



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DEL HOTEL BALTRA EN
LA CIUDAD DE QUITO”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial
mención Administración de Empresas**

Profesor Guía:

Renzo Aguirre, MBA

Autora:

Sonia Cecilia Espinoza Verdezoto

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Sonia Cecilia Espinoza Verdezoto, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

.....

Renzo Xavier Aguirre Idrovo
Ingeniero, MBA
C.I.: 171011878-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Yo, Sonia Cecilia Espinoza Verdezoto, 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.

.....

Sonia Cecilia Espinoza Verdezoto

C.I.: 210020313-8

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por bendecirme siempre. A la Universidad de las Américas por la instrucción brindada durante toda mi carrera, a mi familia especialmente a mis padres Oswaldo Espinoza y Célica Verdezoto, a mis hermanos Julissa y Stalin. A Mario García por el apoyo constante durante mi carrera, por haberme dado palabras de aliento para seguir y cumplir con cada uno de mis sueños.

Un encarecido agradecimiento a mi Tutor, Ing. Renzo Xavier Aguirre, MBA. Por compartir su amistad, conocimiento, tiempo y profesionalismo; su constancia y paciencia en la dirección de este trabajo; y por guiarme en el camino de la excelencia.

Sonia Cecilia

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza a mis padres y hermanos a quienes yo amo mucho, dedico a todos y cada uno de ustedes por confiar y creer en mí y ver plasmado en este trabajo la culminación de mi profesión y con esto el inicio de muchos logros venideros.

Sonia Cecilia

RESUMEN

El presente plan de negocios trata sobre la ampliación del Hotel Baltra en la ciudad de Quito; nace con la idea de satisfacer la necesidad de proveer servicios de hospedaje a clientes corporativos, de tránsito, tanto nacionales como extranjeros. El negocio inicia sus actividades el 7 de julio del 2005 como persona natural; posee una calificación de primera categoría con una capacidad instalada de 40 habitaciones. De acuerdo a la clasificación internacional industrial uniforme el negocio se enmarca en: H5510.04.

En razón del incremento en la demanda, Hotel Baltra ha recurrido a subcontratar a otros establecimientos, con las mismas características, para cumplir con los contratos firmados a inicio de año. Por ello existe la necesidad de ampliar el número de habitaciones y extender otros servicios adicionales como la realización de eventos, prestación de atención médica de emergencia y seguridad de valores. Otro de los aspectos que incentiva a desarrollar el plan de negocios, es el desempeño de la industria turística en el país, la misma que presenta un crecimiento favorable del 4,68 por ciento anual.

El hotel tiene como mercado objetivo atender a 1631 empresas grandes y pequeñas, que optarían por demanda los servicios ofrecidos tras la ampliación de las instalaciones del negocio. La ventaja competitiva es la aceptación del servicio a nivel corporativo, cuya cartera de clientes son, en un 90 por ciento empresas importantes como Arca Ecuador, Wartsila, La Llave, Universal Sweet, entre otras. También resaltan como ventajas el liderazgo en precios y la rentabilidad adecuada. El valor de crédito que se va a emplear asciende a USD 79.334,96 que corresponde al 61 por ciento de la inversión total inicial, para lo cual se cumplirán todos los requisitos que la entidad bancaria solicita.

ABSTRACT

The present business plan is about the expansion of the Baltra Hotel in the city of Quito; born with the idea to satisfy the need to provide commodity services to corporate and transit clients, national as well as foreign. The business initiates on July 7th, 2005 as a natural person; has a first class rating with an installed capacity of 40 rooms. In Accordance to International Standard Industrial Classification, it's part of business: H5510.04.

Due to the increase in demand, Baltra Hotel has resorted to subcontract other establishments, with the same characteristics, to fulfill contracts signed at the beginning of the year. Hence, there is the need to expand the number of rooms, and expand additional services such as organizing events, medical attention, emergencies, safety and security. Another aspect that encourages development of the business plan, is the willingness of the tourist industry in the country, the same which shows a favorable growth of a 4, 68 annual percent.

The hotel has a market goal to service 1631 large and small companies, who would opt to demand services offered with the expansion of its business facilities. The competitive advantage is the acceptance of service at a corporate level, whose clients are, ninety percent important companies such as Arca Ecuador, Wartsila, La Llave, Universal Sweet, among others. Other advantages stand out such as leadership in price and rentability. The credit value that will be used rises to USD 79.334,96 in which sixty one percent corresponds to its initial investment, for which all requirements that the bank asks will be met.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	3
1.1. LA INDUSTRIA	3
1.1.1. TENDENCIAS	3
1.1.1.1. Ciclo de vida de la industria	7
1.1.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	7
1.1.2.1. Cadena de valor de la industria	11
1.2. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS	12
1.2.1. FACTORES ECONÓMICOS	12
1.2.1.1. Inflación	12
1.2.1.2. Tasas de interés	13
1.2.2. FACTORES REGULATORIOS	15
1.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	16
1.4. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	17
1.4.1. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES (BARRERAS DE ENTRADA)	17
1.4.2. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	17
1.4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	18
1.4.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	18
1.4.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	18
1.5. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	18
1.5.1. LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO	18
1.5.2. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA	19
1.5.3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	19
1.5.3.1. Misión	19

1.5.3.2. Visión	19
1.5.3.3. Objetivos corporativos	20
1.5.3.4. Valores corporativos	21
1.6. EL PRODUCTO O SERVICIO	22
1.7. ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	23
1.8. ANÁLISIS FODA	23
2. CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	24
2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	24
2.1.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	24
2.1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	24
2.2. PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	25
2.3. NECESIDADES DE INFORMACIÓN	26
2.4. FUENTES DE INFORMACIÓN	27
2.4.1. FUENTE DE DATOS PRIMARIOS	27
2.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.5.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA	27
2.5.1.1. Entrevistas a expertos	28
2.5.1.2. Grupos de enfoque	30
2.5.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA	32
2.5.2.1. Encuestas	32
2.6. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	35
2.6.1. MERCADO OBJETIVO	35
2.6.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	35
2.7. TAMAÑO DE MERCADO	36

2.7.1. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA	36
2.8. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS	37
2.8.1. COMPETENCIA	37
2.8.2. VENTAJAS	37
2.9. PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	38
2.9.1. PARTICIPACIÓN DE MERCADO	38
2.9.2. VENTAS DE LA INDUSTRIA	38
2.10. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	38
2.10.1. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	38
3. CAPÍTULO III. PLAN DE MARKETING	40
3.1. ESTRATEGIAS GENERAL DE MARKETING	40
3.1.1. POSICIONAMIENTO AMPLIO O GENERAL	40
3.1.2. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	40
3.2. POLÍTICA DE PRECIOS	41
3.2.1. METAS DE VENTAS	41
3.2.2. ELEMENTOS QUE DETERMINAN EL PRECIO	41
3.2.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS	42
3.3. TÁCTICA DE VENTAS	43
3.3.1. MÉTODO DE VENTAS	43
3.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	44
3.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	44
3.5.1. MEZCLA DE LA PROMOCIÓN	44
3.5.2. IMAGEN Y MARCA	44
3.5.3. PUBLICIDAD	45
3.5.3.1. Publicidad por Internet	45
3.5.3.2. Publicidad impresa	46

3.5.4. RELACIONES PÚBLICAS	46
3.5.5. PROMOCIÓN DE VENTAS	46
3.5.5.1. Material promocional	46
3.5.5.2. Presupuesto para el marketing mix	47
3.6. DISTRIBUCIÓN	48
3.6.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	48
3.6.2. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	49
4. CAPÍTULO IV. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	50
4.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES	50
4.1.1. PARTES PRINCIPALES DEL SERVICIO	50
4.1.2. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS Y FUNCIONALES DEL SERVICIO	51
4.1.3. SERVICIOS A OFRECER	51
4.2. CICLO DE OPERACIONES	52
4.2.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	52
4.2.2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	54
4.3. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	55
4.4. INSTALACIONES Y MEJORAS	57
4.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO	59
4.6. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	61
4.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	62

