Total
1	19.72%	32.39%	16.90%	69.01%
2	2.82%	15.49%	1.41%	19.72%
3	4.23%	5.63%	1.41%	11.27%
<b>Grand Total</b>	<b>26.76%</b>	<b>53.52%</b>	<b>19.72%</b>	<b>100.00%</b>

El 32.3% de los encuestados que contestaron que viajan en avión también nos dijeron que se hospedan por lo general 2 noches en sus viajes.

**Tabla 5. Matriz de Correlaciones – Pregunta 19 y Pregunta 20**

19. ¿Para usted es importante que el internet (Wi-fi) sea de alta velocidad en un hotel?	Si	No
20. ¿Cree usted que el hotel deba tener una sala de reuniones por si la necesita algún huésped?	Si	No

Row Labels	1	2	Grand Total
1	83.10%	7.04%	90.14%
2	8.45%	1.41%	9.86%
Grand Total	91.55%	8.45%	100.00%

Se puede ver claramente que el 83% de quienes dan importancia a un Wi-fi de alta velocidad también desean que el hotel tenga una sala de reuniones. Esto debido a que sus viajes son por trabajo o negocios.

**Tabla 6. Matriz de Correlaciones – Pregunta 7 y Pregunta 8**

7. ¿Cuánto gasta usted en promedio al hospedarse en un hotel por noche?	\$20 a \$30	\$31 a \$45	\$46 a \$60
8. ¿Pagaría usted entre \$40 a \$50 dólares por una noche de hospedaje en una suite para una persona?	Si	No	

Row Labels	1	2	3	Grand Total
1	11.27%	16.90%	47.89%	76.06%
2	16.90%	2.82%	4.23%	23.94%
Grand Total	28.17%	19.72%	52.11%	100.00%

La mayoría de las personas que gastan de \$46 a \$60 dólares por noche está dispuesta a pagar también entre 40 a 50 por una suite por una persona al igual que un alto porcentaje de los que gastan de \$31 a \$45 dólares.

**Tabla 7. Matriz de Correlaciones – Pregunta 7 y Pregunta 9**

<b>7. ¿Cuánto gasta usted en promedio al hospedarse en un hotel por noche?</b>	\$20 a \$30	\$31 a \$45	\$46 a \$60
<b>9. ¿Pagaría usted entre \$50 a \$60 dólares por una noche de hospedaje en una suite para dos personas?</b>	Si	No	

Row Labels	1	2	3	Grand Total
1	25.35%	16.90%	45.07%	87.32%
2	2.82%	2.82%	7.04%	12.68%
Grand Total	28.17%	19.72%	52.11%	100.00%

47% de las personas que gastan entre \$46 a \$61 dólares por dos personas pagarían por una suite doble al igual que un alto porcentaje de los que gastan de \$31 a \$45 dólares.

### 2.2.2.1 Conclusiones Encuestas

1. Al darnos cuenta de que la mayoría de las personas que viajan por negocios o trabajo lo hacen en avión, se puede generar estrategias de publicidad en revistas de las aerolíneas presentando los beneficios y atributos de nuestras suites ejecutivas.
2. Los encuestados que se hospedan por más noches en un hotel son nuevamente los que viajan en avión por lo que se podrá generar promociones como la 3ra noche hospedaje gratis y también promocionarlas a través de las revistas de las aerolíneas en sus vuelos nacionales.
3. Se implementará una sala de reuniones con acceso a internet de alta velocidad para que los ejecutivos, funcionarios públicos y docentes que se hospeden con nosotros ya que facilitará su trabajo y es un servicio que valoran mucho en un hotel.

4. Se fijará una tarifa de hospedaje de \$55 dólares para una suite de una persona y \$65 dólares para una suite de 2 personas.

### **2.2.3 Entrevistas a profundidad**

El modelo de la entrevista lo podemos ver en el Anexo 1.

#### **2.2.3.1 Conclusiones Entrevistas a profundidad**

Se realizaron dos entrevistas a profundidad, la primera a la Gerente General de un hotel y la segunda a un propietario de hotel ambos del sector de la Mariscal.

Tanto la gerente como el propietario del hotel coinciden en que la industria hotelera se encuentra contraída a pesar de las leves mejoras que se han visto en los últimos 6 meses.

Los expertos nos supieron comunicar que si se desea entrar a la industria hotelera lo principal que se debe tomar en cuenta es que es un sector muy competitivo que pelea por lo general por precios. Si es que no se cuenta con un diferenciador el cual los clientes valoren mucho y les haga regresar al hotel y nos recomienden a sus conocidos.

Ambas entrevistas se encuentran completamente transcritas en los anexos.

### **2.2.4 Focus Group**

Se realizó un grupo focal para investigar los datos cualitativos sobre cuatro temas específicos de gran importancia para el plan de negocios los cuales fueron:

- Cantidad de viajes al año y preferencias en hospedajes.
- Cuanto pagan en estadías de hotel y sus preferencias.
- Suites vs habitaciones.
- Restaurante y ubicación del hotel.

### 2.2.4.1 Conclusiones Focus Group

1. Los participantes mencionaron en muchas ocasiones que la ubicación de un hotel es la principal razón para ellos. Esto abre una gran oportunidad para nuestro proyecto ya que nuestra ubicación estará a no más de 15 minutos de distancia del sector financiero, centros comerciales, y 5 minutos de las universidades Católica, Politécnica Nacional, Salesiana, y del centro histórico de Quito.
2. El modelo de suites ejecutivas fue bien recibido y todos concordaron en que son incluso útiles para realizar reuniones de trabajo o recibir clientes en la suite. Por estas razones se realizará una campaña de promoción en redes sociales mostrando imágenes del espacio mucho más amplio vs una habitación tradicional.
3. Un complemento de vital importancia para cualquier hotel es su propio restaurante, nuestro grupo focal coincidió en que el desayuno siempre debe estar incluido en las tarifas y que una comida de calidad y a un precio razonable no pueden faltar en sus estadías. Adicionalmente mencionaron que la comida que esperan encontrar en el restaurante es comida tradicional y platos típicos de la ciudad.
4. Los rangos de nuestros precios expuestos a los participantes estaban en la media de lo que ellos gastaban en sus viajes ya que algunos dijeron que sus gastos eran de \$50 o \$70 dólares mientras que otros gastaban desde \$100 hasta \$150 dólares en sus hospedajes por lo que nuestros precios de \$55 y \$65 dólares fueron muy bien recibidos.

### **3 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

#### **3.1 Descripción del Negocio**

El negocio sugerido en este documento consiste en la implementación de un hotel de suites ejecutivas en cual estará ubicado en el centro norte de Quito, dicho hotel ofertará servicios de hospedaje en 20 suites y 2 departamentos, ambos completamente equipados los cuales cuentan con sala, comedor, cocina, baño con ducha y dormitorios. Adicionalmente se contará con los servicios de lavandería y restaurante.

#### **3.2 Tamaño del mercado**

Para el análisis del tamaño de mercado, se ha incluido a la población económicamente activa del Ecuador (INEC, 2016) la cual es de 7,889.000 personas naturales y 844.999 (INEC, 2015) personas jurídicas del país los cuales son quienes mueven la economía del país. Adicionalmente se toma en cuenta también a los turistas que llegan al país 1,509.108 de los cuales 627.617 llegaron a Quito.

La oportunidad de negocio se ha identificado gracias al análisis del PEST, fuerzas de Porter y la investigación de mercado.

#### **3.3 Oportunidades encontradas**

- Gran inversión en la vialidad del país lo cual ha permitido a nuevos clientes de ciudades como Ambato, Riobamba, Latacunga, etc. que puedan desplazarse a la capital con mayor facilidad y hospedarse por negocios o turismo.
- Incremento en el número de turistas que visitan el país 14% más que el año anterior los mismo que buscan hospedajes a precios accesibles.

- Las campañas gubernamentales para incentivar el turismo interno han incrementado el número de huéspedes en los hoteles de ecuatorianos provenientes de otras provincias.
- Facilidad para promocionarse y gestionar reservas online por plataformas web especializadas como booking, despegar y airbnb.
- Contar con una infraestructura adecuada la cual será concesionada para el funcionamiento del hotel de suites ejecutivas permitirá tener una ventaja contra posibles nuevos competidores que deben adquirir o construir su infraestructura.
- Al establecer una tarifa competitiva de \$55 dólares por la estadía de una persona por una noche brindan la oportunidad a los clientes de hostales que cambien a un servicio mejor ya que ellos pagan entre \$25 y \$35 dólares por su estadía en hostales.
- Las plataformas web especializadas permiten cargar promociones para días específicos, temporadas bajas, feriados etc. y así atraer más clientes.
- Al existir una gran oferta de proveedores, la empresa se asegura de contratar con la que mejor precio entregue.
- Se brindará un servicio de calidad a un costo mucho más accesible que la competencia brindando un mayor espacio físico.