5.	CAPÍTULO V. EQUIPO GERENCIAL	63
5.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	63
5.1.1.	ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	63
5.1.2.	ORGANIGRAMA	64
5.1.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL	64
5.2.	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	65
5.2.1.1.	Presidente Ejecutivo	65
5.2.1.2.	Gerente Financiero	66
5.2.1.3.	Gerente de Ventas	67
5.2.1.4.	Jefe de recursos humanos	68
5.2.1.5.	Jefe de Reservas y Recepción	68
5.2.1.6.	Jefe de camareros	69
5.2.1.7.	Jefe de Servicios Generales	70
5.2.1.8.	Jefe de Seguridad	70
5.2.2.	EQUIPO DE TRABAJO	71
5.3.	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	72
5.3.1.	COMPENSACIÓN SALARIAL	72
5.3.2.	POLÍTICA DE DIVIDENDOS	73
5.3.3.	BONIFICACIONES SALARIALES ADICIONALES	73
5.3.4.	PROPIEDAD DE LA EMPRESA	74
5.4.	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	74
5.4.1.	POLÍTICAS PARA LA CONTRATACIÓN	74
5.4.2.	COMPENSACIONES SALARIALES	75
5.5.	DERECHOS Y RESTRICCIONES DEL ACCIONISTA E INVERSOR	77
5.5.1.	DERECHOS	77
5.5.2.	RESTRICCIONES	77
5.5.3.	OBLIGACIONES	77
5.6.	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	77

6.	CAPÍTULO VI. CRONOGRAMA GENERAL	79
6.1.	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	79
6.2.	DIAGRAMA	81
6.3.	RIESGOS E IMPREVISTOS	82
7.	CAPÍTULO VII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	83
7.1.	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	83
7.2.	SUPUESTOS FINANCIEROS	84
7.3.	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	85
7.3.1.	POSIBLES RIESGOS	85
7.3.1.1.	Conflictos laborales	85
7.3.1.2.	Incendios	86
7.3.1.3.	Cambios en la cantidad demandada	86
7.3.1.4.	Competencia desleal	87
8.	CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO	88
8.1.	INVERSIÓN INICIAL	88
8.2.	APORTE DE FINANCIAMIENTO	89
8.3.	FUENTES DE INGRESOS	89
8.3.1.	INGRESOS	89
8.4.	COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES	90
8.4.1.	COSTOS VARIABLES	90
8.4.2.	COSTOS FIJOS	90
8.5.	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	90
8.6.	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	90

8.7. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	91
8.8. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	91
8.9. PUNTO DE EQUILIBRIO	91
8.10. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	92
8.11. ÍNDICES FINANCIEROS	93
8.12. VALUACIÓN	93
8.12.1. TASA INTERNA DE RETORNO	93
8.12.2. VALOR ACTUAL NETO	94
9. CAPÍTULO IX. PROPUESTA DE NEGOCIO	95
9.1. FINANCIAMIENTO DESEADO	95
9.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	95
9.3. CAPITALIZACIÓN	95
9.4. USO DE FONDOS	96
9.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA	96
10. CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
10.1. CONCLUSIONES	97
10.2. RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS	100
ANEXOS	104

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

En el Ecuador existen 3.729 establecimientos que prestan el servicio de hospedaje. Entre ellos se encuentran: hoteles, hostales, residencias, suites, entre otros, que pueden ser de lujo, primera y segunda categoría (Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, 2011).

Hotel Baltra, tiene calificación de primera categoría; es parte de los 57 hoteles de la ciudad de Quito con la misma calificación (CAPTUR, 2011) los cuales se encuentran distantes.

La capacidad del hotel no permite atender a la clientela actual, por lo que se ve en la necesidad de hacer alianzas estratégicas y contratos con hoteles cercanos para cumplir con los compromisos y contratos firmados. Estos hoteles no cuentan con las mismas características y servicios, pero son preferidos por la cercanía a sus lugares de trabajo y facilidad de movilidad a los distintos lugares. Existen nuevas empresas que solicitan convenios pero por cuestiones de espacio se ha convertido en una necesidad la ampliación para poder mantener el servicio con los clientes actuales e incrementar para nuevos visitantes.

Según la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (2011), la ocupación hotelera en establecimientos de lujo es del 67.70 por ciento, de primera categoría 51.50 por ciento y 39.50 por ciento de segunda. Considerando que no todos los hoteles mantienen convenios corporativos, se manifiesta que existe mayor ocupación para los establecimientos con convenios.

El valor agregado que se brinda a los huéspedes es la atención con personal capacitado en cada una de las áreas y el servicio profesional a los ejecutivos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la ampliación del Hotel Baltra, el mismo que se basará en investigaciones, herramientas mercadológicas, financieras, metodológicas necesarias para que este plan sea realizable y obtener una realización íntegra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recopilar información para el redireccionamiento y que permita un mejor manejo del Hotel Baltra.
- Determinar las posibles alianzas estratégicas y comerciales que aseguren la ampliación exitosa.
- Desarrollar un plan estratégico de marketing para el segmento de mercado.
- Percibir las oportunidades de crecimiento, tanto económico como humano, garantizando la prosperidad del Hotel.
- Incrementar las ventas para futuros clientes, logrando su plena satisfacción y así la fidelidad de los mismos.
- Determinar la factibilidad financiera del plan de negocios

HIPÓTESIS

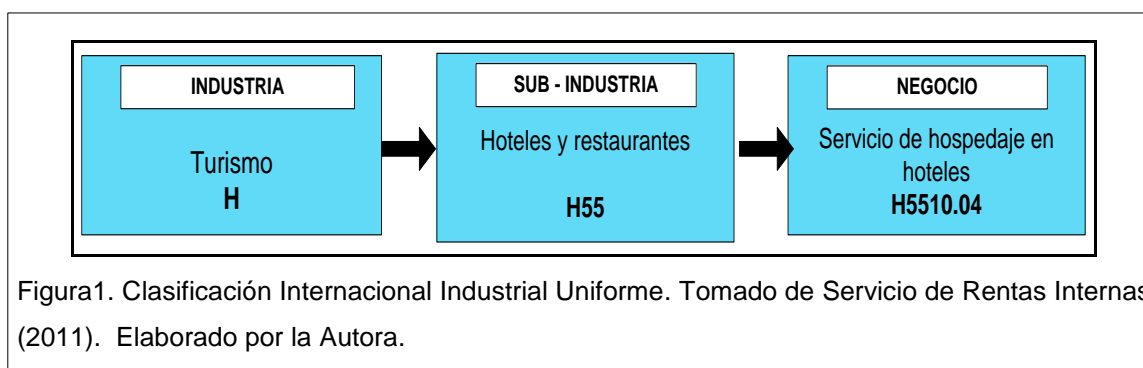
La ampliación del Hotel Baltra en la ciudad de Quito es viable técnica y financieramente.

1. CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En el presente capítulo se presenta la información de la empresa y el entorno donde se desarrolla el negocio de servicio de hospedaje.

1.1. LA INDUSTRIA

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (C.I.I.U., 2009), el negocio se enmarca dentro de la industria del turismo, siendo su sub industria, la de hoteles y restaurantes:



1.1.1. TENDENCIAS

“El país por tradición ha mantenido su esquema de desarrollo, en base a la explotación y comercialización del petróleo, convirtiéndolo en su principal fuente de ingresos” (Banco Central del Ecuador, 2011).

Ventajosamente existen nuevas alternativas productivas, tal es el caso de la industria de alimentos y bebidas, manufactura, servicios y el turismo que aportan al crecimiento económico, gracias a un mayor dinamismo de sus agentes productivos.

Tabla1.

Evolución del PIB nacional

PIB NACIONAL		
AÑOS	MILES DE DÓLARES DE 2000	% VARIACIÓN
2004	19.827.114	-
2005	20.965.934	5,74%
2006	21.962.131	4,75%
2007	22.409.653	2,04%
2008	24.032.490	7,24%
2009	24.119.453	0,36%
2010	24.983.318	3,58%
2011	26.292.840	5,24%
PROMEDIO	23.074.117	4,14%

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2011. Elaborado por la Autora.

El país presenta un crecimiento económico del 4.14 por ciento promedio anual a partir del 2004, que se mantiene hasta el 2011; tal situación se debe a una mayor oferta exportable y al alto precio del petróleo en el mercado internacional.

Tabla2.

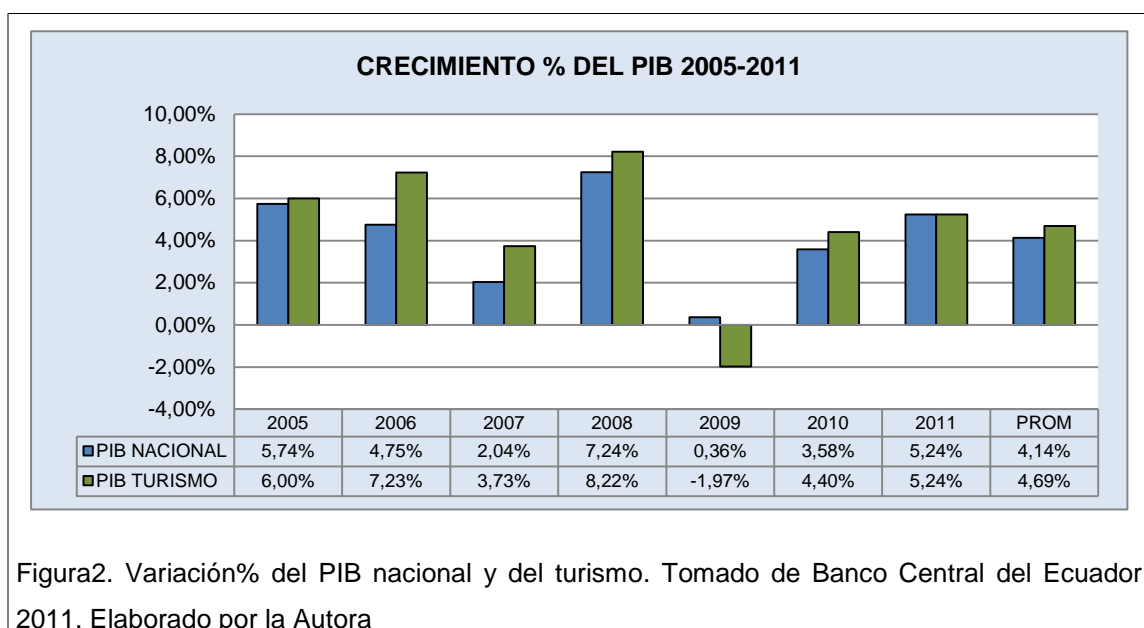
PIB nacional e industria turística

PIB TOTAL Y PIB INDUSTRIA TURÍSTICA				
(MILES DE DÓLARES DE 2000 - TÉRMINOS REALES)				
AÑOS	PIB TOTAL	PIB TURISMO	PARTICIPACIÓN%	% CRECIMIENTO PIB TURISMO
2004	19.827.114	242.960	1,23%	-
2005	20.965.934	257.536	1,23%	6,00%
2006	21.962.131	276.165	1,26%	7,23%
2007	22.409.653	286.462	1,28%	3,73%
2008	24.032.490	310.019	1,29%	8,22%
2009	24.119.453	303.905	1,26%	-1,97%
2010	24.983.318	317.736	1,27%	4,55%
2011	26.292.840	333.623	1,27%	5,00%
PROMEDIO	23.074.117	291.051	1,26%	4,68%

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2011. Elaborado por la Autora.

La industria turística, en el país, genera en promedio USD 291 millones cada año; este valor incluye los servicios comerciales de distribución, alojamiento, servicios de suministro de comidas y bebidas.

En términos reales, esta industria presenta una participación del 1,26 por ciento frente al PIB nacional, por debajo de actividades como la industria manufacturera, el comercio al por mayor y menor, los servicios y la intermediación financiera, que presentan mejores rendimientos.



El crecimiento económico de la industria del turismo, durante el periodo 2005-2011, es del 4.69 por ciento mientras que el crecimiento económico nacional se mantiene en 4,14 por ciento. “Se observa que el turismo, en el país, presenta mejor rendimiento, ello se debe al mayor ingreso de divisas por parte de turistas de alto consumo, entre los que se destacan los estadounidenses y canadienses” (Ministerio de Turismo del Ecuador [MINTUR], 2011).

Tabla3.

Llegada de extranjeros al país

LLEGADA DE EXTRANJEROS		
AÑO	TURISTAS	VARIACIÓN%
2004	818.927	-
2005	859.888	5,00%
2006	840.555	-2,25%
2007	937.487	11,53%
2008	1.005.297	7,23%
2009	968.499	-3,66%
2010	1.047.098	8,12%
2011	1.092.426	4,33%
PROMEDIO	946.272	4,33%

Nota: Año 2011 proyectado en base a la tasa de crecimiento anual. Tomado de INEC, movimientos migratorios, 2011. Elaborado por la Autora.

“El número de turistas extranjeros que llegaron a Ecuador durante el primer semestre de 2011 aumentó en 8.16 por ciento respecto al mismo período del año anterior, lo que supuso un incremento neto de 41.470 visitantes.” (MINTUR, 2011).

Durante el período 2004 - 2011, el promedio anual de llegada de extranjeros al país se mantiene en 946.272 visitantes, lo que representa una variación del 4.33 por ciento anual. De mantenerse esta tendencia, la industria del turismo receptor se verá beneficiada, ya que implica un incremento en el ingreso de divisas por concepto de la venta de servicios de hospedaje, traslado y alimentación. (MINTUR, 2011).

Entre los principales mercados emisores registrados hasta finales del 2010 se encuentran los Estados Unidos, Colombia y Perú, con una participación porcentual del 23,79, 19,48 y 14,73 por ciento respectivamente. (MINTUR, 2011).

Según el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR) (2011).

“Del total de los 549.725 turistas que recibió Ecuador en los primeros seis meses del 2011, el 24,01 por ciento provino de Estados Unidos, 19,81 por ciento de Colombia y 14,94 por ciento llegó desde Perú. Las estadísticas elaboradas con información de la Dirección Nacional de Migración, también reflejaron que mercados como: España, Alemania, Gran Bretaña y Francia contribuyeron con 5,28, 2,17, 2,13 y 1,70 por ciento respectivamente, del total de turistas recibidos.”

La llegada de turistas extranjeros se debe, en gran parte, a las preferencias de estos por conocer los distintos lugares que el país posee, lo que da lugar a un alto consumo de los servicios de hospedaje, alimentación y otros complementarios.