## 4 PLAN DE MARKETING

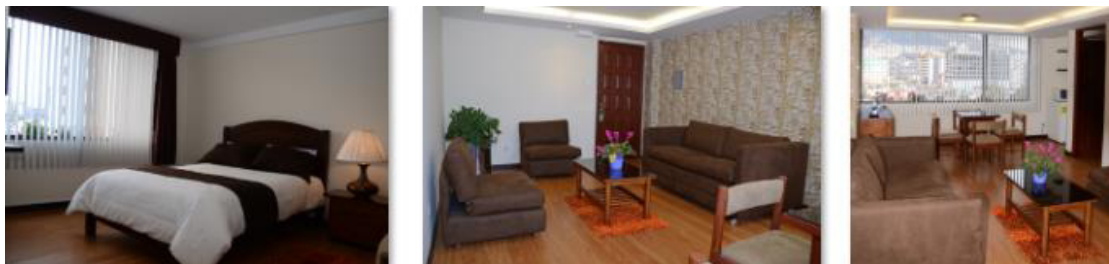
### 4.1 Estrategia general de marketing

La estrategia está enfocada en la diferenciación versus nuestros competidores ya que posee un edificio que cuenta con suites y dos departamentos mientras que la mayoría de nuestra competencia cuenta únicamente con habitaciones.

A continuación, se detalla en que consiste el plan de diferenciación:

Suites 50m<sup>2</sup> cuadrados.

Cuentan con: Sala, comedor, cocina, dormitorio y baño completamente equipados.



**Figura 2. Ejemplo Suite 50m<sup>2</sup>**

Habitaciones 20m<sup>2</sup> cuadrados (competencia)

Cuentan con: dormitorio, baño completo.



**Figura 3. Ejemplo habitación 20m<sup>2</sup>**

Nuestra estrategia de diferenciación se basa en un modelo de suites versus habitaciones tradicionales ya que nuestras instalaciones contarán con más espacio y brindarán una mayor comodidad y ambiente elegante.

#### **4.2 Mercado Objetivo**

Nuestro mercado objetivo está dividido en las siguientes categorías:

- Ejecutivos y personas de negocios que visitan la ciudad de Quito.
- Docentes nacionales o extranjeros que vengan a las universidades cercanas (Universidad Católica, Salesiana, Politécnica, Central y Andina Simón Bolívar).
- Turistas que arriban a Quito 627.617 según Quito turismo (Quito Turismo, 2017).

Se selecciono estos tres segmentos ya que todos ellos buscan un lugar cómodo con precios accesibles y en una buena ubicación.

#### **4.3 Propuesta de valor**

Nuestra propuesta de valor se basa en espacios amplios (Diferenciación) al ofertar servicios de hospedaje en suites para ejecutivos y personas de que viajen por negocios o trabajo, completamente amobladas y equipadas sumado a un servicio de calidad con una excelente ubicación.

El posicionamiento se realizará a través de una estrategia basada en los beneficios de nuestro servicio. Se promocionará los beneficios complementarios que recibirán los clientes al tener un mayor y más cómodo espacio. Los medios principales donde se promocionará el hotel serán las redes sociales y medios digitales.

## **4.4 Mezcla de Marketing**

### **4.4.1 Producto**

Nuestro servicio que será ofertado consiste en el hospedaje en un hotel con suites y departamentos amplios, cómodos, y completamente equipados que ofrezcan una ventaja competitiva versus la competencia. El hotel contara con lo siguiente:

- 20 suites completamente amobladas
- 2 penthouse completamente amoblados
- Business center
- Restaurante
- Internet de alta velocidad
- Front Desk
- Almacenamiento de Maletas
- 10 parqueaderos
- Servicio de lavandería y planchado

#### **4.4.1.1 Branding**

Se ha optado por un logotipo sencillo y llamativo que represente a la ciudad de Quito. Se seleccionó el color azul marino ya que este representa la noche y tranquilidad. Adicionalmente se incluyeron las imágenes de dos montañas debido a que Quito se encuentra rodeada de las mismas.

A continuación, se puede observar el logotipo que utilizará la empresa:



**Figura 4. Logotipo Quito Suites**

#### 4.5 Precio

Si bien el precio es determinado por el mercado, la ubicación y los servicios que prestan los hoteles se ha fijado el precio en base a los análisis cualitativos y cuantitativos presentados anteriormente como también en base a una estrategia de penetración de mercado con precios de entrada más bajos que la competencia para obtener un gran número de clientes de manera rápida. (Kotler & Amstrong, 2011).

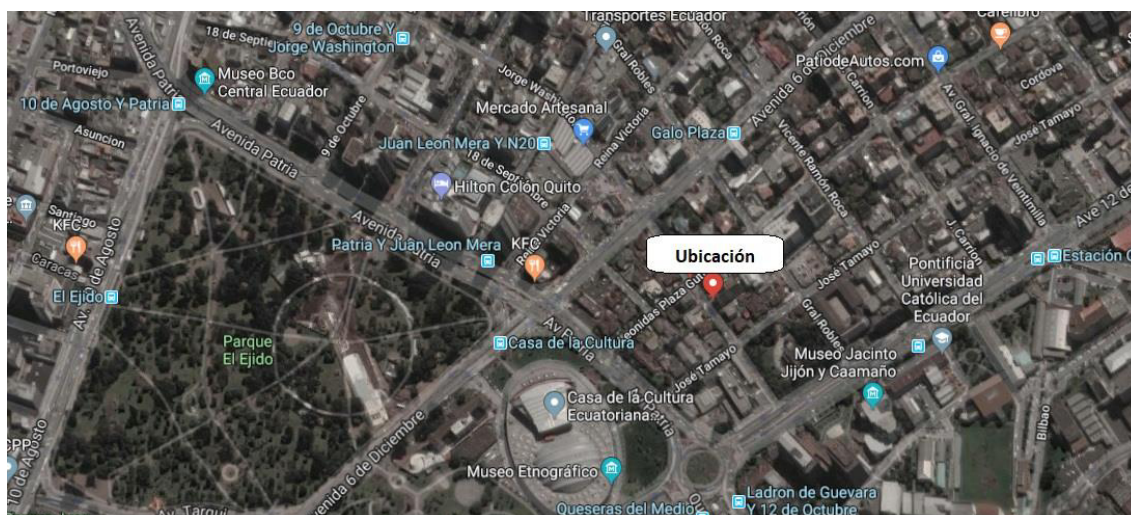
**Tabla 8. Precios**

Tipo de Alojamiento	# de suites disponibles	Precio x noche
Suite simple	15	\$ 55.00
Suite doble	5	\$ 65.00
Pent-House 1	1	\$ 150.00
Pent- House 2	1	\$ 180.00

#### 4.6 Plaza

La locación del Hotel de Suites Ejecutivas estará ubicada en las Calles Leónidas Plaza y Jorge Washington en el sector de La Mariscal. Una gran ventaja para el proyecto es que se encuentra ubicado en la zona turística y financiera de la ciudad de Quito, por lo que movilizarse desde el hotel a reuniones de trabajo o

sitios turísticos no tomará mucho tiempo. A continuación, se muestra la ubicación en el mapa:



**Figura 5. Ubicación**

La parroquia de La Mariscal cuenta con 15.841 habitantes y es uno de los lugares más turísticos de la ciudad de Quito. A sus alrededores se puede encontrar gran variedad de empresas privadas, ministerios, secretarías, museos, restaurantes, tiendas de souvenirs, bares, discotecas y pubs lo cual hace que la ubicación del hotel es la más idónea.

Al ser un servicio de hospedaje no se requiere de canales de distribución o puntos de venta ya que todo esto se manejará directamente en las instalaciones del Hotel.