1.1.1.1. Ciclo de vida de la industria

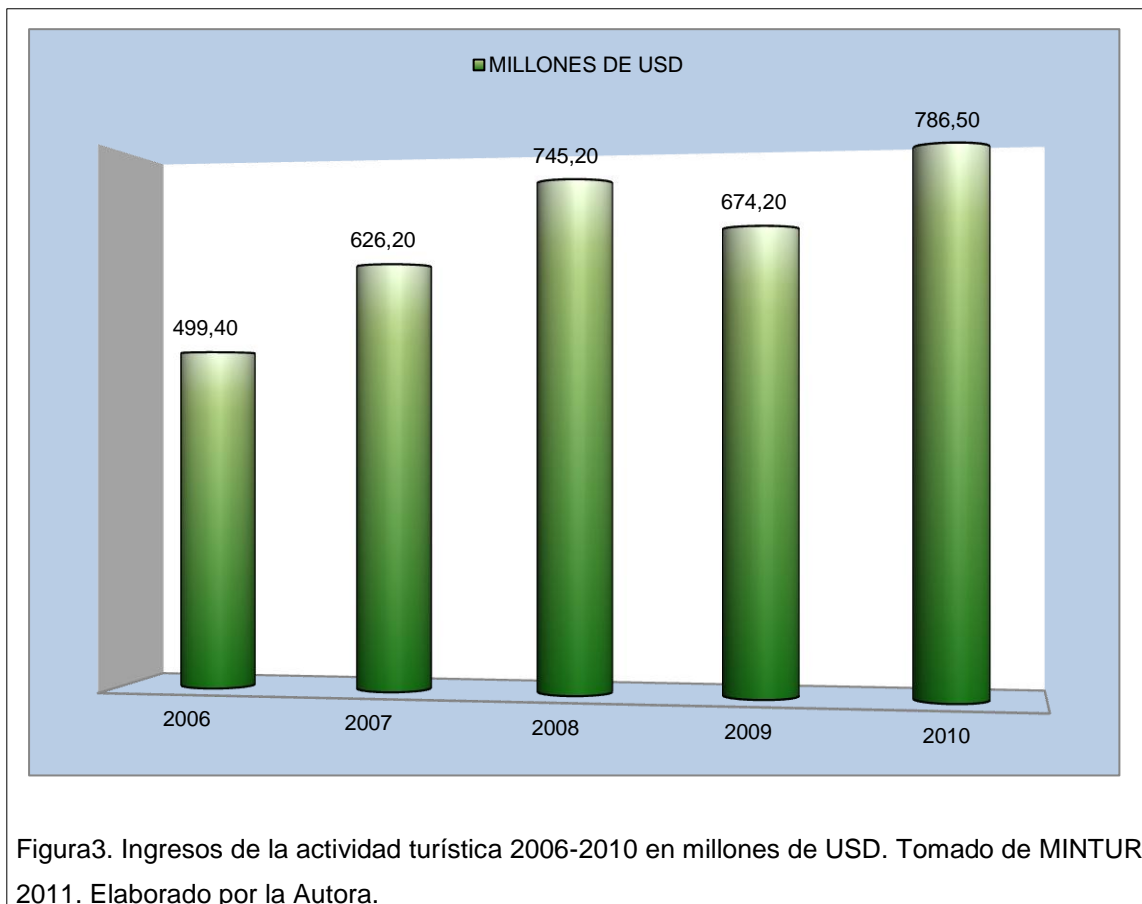
Según el Banco Central del Ecuador, la industria turística se encuentra en una etapa de crecimiento, con un desempeño económico que alcanza un crecimiento promedio en los últimos años del 4,68 por ciento anual.

En el año 2008 se observa el mayor crecimiento del 8,22 por ciento del PIB de la industria, mientras que en el año 2009 se encuentra una tendencia negativa del 1,97 por ciento y en los siguientes años se ve un crecimiento continuo. Ver *Tabla4*.

1.1.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Para analizar la estructura de la industria del turismo en el país, en primer lugar se estudiará el comportamiento de las ventas de la industria, para ello se toma la información emitida por el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR,

2011) respecto a los ingresos por concepto de divisas de las actividades turísticas (incluyen la prestación de servicios de hospedaje, viajes y transporte).



En la Figura 3 se puede apreciar que el ingreso de divisas en el país creció en 54.49 por ciento durante el período 2006-2010, al pasar de USD 499,40 millones en el 2006 a USD 786.5 millones en el 2010.

Una vez establecido los ingresos de la industria turística, se realiza el análisis de la estructura de la actividad turística y hotelera, para ello se recurre a la información provista por el Servicio de Rentas Internas, respecto al ranking empresarial en el 2011 de las empresas del sector, de lo cual se desprende la siguiente información:

Tabla4.

Estructura de la industria turística

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO-2011			
(MILLONES DE USD)			
RANKIN G	EMPRESA	INGRESOS POR VENTAS	%
1	Turística Internacional (Metropolitan Touring)	44,30	5,63%
2	Hotelera Quito S.A.	22,10	2,81%
3	Hotel Colón Guayaquil S.A.	19,90	2,53%
4	Kleinturs	19,70	2,50%
5	Hotel Colón Int.	12,50	1,59%
6	Hotel Oro Verde S.A.	10,50	1,34%
7	Amazonas hot Turismo S.A.	11,90	1,51%
8	Agencia de viajes Metroagencia S.A.	4,50	0,57%
9	Hoteles Ecuatorianos Apartec S.A.	3,99	0,51%
10	Hotel Le Parc Cía. Ltda.	1,10	0,14%
11	Dinviajes	1,00	0,13%
12	Agencia de Viajes Princestur S. A.	0,11	0,01%
13	Promotora de viajes y turismo S.A.	0,08	0,01%
14	Zltrotravel S.A.	0,06	0,01%
15	Viaje Hoy S.A.	0,06	0,01%
16	Resto de la industria	634,71	80,70%
TOTAL ESTIMADO		786,50	100,00%

Tomado de Servicio de Rentas Internas (SRI) (2011). Elaborado por la Autora.

Se puede apreciar que la estructura de la industria turística y hotelera en el país es de tipo fragmentada, con muchos actores. Resaltan las empresas con gran capacidad económica como la Empresa Turística Internacional (Metropolitan Touring), con ingresos por ventas, en el 2011, de USD 44.30 millones, que es líder del mercado con una participación del 5,63 por ciento

seguido por Hotelera Quito S.A. con el 2.81 por ciento y Hotel Colón Guayaquil con el 2.53 por ciento.

En lo que respecta a la oferta turística y hotelera de la ciudad de Quito, esta es muy variada, pues en ella se incluyen establecimientos de distintas actividades como hoteles, restaurantes, transporte, agencias de viaje, entretenimiento entre otras.

Gracias a la iniciativa tomada por entidades como la Corporación Metropolitana de Turismo y la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (CAPTUR), conjuntamente con los gremios, se ha logrado determinar el *stock* de recursos directos que permiten desarrollar actividades turísticas en la ciudad de Quito. A continuación se presenta la información de la capacidad de la oferta:

Tabla5.

Oferta turística de la ciudad de Quito

ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DE QUITO		
POR ACTIVIDAD TURÍSTICA		
ACTIVIDAD CIUT	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	% PARTICIPACIÓN
Alojamiento	413	15,88%
Restaurantes, bares, y cantinas	1.509	58,02%
Transporte terrestre	96	3,69%
Arrendamiento de vehículos	22	0,85%
Transporte aéreo	31	1,19%
Agencias de viajes	458	17,61%
Entretenimiento/recreación	72	2,77%
TOTAL	2.601	100,00%

Tomado de Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (CAPTUR), 2011. Elaborado por la Autora.

En lo referente a la oferta turística y hotelera en la ciudad hasta finales del 2011, se determinó que en Quito existieron 2.601 establecimientos, de ellos 413 son de alojamiento de todas las categorías, 1.509 son restaurantes, bares y cantinas, entre los más relevantes.

1.1.2.1. Cadena de valor de la industria

El valor del producto de la industria hotelera está determinado por la cantidad de dinero que el consumidor final esté dispuesto a pagar por él, conforme al grado de satisfacción que le provea dicho bien.

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación que facilita representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios (UEN), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. “La propuesta de valor de una empresa o unidades de negocios pueden añadir cuatro componentes a los atributos del producto: volumen, variedad, novedad y flexibilidad.” (Francés, 2006, p. 144).