#### **4.7 Promoción**

La promoción se basará en medios digitales y redes sociales. Para la atracción de clientes y formación de una comunidad en redes sociales se realizarán las siguientes inversiones en promoción:

**Tabla 9. Gasto de promoción**

<b>GASTOS DE PROMOCIÓN</b>						
	<b>Valor anual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Diseño logotipo</b>	200.00	200.00				
<b>Página web</b>	600.00	600.00				
<b>Mantenimiento web</b>	99.00		99.00	101.19	103.42	105.71
<b>Facebook Ads</b>	3,000.00	3,000.00	3,066.30	3,134.07	3,203.33	3,274.12
<b>Instagram</b>	600.00	600.00	613.26	626.81	640.67	654.82
<b>Youtube</b>	300.00	300.00	306.63	313.41	320.33	327.41
<b>Google</b>	600.00	600.00	613.26	626.81	640.67	654.82
<b>Web especializadas</b>	300.00	300.00	306.63	313.41	320.33	327.41
<b>Otros</b>	240.00	240.00	245.30	250.73	256.27	261.93

Para mantener una comunidad activa y creciente en las redes sociales se realizarán las siguientes actividades:

- Se creará contenido relevante a la industria del turismo y la ciudad de Quito para mantener a la comunidad de seguidores en redes sociales interesados en la página del hotel y las publicaciones.
- Se mostrará información relevante de nuestros servicios como fotos y videos para crear interés en los usuarios.
- Se contestarán todos los comentarios y preguntas que realicen las personas en nuestros medios digitales.
- Se ha considerado un rubro de \$ 240 anuales adicionales para gastos varios o incrementos en promociones específicas de un medio digital según sea necesario.

## **5 PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

### **5.1 Misión**

Servir y satisfacer en el Distrito Metropolitano de Quito a ejecutivos y turistas nacionales y extranjeros, ofreciéndoles alojamiento de calidad en suites cómodas, precios atractivos, trato cálido, ubicación privilegiada y facilidades tecnológicas superiores para contacto y reservaciones. Mantener excelentes relaciones con nuestros grupos de interés, empleados bien tratados y capacitados, proveedores satisfechos, rentabilidad apropiada para los accionistas y un establecimiento valioso y servicial para la comunidad donde estamos ubicados.

### **5.2 Visión**

Para el año 2023 seremos reconocidos por ejecutivos, turistas y grupos de interés como el hotel de suites del Distrito Metropolitano de Quito, que se destaca por su ubicación, el confort y calidez de sus servicios, trato familiar, honestidad y calidad de todo su personal.

### **5.3 Objetivos de la empresa**

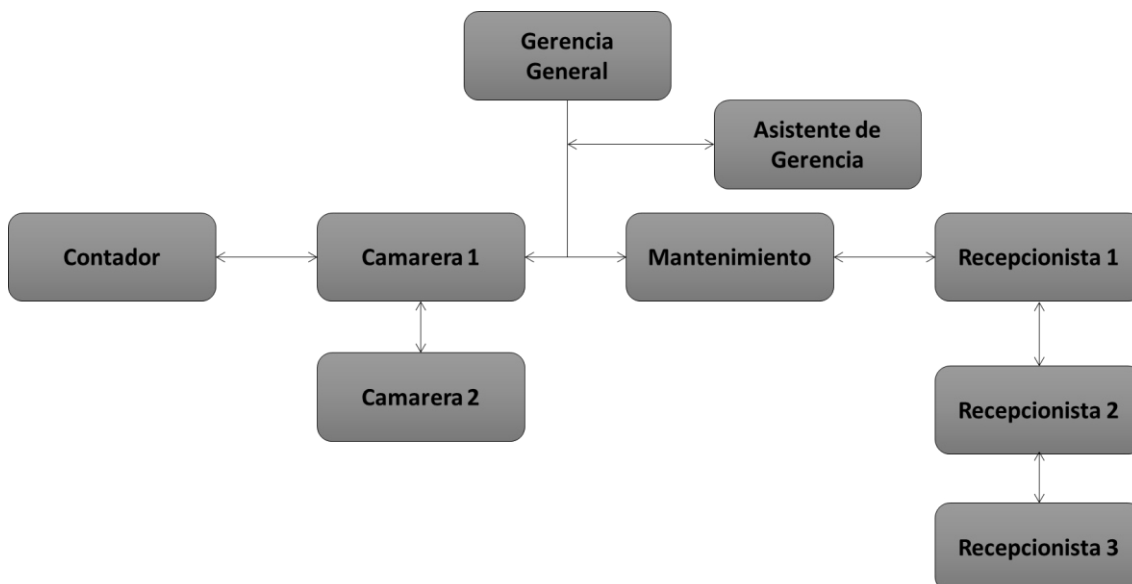
- Innovar y mejorar la infraestructura (cada 5 años) mediante la integración de nuevas tendencias hoteleras y herramientas tecnológicas para brindar una mayor hospitalidad a los clientes.
- Tener una comunidad de seguidores en redes sociales con un mínimo de 10.000 personas para el año 2020.
- Obtener el Sello Inclusivo y Progresivo que otorga el Municipio de Quito antes de finalizar el año 2019.

- Mantener durante los 5 próximos años tasas de ocupación superiores al 60%.
- Tener una alta rentabilidad la cual cumpla las demandas de los accionistas y permita la modernización del hotel cada 5 años.



## 6 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPERACIONES

Para el correcto funcionamiento del hotel se ha definido el siguiente esquema organizacional.



**Figura 6.** Organigrama estructural de la empresa

## 6.1 Descripción de Funciones

**Tabla 10. Descripción de Funciones – Gerente General**

<b>Cargo:</b> Gerencia General.
<b>Objetivo:</b> Planificar y ejecutar las operaciones del hotel para obtener la mayor rentabilidad posible y su correcto funcionamiento.
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel.</li> <li>• 4 años de experiencia en la industria hotelera.</li> <li>• Liderazgo y trabajo en equipo.</li> <li>• Excel avanzado.</li> <li>• Ingles 100%.</li> </ul>
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso eficiente de los recursos disponibles.</li> <li>• Planificación del presupuesto de ventas.</li> <li>• Presentación de informes y balances a las entidades de control.</li> <li>• Selección del personal.</li> <li>• Selección de proveedores.</li> <li>• Definir estrategias de marketing y ventas.</li> </ul>

**Tabla 11. Descripción de Funciones – Asistente de Gerencia**

<b>Cargo:</b> Asistente de Gerencia.
<b>Objetivo:</b> Proveer asistencia a la gerencia general en sus funciones.
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes de últimos semestres o graduados.</li> <li>• Ingles 100%.</li> <li>• Excel avanzado.</li> <li>• Experiencia de 1 año en cargos similares.</li> </ul>
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la agenda de gerencia.</li> <li>• Recibir las llamadas de gerencia.</li> <li>• Dar apoyo en temas asignados por la gerencia.</li> <li>• Informar de cualquier novedad de otras áreas a la gerencia.</li> </ul>

**Tabla 12. Descripción de Funciones – Contador**

<b>Cargo:</b> Contador.
<b>Objetivo:</b> Mantener la información contable y de facturación actualizada y en orden según las exigencias de las entidades de control.
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel.</li> <li>• Experiencia mínima de 4 años en áreas contables.</li> <li>• Conocimientos en legislación tributaria.</li> </ul>
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar, aplicar e interpretar la información contable de la empresa.</li> <li>• Crear informes para la gerencia que sirvan para la toma de decisiones.</li> <li>• Registrar la información conforme a la normativa.</li> <li>• Realización de los estados financieros.</li> </ul>

**Tabla 13. Descripción de Funciones – Camarera**

<b>Cargo:</b> Camarera.
<b>Objetivo:</b> Mantener las suites y áreas sociales del hotel limpias y con los insumos necesarios para los clientes.
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de bachiller.</li> <li>• Conocimientos del idioma inglés.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Experiencia en áreas de limpieza.</li> </ul>
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener las suites y áreas sociales del hotel limpias y con los insumos necesarios.</li> <li>• Lavado y secado diarios de sábanas, cobijas, toallas, etc.</li> <li>• Lavado, secado y planchado de la ropa de los huéspedes.</li> </ul>

**Tabla 14. Descripción de Funciones – Mantenimiento**

<b>Cargo:</b> Mantenimiento.
<b>Objetivo:</b> Mantener la infraestructura y maquinaria del hotel en buen funcionamiento.
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de bachiller.</li> <li>• Conocimientos de plomería y electricidad.</li> <li>• Manejo de herramientas.</li> </ul>
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar mantenimientos periódicos a la infraestructura y maquinaria del hotel.</li> <li>• Arreglar problemas de plomería, eléctricos o de maquinaria.</li> <li>• Informar del estado de la maquinaria e infraestructura del hotel.</li> <li>• Compra de repuestos.</li> <li>• Instalación de maquinaria.</li> </ul>

**Tabla 15. Descripción de Funciones – Recepcionista**

<b>Cargo:</b> Recepcionista.
<b>Objetivo:</b> Recibir a los huéspedes del hotel y ayudarlos con cualquier requerimiento que tengan.
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes hospitalidad o turismo.</li> <li>• Ingles 100%.</li> <li>• Buena presencia.</li> <li>• Carisma.</li> </ul>
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir a los huéspedes.</li> <li>• Realizar la facturación a los clientes.</li> <li>• Gestionar las reservas telefónicas.</li> <li>• Mantener el front desk limpio siempre.</li> <li>• Contestar las llamadas de recepción.</li> </ul>

## 6.2 Cadena de Valor

**Tabla 16. Cadena de Valor**

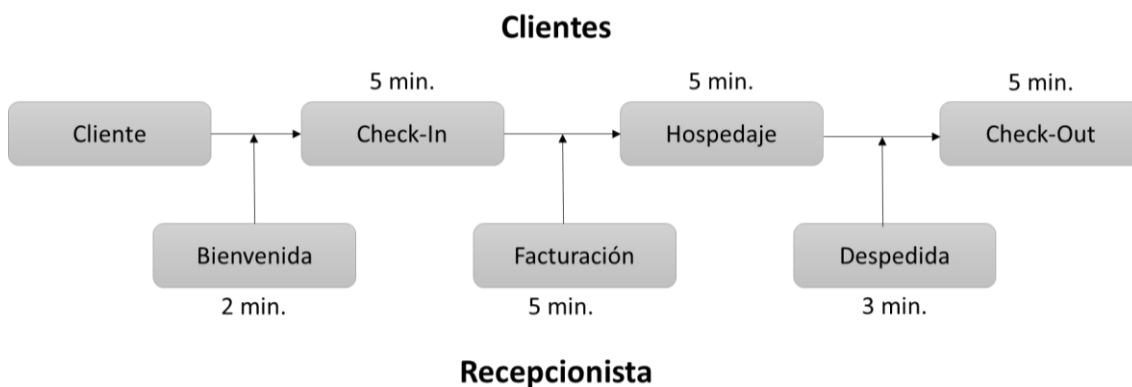
<b>Infraestructura:</b> Mantenimiento de las instalaciones. (Recepción, Maquinaria, Suites, etc.)				<b>VALOR AÑADIDO</b>
<b>Desarrollo Tecnológico:</b> Sistemas de reserva en línea, internet de alta velocidad (fibra óptica) para los huéspedes, comunidades en redes sociales.				
<b>Abastecimiento:</b> Se seguirán procesos para la compra de productos, y se evaluará a los proveedores constantemente para asegurar la calidad de los productos que están supliendo.				
<b>Gestión del Recurso Humano:</b> Se contratará personal que sigan los valores de la empresa y quieran ser parte de su misión y visión.				
<b>Promoción:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferias turística</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Convenios con agencias de viaje</li> </ul>	<b>Servicios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento</li> <li>• Tours turísticos</li> <li>• Transporte</li> <li>• Lavandería</li> </ul>	<b>Operaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio a la habitación</li> <li>• Custodia de equipaje</li> <li>• Limpieza</li> </ul>	<b>Ventas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservas vía web</li> <li>• Alianzas con empresas</li> <li>• Alianzas con instituciones gubernamentales</li> </ul>	

## 6.3 Procesos



**Figura 7. Mapa de Procesos**

El proceso operativo será estandarizado y capacitado al personal del hotel para brindar una mejor atención a nuestros clientes. Se ha definido los siguientes procesos:



**Figura 8. Proceso recepcionista**

**Cientes:** Los principales mecanismos para contactar clientes será a través de las páginas web especializadas y los convenios institucionales que se firmarán con empresas del sector público, empresas privadas y universidades.

**Bienvenida:** La bienvenida es la parte más importante del proceso ya que es la primera impresión que se da a los clientes. Se manejará un script de bienvenida para que todo el personal de recepción esté bien informado sobre que decir y de qué manera hacerlo.

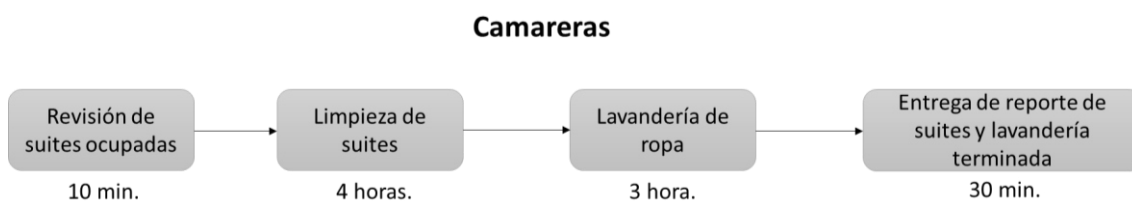
**Check – In:** El proceso de check-in consiste en tomar los datos del cliente, asignarle una suite e informarle que estamos a los órdenes para cualquier requerimiento que tenga.

**Facturación:** El hotel realiza la facturación según el número de noches que se quede el huésped. Se aceptarán todas las tarjetas de crédito nacionales e internacionales.

**Hospedaje:** El cliente disfruta de su estadía en una de nuestras suites la cual está equipada con todo lo necesario para que su experiencia en el hotel sea la mejor.

**Despedida:** Una vez finalizado su hospedaje se procede con la despedida y el agradecimiento por habernos preferido. El mensaje de despedida será manejado a través de un script.

**Check-out:** es la etapa en la cual se ayuda al cliente con su equipaje al momento de salir y se verifica que no haya olvidado nada o quede algún pendiente.



**Figura 9. Proceso camareras**

**Revisión de suites ocupadas:** Las camareras al comenzar su turno revisan el cuadro de ocupación localizado en la recepción para informarse sobre el número de suites que necesitan servicio de limpieza. Proceden a distribuir la limpieza equitativamente entre las personas de turno.

**Limpieza de suites:** Las suites cuentan con una etiqueta donde los clientes pueden indicar que no desean ser molestados o si desean limpieza. Esta etiqueta se la coloca en la puerta. Para comenzar con la limpieza, las camareras se aseguran de que no se encuentre una etiqueta de no molestar en la puerta. Si se encuentra la etiqueta de requerimiento de limpieza proceden a la suite y basándose en una guía de limpieza establecida se aseguran de que todos los ambientes de la suite cuenten con los insumos necesarios y la higiene adecuado. En caso de no contar con la etiqueta de requerimiento de limpieza en la suite, la camarera procede a contactarse con recepción para que el recepcionista en turno contacte a la habitación y consulte si desea la limpieza.

**Lavandería de ropa:** Los huéspedes del hotel tienen la opción de solicitar el servicio de lavado de ropa. En caso de necesitar este servicio los huéspedes se contactan con recepción, el recepcionista en turno envía una camarera a la suite para entregar el formulario de limpieza de artículos de ropa, el cliente llena los datos de su requerimiento y se le entrega una factura. Con esta factura la camarera procede a retirar los artículos que deben ser lavados y en un máximo de 24 horas se le entrega su ropa limpia, doblada y planchada.

**Entrega de reportes:** Cada camarera debe al finalizar su turno entregar un reporte donde detalle las actividades realizadas. En este reporte debe constar que habitaciones fueron atendidas, los insumos que fueron reemplazados, novedades en caso de encontrar algún artículo roto en la habitación durante la limpieza y los requerimientos de lavandería que se realizó por los clientes. Estos reportes entregan a recepción para que puedan ser inspeccionados por gerencia el siguiente día.



**Figura 10. Proceso mantenimiento**

**Revisión de novedades:** El personal de mantenimiento al comenzar su turno se dirige a recepción para revisar el libro de novedades. Este libro es llenado a diario por el recepcionista en turno tomando en cuenta los comentarios de los clientes y el reporte de las camareras. Adicionalmente cuenta con un cronograma de fechas programadas para realizar chequeos y mantenimiento a todos los muebles y servicios del hotel.

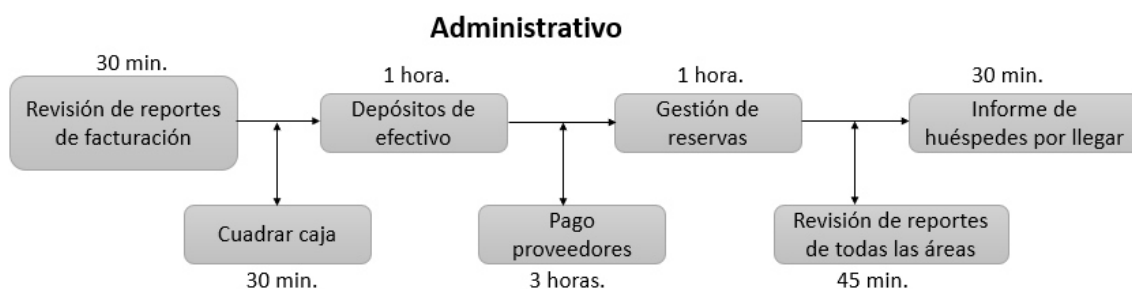


**Mantenimiento de equipos:** Basándose en el cronograma de mantenimiento, el personal revisa periódicamente muebles y servicios del hotel. Al revisar cada artículo llena su reporte de novedades y en caso de requerir algún repuesto o material adicional solicita a gerencia general que se apruebe la compra.