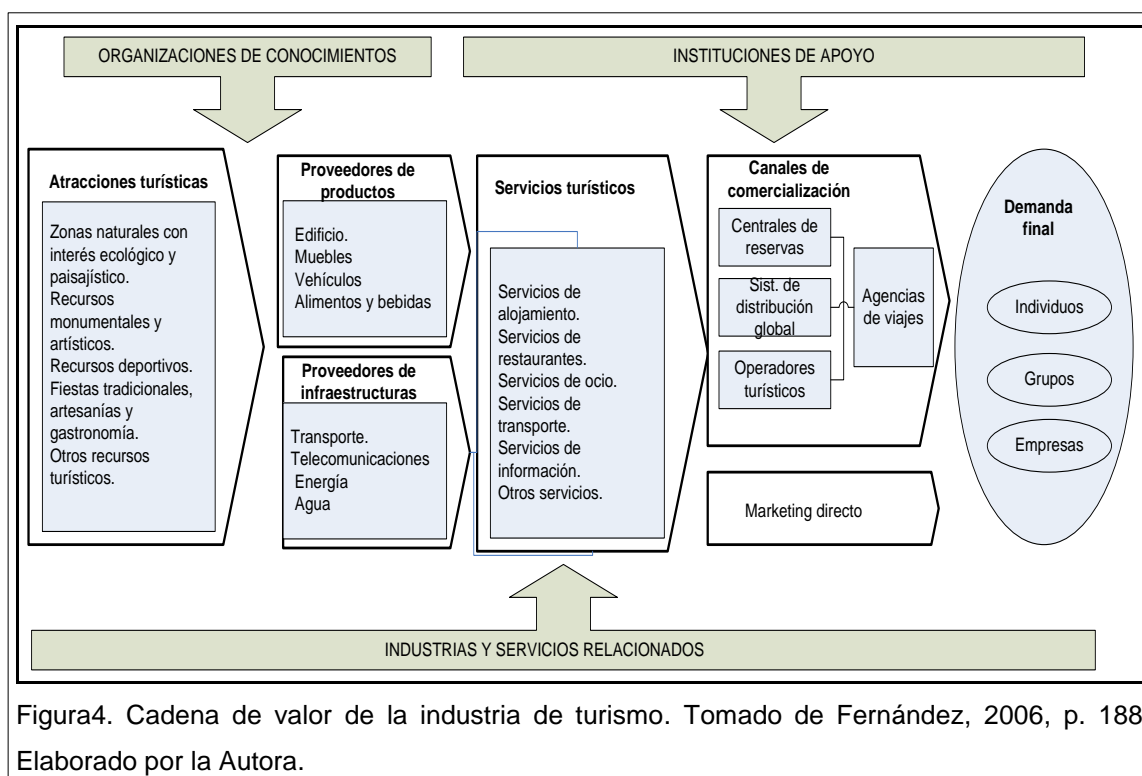


Figura4. Cadena de valor de la industria de turismo. Tomado de Fernández, 2006, p. 188. Elaborado por la Autora.

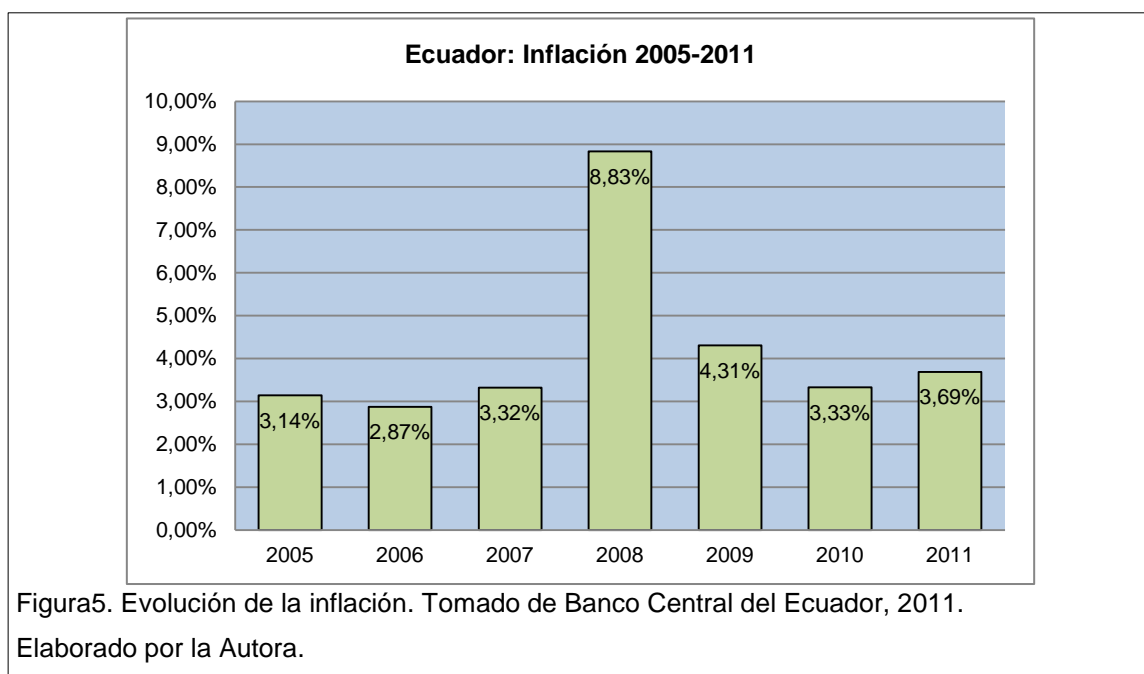
La cadena de valor de la industria del turismo está dada por las interrelaciones entre las atracciones turísticas, los proveedores de productos, los servicios turísticos, los canales de comercialización, el marketing directo, que se respaldan en las organizaciones de conocimientos, las instituciones de apoyo, las industrias y servicios relacionados que aportan con su contingente para lograr la satisfacción de los visitantes nacionales y extranjeros.

1.2. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

1.2.1. FACTORES ECONÓMICOS

1.2.1.1. Inflación

Según el Banco Central del Ecuador, los niveles de inflación se incrementaron en el año 2008 en el Ecuador, se debieron principalmente a los incrementos de los precios internacionales de las materias primas, la variación de los tipos de cambio y la política pública (Banco Central del Ecuador, 2011).



La inflación desde el año 2005 hasta el año 2011 muestra variaciones; tal es el caso de 2008 cuando creció 5.51 puntos porcentuales con relación al 2007,

luego de lo cual se muestra una tendencia a la baja. “Dos factores fueron determinantes en la subida de los precios: las inundaciones que afectaron a los cultivos y la presión de los precios internacionales” (El Universo, 2008).

Para finales del 2009, la inflación fue de 4,31 por ciento mostrando una desaceleración del 51,19 por ciento con relación al año 2008, gracias a la mayor producción de productos de temporada (legumbres, frutas, pescado), lo que incidió en la disminución de los precios del sector agrícola, pesquero y en el comportamiento general de la inflación.

“En el 2010, se registró una tasa de inflación anual del 3,33 por ciento, mostrando una variación de 0.98 puntos porcentuales con relación al 2009; tal situación se debió a la reanudación del comercio internacional con Colombia, Perú y, sobre todo, al incentivo a la producción nacional. Conforme a las previsiones del Banco Central del Ecuador, se estimó que la inflación promedio anual en el país para el 2011, sería de 3.69 por ciento, con lo cual se evidencia una tendencia al alza, pero que a decir del gobierno central, esta resultaría manejable” (Revista América Economía, 2011).

Se espera que el índice inflacionario en el país, mantenga la tendencia mostrada en los años 2009 y 2010, lo que significaría una oportunidad para el conglomerado ecuatoriano a nivel general, situación que favorecería a que los precios de los bienes y servicios no muestren incrementos desmesurados afectando al nivel de consumo y por ende, al dinamismo de la economía.

1.2.1.2. Tasas de interés

Con la nueva normativa aplicada para los servicios de supervisión financiera y los controles que ejecuta la Superintendencia de Bancos y Seguros, el sistema financiero nacional se mantiene estable, tras superar la crisis ocurrida en 1999.

A partir de la aprobación de la Ley de la Red de Seguridad del Sistema Financiero en el 2007, el gobierno tiene potestad para reordenar el sistema bancario, tanto privado como público. Una de las políticas impuestas fue la reducción de las tasas activas máximas, con ello las tasas se mantienen relativamente estables. (Banco Central del Ecuador, 2011).

Tabla6.

Tasa activa referencial

TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL		
SEGMENTO	% ANUAL	
	2010	2011
Productivo Corporativo	8,94%	8,17%
Productivo Empresarial	9,67%	9,53%
Productivo PYMES	11,32%	11,20%
Consumo	15,89%	15,91%
Vivienda	10,62%	10,64%

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2011. Elaborado por la Autora.

Se puede observar que la tasa activa referencial del segmento productivo corporativo ha sido reducida por parte de las entidades financieras, con lo cual del 8.94 por ciento presentado en el 2010, decayó a 8.17 por ciento. Igual comportamiento mantienen las tasas del resto de segmentos. Se espera que esta reducción incentive el acceso a líneas de crédito por parte de las empresas, con lo cual puedan financiar sus planes y proyectos productivos de expansión y crecimiento.

El beneficio radica en la reducción del costo financiero, sin embargo, aún se deben revisar ciertos procesos que limitan su concesión, especialmente con respecto al proceso de precalificación, selección y rapidez en los trámites.

Tabla7.