**Compra de materiales y repuestos:** Al contar con la aprobación de gerencia general el personal de mantenimiento adquiere los materiales y repuestos necesarios. El hotel cuenta con un presupuesto para mantenimiento el mismo que es utilizado para la compra de cualquier material necesario.

**Reparaciones o arreglos:** El personal de mantenimiento en caso de tener un requerimiento de reparación o arreglo procede a verificar que cuente con todos los materiales necesarios. Una vez que cuente con todos los materiales procede a la reparación solicitada y llena su reporte de novedades detallando los materiales que utilizó, donde ocurrió la reparación o arreglo y observaciones sobre el trabajo realizado.

**Entrega de reportes:** Al finalizar su turno, el personal de mantenimiento entrega en la recepción su reporte con las novedades. En este informe se detalla las actividades que realizó en el día, la compra de materiales y repuestos y cualquier observación sobre su trabajo realizado. Este reporte es revisado el día siguiente por la gerencia.



**Figura 11. Proceso administrativo**

**Revisión de reportes de facturación:** El personal administrativo al comenzar su turno revisa los reportes de facturación entregados por recepción. Este

reporte cuenta con la información de pago de todas las reservas y los clientes que hayan acudido al hotel durante su turno.

**Cuadre de caja:** El personal administrativo basándose en el reporte de recepción y el número de facturas emitidas revisa la cantidad de dinero que consta en caja y los vouchers de tarjetas de crédito. Llena un reporte detallando si existe alguna novedad y entrega el reporte revisado con el dinero y los vouchers en contabilidad.

**Depósitos de efectivos:** El departamento de contabilidad recibe el reporte de cuadro de caja realizado por el personal administrativo, en caso de contar con novedades se reporta gerencia general. Se procede a depositar el dinero recibido en la cuenta bancaria del hotel.

**Pago Proveedores:** El departamento de contabilidad cuenta con un registro de los pagos pendientes a proveedores. Se establece un día en la semana en el cual los proveedores pueden cobrar sus facturas, contabilidad recibe la factura, emite las retenciones pertinentes y realiza el pago mediante cheque corporativo.

**Gestión de reservas:** El personal administrativo dentro de sus funciones cuenta con la revisión diaria de plataformas de reservas, redes sociales y la atención a clientes potenciales que se acerquen a recepción y se contacten vía telefónica. Al recibir una solicitud de reserva se debe llenar el libro de reservas donde se detalla el día en que llegara el cliente, la suite que se asigne, el tiempo de su estadía, requerimientos especiales y monto por cobrar. Este libro de reservas es revisado diariamente por gerencia general para llevar un control de la cantidad de ocupación del hotel.

Revisión de reportes de todas las áreas: La gerencia administrativa tiene la tarea de revisar todos los reportes generados por las áreas diariamente. Se revisa si existe alguna observación, novedades y las actividades realizadas por cada

empleado, de esta forma se puede llevar un control de que el tiempo de trabajo de cada empleado sea productivo.

**Informe de huéspedes por llegar:**

El personal administrativo tiene la obligación de al iniciar su turno revisar el libro de reservas y prepararse oportunamente para la llegada de huéspedes. Este mismo se comunica con las áreas respectivas para asegurarse que cada suite cuenta con la limpieza y el mantenimiento necesario antes de la ocupación de una suite.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos es necesario tomar en cuenta dos variables económicas que inciden en el crecimiento de la demanda y el precio. Estas son, el crecimiento de la industria de alojamiento, la cual se muestra a continuación:

**Tabla 17. Crecimiento industria**

Año 2017	1,50%
Año 2016	0,30%
Año 2015	3,80%
Año 2014	5,90%
Año 2013	5,60%
Año 2012	5,80%
Año 2011	5,60%
Año 2010	2,40%
Año 2009	5,50%
<b>Promedio crecimiento industria</b>	<b>4,00%</b>

La siguiente variable económica, es la inflación, la cual incide en el precio establecido para las suites ejecutivas, se considera la siguiente información entre el año 2013 – 2017:

**Tabla 18. Inflación**

Año 2017	0,18%
Año 2016	1,12%
Año 2015	3,38%
Año 2014	3,67%
Año 2013	2,70%
<b>Inflación promedio</b>	<b>2,21%</b>

La información del crecimiento de la industria y la inflación permiten a la proyección financiera basarse en indicadores realistas y apegados a la realidad económica de la industria de alojamiento.

Otro dato que se debe tomar en cuenta para la proyección de ingresos, es la capacidad de ocupación en las suites ejecutivas, se ha establecido dos porcentajes de ocupación, esto es temporada alta con el 70% de ocupación y temporada baja con el 60%. En base a la información anterior se establece la siguiente proyección de ingresos:

**Tabla 19. Ingresos anuales**

<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>341.880</b>	<b>364.655</b>	<b>385.720</b>	<b>410.848</b>	<b>437.253</b>

El resultado del crecimiento de la demanda en base al crecimiento de la industria del alojamiento y el crecimiento en el precio por suite en base de la inflación, establece un porcentaje de crecimiento de los ingresos de 6,35% promedio anual.

### **7.1.2 Proyección de gastos**

Los gastos relacionados con el hotel se establecen en base a su proceso de operación, el incremento de los gastos se realiza en base al crecimiento de la inflación de 2,21%. Los gastos están compuestos por los siguientes valores:

**Tabla 20. Proyección de gastos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos sueldos	75.378	82.086	96.472	98.535	100.645
Gastos generales	140.643	142.706	145.701	148.761	151.980
Gastos depreciación	18.770	18.770	18.770	16.560	16.560
	<b>234.791</b>	<b>243.562</b>	<b>260.943</b>	<b>263.856</b>	<b>269.185</b>

El principal componente de los gastos, corresponde a los gastos generales, los cuales tiene un porcentaje de 60% de los gastos totales y los gastos generales forman el 32%, el 8% restante corresponde a la depreciación de los equipos y mobiliario del hotel. Los gastos generales mensuales se detallan a continuación:

**Tabla 21. Gastos generales**

Pago concesión edificio	8.500,00
Internet y comunicaciones	170,00
Televisión Pagada	228,00
Servicios básicos	800,00
Datafast	20,00
Suministros de oficina y limpieza	600,00
Servicios contables	250,00
Mantenimiento y reparaciones	80,00
Uniformes	75,00
Amenities	66,67

El modelo de pago para el uso del edificio donde se implementará el hotel, se basa en un pago inicial y mensualidades durante el tiempo que dure el contrato de concesión. Este valor mensual es \$ 8.500 el cual se incrementa de forma anual de acuerdo a la inflación proyectada.

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial se desglosa en los siguientes valores:

**Tabla 22. Inversión inicial**

Detalle de la inversión inicial	Valor	Porcentaje
Implementación y equipamiento	298.180,00	71,44%
Gastos apertura	100.400,00	24,06%
Capital trabajo inicial	18.796,17	4,50%

La implementación y equipamiento del hotel asciende a un valor de \$ 298.180, este valor incluye las obras civiles para renovar el edificio, la construcción de las suites y el equipamiento necesario para que sean confortables para los huéspedes.

El valor de \$ 100.400 corresponde al pago del valor inicial de la concesión por un valor de \$ 100.000, además incluye la gestión legal para la apertura del hotel, como es la obtención de permisos de operación y licencia de funcionamiento. El capital de trabajo inicial para la implementación del hotel es \$ 18.796, este valor constituye un fondo de maniobra en los meses iniciales.

### **7.2.2 Capital de trabajo**

Como se mencionó anteriormente, el capital de trabajo necesario para la puesta en operación del hotel es \$ 18.796, este valor forma parte de la inversión inicial debido a que se necesita un fondo de maniobra que sirva para cancelar las obligaciones del hotel en los primeros meses de operación, además sirve para cancelar la nómina de personal. La forma de cálculo se establece en base al estado de flujo de efectivo mensual.

### **7.2.3 Estructura de capital**

La estructura de capital empleada para financiar la operación del hotel se fundamenta en un aporte de los accionistas por un valor de \$ 250.425 que corresponde al 60% de la inversión inicial de \$ 417.376. El 40% restante se financia a través de un crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional por un valor \$ 166.9550, con una tasa de 9,80% y plazo de cinco años. La cuota mensual de este crédito es \$ 3.530, la cual se financia el pago con la operación del hotel.

### 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados es el siguiente:

**Tabla 23. Estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos anuales	341.880	364.655	385.720	410.848	437.253
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>341.880</b>	<b>364.655</b>	<b>385.720</b>	<b>410.848</b>	<b>437.253</b>
Gastos sueldos	75.378	82.086	96.472	98.535	100.645
Gastos generales	140.643	142.706	145.701	148.761	151.890
Gastos de depreciación	18.770	18.770	18.770	16.560	16.560
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>107.090</b>	<b>121.093</b>	<b>124.778</b>	<b>146.992</b>	<b>168.159</b>
Gastos de intereses	15.161	12.371	9.295	5.904	2.166
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>91.929</b>	<b>108.722</b>	<b>115.482</b>	<b>141.087</b>	<b>165.993</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	13.789	16.308	17.322	21.163	24.899
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>78.140</b>	<b>92.414</b>	<b>98.160</b>	<b>119.924</b>	<b>141.094</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	17.191	20.331	14.724	17.989	21.164
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>60.949</b>	<b>72.083</b>	<b>83.436</b>	<b>101.935</b>	<b>119.930</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>31,32%</b>	<b>33,21%</b>	<b>32,35%</b>	<b>35,78%</b>	<b>38,46%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>17,83%</b>	<b>19,77%</b>	<b>21,63%</b>	<b>24,81%</b>	<b>27,43%</b>

La información compilada en el estado de resultados determina que existe una utilidad positiva desde el año 1 de funcionamiento del hotel, por un valor de \$ 60.949, esto representa el 17,83% de los ingresos. Esta tendencia creciente se mantiene hasta el año 5 con un valor de \$ 119.930 con un margen de 27,43%. Esto debe al crecimiento de la capacidad de ocupación del hotel en el mismo porcentaje que crece la industria, además a partir del año 3, se incrementa la nómina de personal debido a la contratación de nuevo personal para dar cabida al incremento de la tasa de ocupación.



### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera es el siguiente:

**Tabla 24. Estado de situación financiera**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>	<b>417.376</b>	<b>455.916</b>	<b>498.879</b>	<b>548.806</b>	<b>614.910</b>	<b>695.267</b>
<b><i>Corrientes</i></b>	<b>119.196</b>	<b>176.506</b>	<b>238.238</b>	<b>306.935</b>	<b>389.599</b>	<b>486.516</b>
Efectivo	119.196	170.290	231.618	299.882	382.100	478.540
Cuentas por Cobrar	-	6.216	6.620	7.053	7.499	7.976
<b><i>No Corrientes</i></b>	<b>298.180</b>	<b>279.410</b>	<b>260.641</b>	<b>241.871</b>	<b>225.311</b>	<b>208.752</b>
Propiedad, Planta y Equipo	298.180	298.180	298.180	298.180	298.180	298.180
Depreciación acumulada	-	18.770	37.539	56.309	72.869	89.429
<b><u>PASIVOS</u></b>	<b>166.950</b>	<b>144.542</b>	<b>115.421</b>	<b>81.912</b>	<b>46.081</b>	<b>6.508</b>
<b><i>Corrientes</i></b>	<b>-</b>	<b>4.800</b>	<b>5.678</b>	<b>5.244</b>	<b>5.878</b>	<b>6.508</b>
Sueldos por pagar	-	1.287	1.673	1.673	1.673	1.673
Impuestos por pagar	-	3.513	4.006	3.571	4.205	4.836
<b><i>No Corrientes</i></b>	<b>166.950</b>	<b>139.741</b>	<b>109.743</b>	<b>76.669</b>	<b>40.204</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	166.950	139.741	109.743	76.669	40.204	-
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b>250.426</b>	<b>311.375</b>	<b>383.457</b>	<b>466.893</b>	<b>568.829</b>	<b>688.759</b>
Capital	250.426	250.426	250.426	250.426	250.426	250.426
Utilidades retenidas	-	<b>60.949</b>	<b>133.032</b>	<b>216.468</b>	<b>318.403</b>	<b>438.333</b>

El estado de situación financiera en el año 0 muestra el esquema de financiamiento del hotel, donde existe un 60% de las actividades operativas financiadas por el aporte de los accionistas. A partir del año 1, este financiamiento se incrementa debido al crecimiento del patrimonio de los accionistas, hasta ubicarse en el 99% de las actividades del hotel financiadas por el patrimonio. Este esquema de funcionamiento es positivo, ya que genera valor monetario a los accionistas.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es el siguiente:

**Tabla 25. Estado de flujo de efectivo**

<b>AÑOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	-	78.303	91.326	101.339	118.683	136.644
Utilidad Neta		60.949	72.083	83.436	101.935	119.930
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		18.770	18.770	18.770	16.560	16.560
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(6.216)	(404)	(433)	(446)	(477)
+ Δ Sueldos por pagar		1.287	386	-	0	(0)
+ Δ Impuestos		3.513	492	(435)	634	631
<b>Actividades de Inversión</b>	(298.180)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(298.180)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	417.376		(29.999)	(33.074)	(36.465)	(40.204)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	166.950	139.741	(29.599)	(33.074)	(36.465)	(40.204)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	250.426		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	119.196	51.094	61.328	68.264	82.218	96.440
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		119.196	170.290	231.618	299.882	382.100
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>119.196</b>	<b>170.290</b>	<b>231.618</b>	<b>299.882</b>	<b>382.100</b>	<b>478.540</b>

Las políticas financieras asumidas por la administración del hotel se reflejan en el estado de flujo de efectivo. En lo que respecta a la liquidez, se privilegia el mantener un saldo de efectivo alto en el activo corriente, con el fin de hacer frente a un riesgo de disminución de la demanda de hospedaje, de esta manera se garantiza la sustentación del hotel en el mediano y largo plazo.

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

**Tabla 26. Flujo de caja del proyecto**

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		107.090	121.093	124.778	146.992	168.159
Gastos de depreciación		17.206	18.770	18.770	16.744	16.560
Gastos de amortización		-	-	-	-	-
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		13.789	16.308	17.322	21.163	24.899
22% IMPUESTO A LA RENTA		17.191	20.331	14.724	17.989	21.164
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>93.315</b>	<b>103.223</b>	<b>111.501</b>	<b>124.584</b>	<b>138.656</b>
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(119.196)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	108.905	(838)	(2.145)	(1.231)	(1.425)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(103.266)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(119.196)	108.905	(838)	(2.145)	(1.231)	(104.691)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(298.180)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	86.767
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	2.800
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(298.180)	-	-	-	-	89.567
	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(417.376)	202.220	102.385	109.357	123.352	123.532

El flujo de caja del proyecto muestra la capacidad del hotel para generar recursos para sus accionistas, este es positivo desde el año 1.

## 7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista muestra la posición efectiva de los recursos del hotel que forman parte del capital de los accionistas:

**Tabla 27. Flujos del inversionista**

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(250.426)	164.960	64.185	70.120	82.793	81.892

Este valor se calcula en base del pago de capital e intereses derivados del préstamo inicial.

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base a los siguientes datos:

**Tabla 28. Tasa de descuento**

Tasa libre de riesgo	2,90%
Rendimiento del Mercado	10,20%
Beta	0,95
<b>Beta Apalancada</b>	1,05
Riesgo País	6,50%
<b>Tasa de Impuestos</b>	22,00%
<b>Participación Trabajadores</b>	15,00%
<b>Escudo Fiscal</b>	33,70%
Razón Deuda/Capital	67%
Costo Deuda Actual	9,80%

El resultado de la tasa de descuento es WACC = 14,66% y CAPM = 20,10%.

### 7.4.3 Criterios de valoración

El resultado de la valoración del proyecto es la siguiente:

**Tabla 29. Valoración del Proyecto**

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$43.100		VAN	\$44.536	
PRI	3,29	AÑOS	PRI	3,52	AÑOS
TIR	19,36%		TIR	29,38%	

La interpretación de los resultados obtenidos es la siguiente:

Valor actual neto: el flujo del proyecto e inversionista tienen capacidad para generar rentabilidad para los accionistas, lo que permite recuperar la inversión inicial en un plazo entre cuatro y cinco años.

Tasa interna de retorno: el flujo del proyecto e inversionista genera una mayor rentabilidad que el costo medio de capital, medido por la tasa de descuento, pero es importante mencionar que la TIR calculada el flujo del proyecto tiene un margen reducido de maniobrabilidad sobre su tasa de descuento de 14,66%. Esto indica que el proyecto existe una sensibilidad del proyecto para con la proyección financiera.