Tasa pasiva referencial

TASA PASIVA EFECTIVA PROMEDIO POR INSTRUMENTO		
SEGMENTO	% ANUAL	
	2010	2011
Depósitos a plazo	4,30%	4,53%
Depósitos monetarios	0,93%	0,60%

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2011. Elaborado por la Autora.

La tasa pasiva referencial para el segmento depósitos a plazo, en el 2011 mantiene un promedio anual de 4.53 por ciento presentando un incremento de 0.23 puntos porcentuales con relación al 2010, año en que se ubicó en 4.30 por ciento. Por el contrario, el segmento depósitos monetarios en 2011 presenta una tasa pasiva efectiva del 0.60 por ciento mostrando un ligero decrecimiento en 0.33 puntos porcentuales en comparación con el año 2010.

El dinamismo alcanzado por las instituciones financieras se refleja en una mayor rentabilidad, lo que ha permitido su capitalización, lo que se presenta como una oportunidad para el emprendimiento de nuevos negocios, puesto que al contar con una mayor cantidad de recursos financieros, los entes financieros pueden destinarlos a cubrir una mayor demanda de créditos a los distintos segmentos que financien actividades de producción y consumo.

1.2.2. FACTORES REGULATORIOS

Los factores regulatorios de mayor relevancia para la operación del sector turístico son: los permisos de funcionamiento emitidos por la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, los registros sanitarios que están bajo la supervisión del Ministerio de Salud, al igual que los certificados médicos de salud exigidos al talento humano.

También hay que tomar en cuenta el permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos.

Cabe mencionar que se deben cumplir las obligaciones con el estado a través de las declaraciones al Servicio de Rentas Internas, el pago de los impuestos prediales, las patentes, el permiso de uso de suelo y el permiso para colocar rótulos de publicidad.

En la actualidad, no existe una ordenanza establecida donde se obligue a los establecimientos a afiliarse a alguna cámara u organización; queda a criterio del empresario hacerlo, sin embargo, se deben considerar las ventajas y desventajas que pudieran percibirse al afiliarse a alguna de las treinta Cámaras de Turismo a nivel nacional.

Los impuestos que se deben pagar en los hoteles son el IVA: 12 por ciento al Servicio de Rentas Internas, y 10 por ciento de servicio, el mismo que es repartido a los empleados por la atención y el servicio que brindan a los huéspedes. (MINTUR, 2011).

1.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En la industria del turismo se presentan varios tipos de canales de distribución que dependen esencialmente del número de intermediarios existentes entre el producto o servicio y el consumidor.

En el canal de nivel uno o canal directo, el fabricante vende directamente sus productos turísticos al consumidor. En el canal de nivel dos, hay un solo intermediario, que pueden ser las agencias de viajes o clubes vacacionales. Un último canal identificado es el de nivel tres, que presenta un intermediario mayorista y uno minorista antes de llegar al consumidor final.

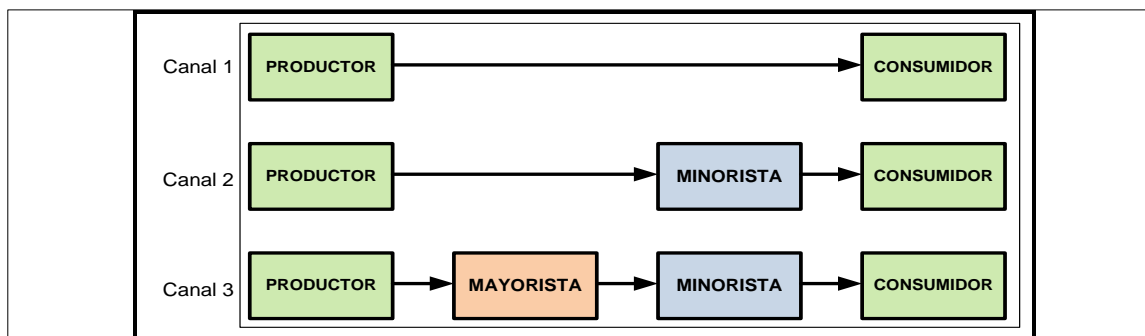


Figura6. Canales de distribución de la industria turística. Tomado de Sainz de Vicuña, 2001, p. 113. Elaborado por la Autora.

1.4. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un método de análisis que permite identificar la naturaleza de la competitividad en una industria determinada” (David, 2008, p. 100).

1.4.1. Amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)

La amenaza de nuevos competidores es media en cuanto a la actividad turística se refiere, por cuanto, existentes barreras de entrada que desmotivan en ser parte de la industria, una de ellas es la alta inversión requerida para la adecuación de los hoteles y restaurantes. Otra de ellas es la falta de información veraz y oportuna del comportamiento de la industria dentro del contexto económico. De igual forma, se incluyen la obtención de permisos, que desmotivarían por lo extenso de los trámites a realizarse.

1.4.2. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, por cuanto los insumos y suministros necesarios para el funcionamiento de los negocios turísticos no son dificultosos de encontrar en el mercado, eso facilita disponer de diversidad de opciones, tanto en precios, calidad y servicios complementarios.

1.4.3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, por cuanto los demandantes son cada vez más exigentes y de acuerdo a sus requerimientos los servicios deben poseer ciertas características, lo cual incentiva a una mayor competencia entre las empresas del sector.

1.4.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media, puesto que las entidades turísticas deben contar con ciertos estándares, requerimientos y exigencias propias que los identifican unas de otras, lo cual incide en su categoría y en el precio de los servicios.

1.4.5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es media, por cuanto los ofertantes tienden a dirigirse a segmentos específicos, ya que por factores como el precio, lo que es conveniente para uno no puede ser para el resto. Los servicios ofertados en la actualidad están categorizados, lo que obliga el cumplimiento de ciertas exigencias y valores agregados para alcanzar una adecuada diferenciación, de tal manera que puedan eximirse de tal rivalidad.

1.5. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

1.5.1. La idea y el modelo de negocio

El negocio presta el servicio de hospedaje en hotel; su capacidad instalada no permite satisfacer los incrementos de su demanda, lo que le obliga a subcontratar el servicio con otros hoteles cercanos que no poseen características similares pero que son necesarios para cumplir con los

contratos. Su fortaleza es la cercanía a la zona comercial y de servicios, convirtiéndole en el lugar predilecto de ejecutivos y demás visitantes.

Existe la necesidad de ampliar sus instalaciones para brindar el servicio a sus clientes frecuentes y demás demandantes potenciales que buscan un lugar acogedor para descansar en la ciudad de Quito.

1.5.2. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

Hotel Baltra no está constituido como sociedad jurídica, se encuentra registrado como persona natural representada por la Sra. Cécica Cleotilde Verdezoto García quien posee el cien por ciento de propiedad del negocio.

1.5.3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

1.5.3.1. Misión

Hotel Baltra presta servicios de hospedaje, caracterizados por su calidad, calidez, cordialidad, distinción y compromiso de su grupo de colaboradores y accionista, cuyo aporte es brindar a sus huéspedes una estadía placentera e inolvidable en su visita, coadyuvando al desarrollo económico del país.

1.5.3.2. Visión

Hotel Baltra, en el año 2016, será líder en la prestación de servicios de hospedaje en hotel en la ciudad de Quito, entregando servicios personalizados y diferenciados a todos sus huéspedes, respaldados en un alto compromiso de su grupo de colaboradores y accionista para el engrandecimiento de la empresa y de los grupos de interés.

1.5.3.3. Objetivos corporativos

Tabla8.

Objetivos estratégicos del negocio

OBJETIVOS	PLAZO		
	CORTO	MEDIANO	LARGO
ECONÓMICOS	Alcanzar un margen de rentabilidad de al menos el 30% frente al costo de oportunidad del dinero en el mercado financiero nacional.	Alcanzar un margen de rentabilidad de al menos el 40% frente al costo de oportunidad del dinero en el mercado financiero nacional.	Alcanzar un margen de rentabilidad de al menos el 50% frente al costo de oportunidad del dinero en el mercado financiero nacional.
	Incrementar el nivel de ventas en un 25% anual luego de ejecutar la ampliación de las instalaciones.	Incrementar el nivel de ventas en un 35% con respecto al año de ejecutado el plan de expansión.	Incrementar el nivel de ventas en un 45% con respecto al año de ejecutado el plan de expansión.
		Alcanzar un índice de liquidez de al menos dos veces con lo cual se garantiza el cumplimiento de las obligaciones contraídas.	Alcanzar un índice de liquidez de al menos 2,5 veces con lo cual se garantiza el cumplimiento de las obligaciones contraídas.
		Recuperar la inversión asignada al plan de expansión a partir del tercer año de ejecución.	
	Contratar una línea de crédito para emprender el plan de expansión y crecimiento.		