## 7.5 Índices financieros

La comparación de los estados financieros entre el proyecto y la industria es la siguiente:

**Tabla 30. Indicadores financieros**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
<b>LIQUIDEZ</b>						
Razón corriente	36,77	41,96	58,53	66,29	74,75	14,26
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	46,42%	30,10%	17,54%	8,10%	0,94%	24%
<b>RENTABILIDAD</b>						
Rentabilidad sobre activos	13,37%	14,45%	15,20%	16,58%	17,25%	6,00%
Rentabilidad sobre patrimonio	19,57%	18,80%	17,87%	17,92%	17,41%	15,00%

Los indicadores financieros calculados en base de la proyección de los estados contables, muestran que el proyecto tiene una mejor posición financiera que su competencia, especialmente en el tema de la liquidez y rentabilidad. Esto se debe a que los resultados del hotel se basan en supuestos y los datos de la industria son basados en hechos reales, por lo que, va a existir una ventaja para el resultado financiero del hotel.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

El proyecto presenta las siguientes conclusiones y sugerencias:

- El proyecto se desarrollará en una de las mejores zonas para hoteles y turismo lo cual da una ventaja sobre competidores en zonas más distantes.
- Nuevos mecanismos web para reservar hoteles facilitan el contacto con el cliente.
- Existe una gran ventaja al contar con suites ejecutivas frente a las habitaciones tradicionales de la competencia.
- El análisis del entorno externo muestra un escenario prometedor para el proyecto lo cual es corroborado por el análisis financiero.
- La evaluación financiera determina que la idea de negocio del hotel concentrado en viajeros de negocios en la ciudad de Quito requiere una inversión considerable, este valor se divide en dos rubros importantes, el primero es la implementación y equipamiento del hotel por un valor de \$ 298.180 y el segundo rubro es el gasto de apertura de \$ 100.400, que comprende el pago del contrato de concesión por el edificio donde se desarrollará el proyecto hotelero. En conjunto la inversión inicial representa un valor de \$ 418.803, la cual será financiada por la Corporación Financiera Nacional como parte de su programa de incentivo a actividades consideradas estratégicas para el país, donde se encuentra el turismo. Además, la Corporación establece tasas de interés con márgenes menores a los bancos privados, esto beneficia a la evaluación final del proyecto. El cual tiene resultados positivos debido al valor actual neto mayor a cero y la tasa de retorno mayor al costo de oportunidad.

## REFERENCIAS

- Airbnb. (marzo de 2018). *Tipos de alojamiento*. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de <https://www.airbnb.com.ec/>
- ARCONEL. (11 de enero de 2018). *Pliego tarifario para las empresas eléctricas de distribución*. Recuperado el 25 de julio de 2018, de Resolución No. ARCONEL – 005/18: <http://www.energia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/Resolucion-y-Pliego-Tarifarios-SPEE.pdf>
- ARCOTEL. (19 de julio de 2016). *Norma técnica pago viaticos a servidores, obreros del sector público*. Recuperado el 25 de julio de 2018, de Registro Oficial Suplemento 326 de 04-sep.-2014: [http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/087\\_norma-tecnica-para-el-pago-de-viaticos-subsistencias-movilizaciones-y-alimentacion.pdf](http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/087_norma-tecnica-para-el-pago-de-viaticos-subsistencias-movilizaciones-y-alimentacion.pdf)
- Diario El Telégrafo. (25 de mayo de 2017). *La OPEP extiende por 9 meses el acuerdo de reducción de petróleo*. Recuperado el 29 de enero de 2018, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-ojep-extiende-por-9-meses-el-acuerdo-de-reduccion-de-petroleo>
- Diario El Telégrafo. (18 de abril de 2018). *FMI predice crecimiento para Ecuador y la región*. Recuperado el 5 de mayo de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/fmi-crecimiento-ecuador-economia>
- Diario La Hora. (26 de julio de 2006). *Ecuatorianos prefieren conocer el exterior*. Recuperado el 28 de enero de 2018, de <https://lahora.com.ec/noticia/455700/ecuatorianos-prefieren-conocer-el-exterior>
- Diario La Hora. (26 de julio de 2006). *Ecuatorianos prefieren conocer el exterior*. Recuperado el 25 de julio de 2018, de



<https://lahora.com.ec/noticia/455700/ecuatorianos-prefieren-conocer-el-exterior>

EcuadorTv. (11 de mayo de 2018). *Turismo creció en el Ecuador en un 14%*.

Recuperado el 25 de julio de 2018, de

<http://www.ecuadortv.ec/noticias/frente/1/turismo-incremento-ecuador-ministro>

INEC. (2015). *Directorio de empresas y establecimientos*. Recuperado el 26 de julio de 2018, de Ecuador en cifras:

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf)

INEC. (1 de marzo de 2016). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Recuperado el 26 de julio de 2018, de Ecuador en cifras:

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo\\_0316.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Ministerio de Trabajo. (1 de enero de 2018). *Acuerdo Ministerial MDT-2017 0195*. Recuperado el 5 de mayo de 2018, de

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/ACUERDO-MINISTERIAL-MDT-2017-0195-SALARIO-BASICO-UNIFICADO-386.pdf>

Ministerio de Turismo. (27 de junio de 2014). *Campaña All You Need is Ecuador presenta cifras record*. Recuperado el 5 de mayo de 2018, de <http://www.turismo.gob.ec/campana-all-you-need-is-ecuador-presenta-cifras-record/>

Ministerio de Turismo. (21 de julio de 2016). *Segunda etapa de All You Need Is Ecuador invita a enamorarse del país de los cuatro mundos*. Recuperado

el 16 de junio de 2018, de <http://www.turismo.gob.ec/segunda-etapa-de-all-you-need-is-ecuador-invita-a-enamorarse-del-pais-de-los-cuatro-mundos/>

Ministerio de Turismo. (21 de julio de 2016). *Segunda etapa de All You Need Is Ecuador invita a enamorarse del país de los cuatro mundos*. Recuperado el 23 de junio de 2018, de <http://www.turismo.gob.ec/segunda-etapa-de-all-you-need-is-ecuador-invita-a-enamorarse-del-pais-de-los-cuatro-mundos/>

Ministerio de Turismo. (4 de enero de 2018). *Arribo de turistas a Ecuador creció en 14% en 2017*. Recuperado el 5 de mayo de 2018, de <https://www.turismo.gob.ec/arribo-de-turistas-a-ecuador-crecio-en-14-en-2017/>

Ministerio del Trabajo. (2017). *Acuerdo Ministerial No. MDT-2017 0168*. Recuperado el 17 de junio de 2018, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/11/MDT-2017-0168.pdf>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (9na. ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Quito Turismo. (julio de 2017). *Quito lidera la llegada de turistas internacionales al país*. Recuperado el 25 de julio de 2018, de <https://www.quito-turismo.gob.ec/noticias/actualidad-2015/1015-quito-lidera-la-llegada-de-turistas-internacionales-al-pais>

Trivago. (30 de enero de 2017). *Oferta*. Recuperado el 5 de mayo de 2018, de <https://www.trivago.com.ec/?aDateRange%5Barr%5D=2018-02-25&aDateRange%5Bdep%5D=2018-02-26&aPriceRange%5Bfrom%5D=644&aPriceRange%5Bto%5D=3621&iPathId=443275&aGeoCode%5Blat%5D=-0.19498&aGeoCode%5Blng%5D=-78.49456&iGeoDistanceltem=0&aCategoryRange=1&aOverall>

World Travel Awards. (2017). *South America's Leading Destination 2017*.  
Recuperado el 5 de mayo de 2018, de  
<https://www.worldtravelawards.com/award-south-americas-leading-destination-2017>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1. Entrevistas a profundidad**

### **Entrevista a expertos**

A continuación, se encuentra la transcripción de las entrevistas a expertos la cual fue realizada a través de entrevistas individuales con una duración aproximada de 20 minutos cada una. Se resumió a las preguntas más importantes y la información más relevante para la transcripción.

### **Entrevista 1**

**Nombre:** Martha Vásconez

**Cargo:** Gerente General del Hotel Amaranta

#### **¿En base a su experiencia, como ve al sector turístico en Quito?**

Debido a la situación económica y política del país se puede decir que desde hace 1 año atrás aproximadamente el sector Hotelero ha sufrido una baja bastante fuerte.

#### **¿Cómo ha cambiado el mercado turístico en estos últimos 5 años?**

En los últimos 5 años se ha visto un decrecimiento paulatino y constante llegando a afectar al sector hotelero en especial a los hoteles que no pertenecen a cadenas grandes internacionales, es decir no tienen otras filiales en el resto del mundo.

#### **¿Cuál es su principal oferta en la actualidad?**

Nosotros como empresa para poder superar esta etapa difícil del sector turístico hemos tomado como oferta principal el bajar los precios y hacer promociones en los buscadores de hospedaje para poder competir con el resto de los hoteles.

### **¿Qué necesita la operación turística ecuatoriana para seguir desarrollándose?**

La oferta turística en el país para poder desarrollarse de mejor manera necesita, más apoyo de las autoridades respectivas generando mejores leyes en las que se simplifique los trámites burocráticos que se debe realizar todos los años, cambiar las políticas que afectan a los turistas como es el exceso de impuestos que pagan las tarifas aéreas, promocionar más al país y sus distintos lugares turísticos a nivel internacional.

### **¿Qué políticas considera que son necesarias implementar para el desarrollo o crecimiento del turismo?**

Las políticas que se debe implementar a nivel nacional son aquellas en las que simplifique todo lo que es burocracia de trámites, las políticas de impuestos que son excesivas para los turistas y también debería haber políticas de incentivos para la parte hotelera y turística en general.

### **¿Qué mensaje desea transmitir al mercado turístico local?**

El mensaje que me gustaría transmitir al sector turístico es que debemos promocionar más nuestro hermoso país, debemos trabajar más en equipo entre los diferentes hoteles y agencias de viajes y a las autoridades Turísticas es importante que revisen y vean la realidad del sector para que así puedan tomar mejores decisiones que ayuden al sector turístico a desarrollarse mejor.

### **¿Cree usted que aún es un buen negocio la industria hotelera?**

Si, pero es una industria muy competitiva. Se debe pelear con precios y también es fundamental tener algo diferente a la competencia, esto puede ser en la calidad de servicio, instalaciones, o beneficios. Pero la diferenciación es clave.

## **Entrevista 2**

**Nombre del entrevistado:** Eduardo Troya

**Cargo:** Propietario de Hotel

**Edad:** 80 años.

**¿En base a su experiencia, como ve al sector turístico en Quito?**

Se encuentra deprimido.

**¿Cómo ha cambiado el mercado turístico en estos últimos 5 años?**

La tendencia constante ha sido a la baja, con una pequeñísima recuperación en el segundo semestre del año 2017.

**¿Cuál es su principal oferta en la actualidad?**

Disponemos de un hotel acogedor y muy cómodo. Ofertamos 18 suites ejecutivas y dos suites De Luxe, equipadas con WIFI y TV cable. Nuestras tarifas incluyen servicio de desayuno. Disponemos de servicio de restaurante y sala de eventos.

**¿Qué necesita la operación turística ecuatoriana para seguir desarrollándose?**

Necesita políticas de estímulos al turista, por ejemplo, eliminar los impuestos a las tarifas aéreas y dejarlas solo con el impuesto del IVA. Mejorar la seguridad que en general se da al turista protegiéndoles de la delincuencia. Eliminar impuestos que encarecen las tarifas como el 10 por ciento de servicio.

**¿Qué políticas considera que son necesarias implementar para el desarrollo o crecimiento del turismo?**

Mejorar vías de acceso a puntos de interés turístico. Mantener las carreteras en buen estado. Publicitar a nivel nacional e internacional Ecuador como mejor destino turístico.

**¿Qué mensaje desea transmitir al mercado turístico local?**

Estaremos felices de recibirles en nuestro hotel, con un trato familiar, comodidad y precios asequibles para ejecutivos o turistas que deseen alojarse en Quito, en un hotel con excelente ubicación.

**¿Cree usted que aún es un buen negocio la industria hotelera?**

El negocio de hospedaje siempre es bueno pero requiere de un buen servicio, un precio accesible y moverse mucho buscando empresas y clientes que se puedan hospedar en tus instalaciones.



## Anexo 2. Matriz de correlaciones

	1. ¿Cuánta veces al día trabaja o realiza alguna actividad física por trabajo o recreación?	2. ¿Cuál es el principal motivo por el que no trabaja o realiza alguna actividad física por trabajo o recreación?	3. ¿Preferencia por trabajar en un trabajo que implique estar de pie o caminar?	4. ¿Cuál es el tipo de suelo que más le gusta utilizar al caminar?	5. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	6. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	7. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	8. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	9. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	10. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	11. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	12. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	13. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	14. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	15. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	16. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	17. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?
1. ¿Cuánta veces al día trabaja o realiza alguna actividad física por trabajo o recreación?	1																
2. ¿Cuál es el principal motivo por el que no trabaja o realiza alguna actividad física por trabajo o recreación?	0.02716505	1															
3. ¿Preferencia por trabajar en un trabajo que implique estar de pie o caminar?	-0.20787527	0.0314783308	1														
4. ¿Cuál es el tipo de suelo que más le gusta utilizar al caminar?	-0.09450944	-0.16340782	0.098309786	1													
5. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	0.29574881	0.65671934	-0.16732452	0.16064421	1												
6. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.00952481	0.17716596	0.093944296	0.050292619	-0.00962046	1											
7. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	0.39951706	-0.19590368	-0.396363651	0.05200671	0.26935931	-0.004511369	1										
8. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.02762826	0.13375708	0.46665232	0.03476656	-0.08774626	0.11984015	-0.09629701	1									
9. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.09802884	0.1354825	0.20014428	-0.17327544	0.10195623	0.00499753	0.04143895	0.63833576	1								
10. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	0.56178097	0.00697928	0.160331804	0.10774536	0.11120859	0.15152479	0.00766482	0.0150136	0.04974181	1							
11. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.00672391	-0.17717812	0.12479675	0.12491516	-0.03024842	-0.06520886	-0.09042866	-0.05099536	0.11084788	0.12106762	1						
12. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.02438009	0.16731509	0.333990052	0.18806617	-0.08753662	0.21418238	-0.05142038	0.26023432	0.01238436	0.20791945	0.16467935	1					
13. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.04723862	0.20546822	-0.02414629	-0.28621884	-0.1056415	0.0011039	0.15662982	-0.08759927	0.27902459	0.10177436	-0.11941673	-0.10953913	1				
14. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.08941693	-0.02051087	0.17453194	0.24513456	-0.02181204	0.20417929	0.03121572	0.00473952	0.15017241	0.13153341	0.140740624	-0.04078269	0.00782629	1			
15. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.17336897	0.223046296	0.300492031	0.09809768	-0.04046567	-0.034325194	-0.23043113	0.07027766	0.28626682	0.24403108	0.00087704	0.32399002	0.15853781	0.09578693	1		
16. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	0.06050464	0.12380301	0.167298723	0.11981198	-0.01041219	0.11217803	-0.20447999	0.07007489	0.07962745	0.39056237	0.07934029	0.2770512	-0.0892471	0.10598218	0.22729679	1	
17. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.02828201	0.22048438	0.29408007	0.09321705	0.2055272	0.32501919	0.00288941	0.202333952	0.09092787	0.39017796	-0.03162803	0.38427907	0.09311705	-0.04889837	0.1877718	0.20546291	1
18. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.11517249	0.07008789	0.31836677	0.18697026	0.007109619	0.2850921	-0.39452353	0.212367732	0.17594197	0.18861932	0.15357504	0.50057884	-0.02189327	-0.06942867	0.378886298	0.323296051	0.26712651
19. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	-0.16248727	0.10400754	0.252616974	-0.1020775	-0.11779582	0.48990137	-0.26019549	0.38551088	0.18869775	0.0448311	0.015427626	0.25691659	0.00959979	0.47720705	0.19904415	0.09407772	0.24537792
20. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	0.13112025	0.11487535	0.013537465	0.0794006	0.243492789	0.11518068	-0.09127218	0.03586724	0.300096	0.31805205	0.182666045	0.20980903	0.07934006	0.06944666	0.301885471	0.49892078	0.1240972
21. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	0.02729302	0.004251038	-0.02414629	0.09963781	0.16272076	0.24666535	0.12179547	-0.10628645	0.09830436	0.10177436	-0.00824988	-0.11941673	-0.09329701	0.19526782	0.098309768	0.245836471	0.091921705
22. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	0.39440697	0.07968708	0.11662351	0.16881871	-0.02713452	0.19870431	-0.10113152	0.0150136	0.04274181	0.51274598	0.12267627	0.29932677	0.10774536	0.09550979	0.37422986	0.39056317	0.18858484
23. ¿Cuál es el tipo de terreno que más le gusta utilizar al caminar?	0.06179818	0.17503881	-0.00827204	-0.05683323	-0.24313019	-0.07051849	-0.08110712	0.05099536	0.0729448	0.03135147	0.0538034	0.38889481	0.1841498	-0.140740624	0.061089381	0.11184676	0.09162809