ESTRATÉGICOS	Colocar los servicios de hospedaje en las empresas medianas y grandes con domicilio en la ciudad de Quito.	Colocar los servicios de hospedaje en las empresas medianas y grandes con domicilio en la ciudad de Guayaquil.	Colocar los servicios de hospedaje en las empresas medianas y grandes con domicilio en la ciudad de Cuenca.
	Alcanzar una participación del mercado del 3,31% una vez ejecutado el plan de expansión del hotel.	Alcanzar una participación del mercado del 5% una vez ejecutado el plan de expansión del hotel.	Alcanzar una participación del mercado del 7% una vez ejecutado el plan de expansión del hotel.
		Incrementar en al menos tres líneas de nuevos servicios una vez ejecutado el plan de expansión de Hotel.	
	Fidelizar la marca a través de la puesta en marcha de un plan de marketing anual.		

Elaborado por la Autora.

1.5.3.4. Valores corporativos

A continuación se detallan los valores corporativos sobre los cuales versa el desempeño de las funciones del grupo de colaboradores de Hotel Baltra:

- Responsabilidad: tener capacidad para asumir nuevos retos.
- Honestidad y transparencia: tener actitud positiva para cumplir con todo lo encomendado con claridad y certeza.
- Superación y autoestima: mantener vivo el deseo de crecer y desarrollarse.
- Lealtad: ser fiel e identificarse con los objetivos organizaciones de Hotel Baltra, aportando a que sean alcanzados dentro de los plazos establecidos.

- Empatía: transmitir agrado, dinamismo y calidez.
- Higiene y pulcritud: mantener en impecables condiciones la apariencia personal así como el de las instalaciones.
- Compromiso: satisfacer oportunamente las necesidades de los huéspedes.

1.6. EL PRODUCTO O SERVICIO

Hotel Baltra con domicilio en la ciudad de Quito da el servicio de hospedaje en hotel para clientes nacionales e internacionales, con domicilio en la ciudad de Quito. Pretende emprender su ampliación con una edificación de 300 m², que contará con 15 habitaciones, con una superficie de 35 m² cada una, repartidas en un bloque de dos pisos; cada habitación será tipo suite. Las instalaciones serán confortables, espaciosas, con una infraestructura y decoraciones nuevas, con acabados de primera.

El servicio que ofrece Hotel Baltra presenta las siguientes características:

- ❖ Habitaciones ejecutivas (sencillas, con jacuzzi, hidromasaje y aire acondicionado).
- ❖ Servicio de televisión por satélite.
- ❖ Servicio de restaurante: desayuno (07:30-10:30) almuerzo (12:30-14:30) cena (18:30-21:30).
- ❖ Secador de cabello.
- ❖ Línea telefónica.
- ❖ Caja de seguridad.
- ❖ Botella de ron o champagne en la habitación.
- ❖ Reposición diaria del mini bar con aguas y refrescos.
- ❖ Internet inalámbrico.
- ❖ Servicio a la habitación (desde las 06:00 hasta las 21:00 horas).
- ❖ Servicio de lavandería.
- ❖ Servicio de taxi ejecutivo las 24 horas.
- ❖ Buseta para transporte desde hotel – aeropuerto y aeropuerto – hotel.
- ❖ *City tour* local e interprovincial (en caso de ser requerido).

Los servicios detallados son los más relevantes para este tipo de negocio y para la atención al cliente, por lo que contará con personal calificado y comprometido a dar un excelente servicio para lograr el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Con la ampliación del hotel se espera satisfacer plenamente las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

1.7. ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La estrategia de ingreso al mercado que se ha seleccionado es ofrecer precios de penetración, lo que permitirá alcanzar una mayor participación en este sustentado en cobrar una tarifa corporativa, que consiste en conceder el 33 por ciento de descuento frente a la tarifa *rack*.

La estrategia de crecimiento consiste en el desarrollo de nuevos servicios. La empresa debe dar énfasis en crear actividades complementarias conexas al alojamiento, para que el huésped o visitante tenga un sin número de opciones que le permitan hacer más placentera su permanencia en el hotel.

1.8. ANÁLISIS FODA

Hotel Baltra cuenta con factores críticos que pueden limitar o favorecer su desempeño. El desarrollo de este análisis es materia del Anexo 1 de este trabajo.

2. CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

El presente capítulo contiene la información del mercado potencial del servicio de hospedaje del Hotel Baltra, que será recopilada con la utilización de técnicas de recolección, para posteriormente ser analizada a fin de definir los gustos, preferencias, competidores y las características del mercado.

2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La definición del problema consiste en enunciar el problema general de la investigación de mercados e identificar sus componentes específicos” (Malhotra, 2004, p. 33).

2.1.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

Ampliar los servicios de hospedaje ofrecidos por el Hotel Baltra con el fin de aprovechar las oportunidades presentes en el mercado.

2.1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

¿Determinar si existe la factibilidad de ampliar los servicios de hospedaje ofrecidos por el Hotel Baltra con el fin de aprovechar las oportunidades presentes en el mercado?

2.2. PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tabla9.

Preguntas, hipótesis y objetivos de la inteligencia de mercados

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVO
¿Cuáles son las características de los demandantes potenciales de servicios de hospedaje en hotel?	Es el ejecutivo el potencial demandante de los servicios de hospedaje en hotel.	Obtener las características demográficas y psicográficas de los demandantes.
¿Con que frecuencia consumen los servicios de hospedaje en hotel?	Los usuarios de hoteles recurren con mayor frecuencia los fines de semana.	Identificar las características socioeconómicas de los demandantes.
¿Cuál es el segmento de mercado de los servicios de hospedaje en hotel?	Son las personas de clase media y alta los demandantes de servicios de hospedaje en hotel.	Recabar información de las características geográficas de los demandantes potenciales.
¿Cuál es el grado de satisfacción de los usuarios de servicios de hospedaje en hotel?	El usuario de servicios de hospedaje en hoteles está completamente satisfecho.	Obtener información de la calificación de los atributos de los servicios de hospedaje.
¿A qué atributos de los servicios de hospedaje se dan mayor relevancia?	Es la atención personalizada, instalaciones confortables y el precio, factores que el usuario valora para adquirir el servicio de hospedaje.	Identificar los criterios de los usuarios para elegir el servicio de hospedaje en hotel.
¿Qué tipo de servicios de hospedaje son los de mayor preferencia?	Los hoteles se consideran como la mejor alternativa para hospedarse.	Identificar las alternativas de los servicios de hospedaje.
¿Qué cantidad de dinero estarían dispuestos a pagar por el servicio de hospedaje en hotel?	El rango de precios de \$ 55-75 se considera como el más conveniente por un día en un hotel de primera categoría (clase).	Identificar los precios por habitación en un hotel de primera.
¿Qué servicios adicionales les gustaría recibir a los usuarios de hoteles?	Los usuarios prefieren el servicio de alimentación en los hoteles.	Establecer los servicios complementarios en hoteles.
¿Qué hoteles de primera categoría son de preferencia en la ciudad de Quito?	Los visitantes de la ciudad de Quito se hospedan en el hotel Tambo Real, hotel Plaza, hotel Amazonas.	Determinar la oferta hotelera de primera categoría de la ciudad de Quito.
¿Qué factores determinan el desempeño de los hoteles?	La disponibilidad de vías de acceso define el uso de los servicios de hospedaje en hotel.	Determinar los factores que definen el desempeño de los hoteles en la ciudad de Quito.

Elaborado por la Autora.

2.3. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Para la correcta consecución de la investigación de mercados, es necesario recabar la información de los distintos componentes del problema que se desea resolver, para ello se redactará una lista en la que se especifica toda la información que debe recopilarse. A continuación se detalla la misma:

Tabla10.

Necesidades de información

COMPONENTE	ESPECIFICACIÓN
Clientes	Determinar hábitos de consumo del potencial consumidor.
	Conocer la capacidad de pago de los potenciales consumidores.
	Determinar la importancia del uso.
	Determinar las características esperadas del servicio que se va a ofrecer.
	Conocer los servicios de hospedaje de mayor demanda por el futuro consumidor.
Proveedores	Conocer que facilidades otorgan.
	Conocer si ofrecen servicio de garantía.
Competencia	Conocer los problemas que enfrentan los competidores.
	Conocer la infraestructura y capacidad instalada.
	Identificar la amplitud de la mezcla de productos.
Sustitutos	Identificar el precio promedio de mercado de los productos sustitutos.
	Identificar las marcas líderes.
	Conocer los servicios de hospedaje más demandados.
Industria	Determinar el crecimiento económico.
	Identificar las barreras de entrada.
	Conocer los factores regulatorios existentes.
Empresa	Establecer la cuota de participación de mercado.
	Determinar los márgenes de ganancias para los intermediarios.
	Establecer la capacidad financiera del negocio.
	Identificar la política de servicio al cliente y garantías.

Elaborado por la Autora.

2.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que serán utilizadas son:

- Encuestas
- Entrevistas
- Observación.

2.4.1. FUENTE DE DATOS PRIMARIOS

El método de recolección de datos primarios es la encuesta personal que permite recopilar información de primera mano del potencial demandante de los servicios de hospedaje del Hotel Baltra, así como para conocer las expectativas del mercado.

2.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo exploratoria, basada en la realización de entrevistas a expertos y la realización de grupos focales. También es de tipo descriptiva para lo cual se realizarán encuestas personales a los demandantes potenciales del servicio.

2.5.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA

“Tipo de diseño de investigación que tiene como objetivo primordial proporcionar conocimiento y comprensión del problema que enfrenta el investigador.” (Malhotra, 2004, p. 75).

Se realizarán entrevistas a personas expertas en la industria hotelera, y grupos de enfoques a potenciales demandantes, resultados que permitirán inferir sobre la factibilidad de ampliar los servicios de hospedaje del Hotel Baltra.

2.5.1.1. Entrevistas a expertos

La entrevista permite recopilar las opiniones de profesionales del turismo y hotelería con amplia experiencia y conocimiento de los servicios de hospedaje en hoteles.

Se seleccionarán expertos que están inmersos en la industria hotelera nacional y local, de preferencia a quienes dirigen hoteles de primera categoría. También se entrevistarán a profesionales del ramo de la industria turística.

Metodología

Para la entrevista con expertos no se aplicará un cuestionario formal, en su defecto se preparará una lista con cuestiones relacionadas a la percepción del negocio, el mercado, los servicios hoteleros, la competencia y el perfil de los consumidores. *Ver Anexo 2.*

Se establecerá una hora y fecha conforme a la disponibilidad del entrevistado, cuya intervención no excederá los 30 minutos. Los expertos entrevistados se detallan a continuación:

- Ing. Luis Suárez (Presidente de la Federación Hotelera del Ecuador)
- Sra. Cécica Cleotilde Verdezoto García (Gerente-propietaria del Hotel Baltra).
- Sra. Blanca Leonor Sierra Vizcaíno (Gerente General del Hotel Río Amazonas-Aparsuit S.A.).
- Lcda. Gladys Jácome (Administradora hotelera-empleada privada).

Resultados

El desarrollo de la industria hotelera muestra un crecimiento razonable, en razón de un mejor modelo económico instaurado por el gobierno de turno, que se refleja en una mayor confianza para el inversionista.

- Los demandantes de los servicios de hospedaje en hotel son mayoritariamente los visitantes extranjeros, personas ciudadinas que gustan de los viajes y buscan lugares confortables para pernoctar. Un nuevo segmento, las empresas y sus ejecutivos, utilizan este servicio para su capacitación y eventos sociales.
- Las ventajas del sector hotelero son su infraestructura adecuada, la profesionalización del recurso humano, la disponibilidad de atractivos turísticos, tecnología de punta y servicios complementarios. Sus desventajas son la falta de un marco regulatorio actualizado, la informalidad de ciertos negocios (medianos y pequeños), el desconocimiento de apoyo gubernamental, entre otras.
- La infraestructura básica de un hotel de primera categoría debe incluir restaurante, bar-cafetería, piscina, internet, aire acondicionado, televisión por cable o satélite, áreas deportivas y centros de convenciones.
- La rivalidad entre las empresas competidoras es alta, especialmente entre aquellas con mayor capacidad económica e instalada tales como el Hotel Hilton Colón, Swissotel y JW Marriot
- El grado de intensificación tecnológica de los hoteles en el país permite ofrecer una extensa gama de servicios que complementan al hospedaje.
- Los servicios de hospedaje en hoteles no están posicionados adecuadamente en el mercado debido, entre otros factores, a la falta de promoción.
- La promoción de los servicios de hospedaje se realiza mayoritariamente por vía electrónica, donde resaltan la creación de páginas web y el envío masivo de correos electrónicos; a ellos se suman los medios escritos como catálogos, revistas especializadas y demás folletería con acabados de calidad.

Conclusiones

- Los negocios que disponen de proveedores responsables son aquellas que otorgan facilidades de pago, servicios de asistencia y entrega sin costo adicional.

- El problema al cual se enfrentan las entidades del sector es la falta de promoción de sus servicios.
- Los principales competidores mantienen una capacidad instalada de 50 a 100 habitaciones, que incluye los servicios de restaurante, televisión por cable, lavandería, línea telefónica, internet inalámbrico, parqueadero, entre otros.
- Las entidades que ofrecen servicios sustitutos y que se hallan dentro de la zona de influencia del negocio son: Hostal Othello Quito, Hostal Amazonas Inn, Hostal Azul de Luna, Mansión del Ángel, Residencial Villa Nancy y Hostal Jhomana.
- Los aspectos regulatorios son la barrera de entrada de mayor relevancia, y se refleja en la excesiva obtención de permisos, licencias y el pago de tasas e impuestos, tales como el registro de la actividad turística, la afiliación a la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, la obtención de la licencia anual de funcionamiento, el permiso sanitario otorgado por el Ministerio de Salud, los permisos para la colocación de rótulos y publicidad exterior, el permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos de Quito, el pago del impuesto predial, la obtención de la licencia ambiental, el pago del registro de la marca en el IEPI, el pago del impuesto de patente municipal, entre otros.
- La capacidad financiera de los negocios es adecuada.

2.5.1.2. Grupos de enfoque

“Es una entrevista realizada por un moderador capacitado entre un pequeño grupo de encuestados de manera no estructurada y natural.” (Malhotra, 2004, p.139).

Los partícipes son seleccionados aleatoriamente del mercado objetivo a quienes se realizarán preguntas respecto a la percepción de industria hotelera, los servicios de hospedaje y a la valoración del servicio.

Metodología

Se conformarán dos grupos de enfoque de siete personas cada uno. Se ha establecido un tiempo estimado para cada sesión de alrededor de 30 minutos. Para llevar adelante el grupo focal se ha preparado un listado con preguntas relacionadas con el mercado, el perfil del potencial consumidor, los servicios hoteleros, los gustos y las preferencias de los demandantes. *Ver Anexo 3.*

Resultados

- Con el crecimiento mostrado por el sector hotelero en el país, resulta fácil encontrar gran diversidad de ofertas, tanto en precios como en valor agregado para el cliente, sin embargo, por tratarse de servicios de estacionalidad, estos tienden a encarecerse cuando se presenta una mayor demanda.
- Los hoteles mayoritariamente identificados por los demandantes son Swissotel, JW. Marriot, Hotel Hilton Colón, que se caracterizan por su excelente servicio, ubicación e infraestructura disponible. Los hoteles de primera categoría de mayor importancia son Hotel Tambo Real, Hotel Río Amazonas y Hotel Sebastián.
- Los demandantes potenciales son los turistas nacionales y extranjeros que gustan de lugares acogedores, con atención personalizada, para disfrutar de sus días de descanso. Se presenta una mayor demanda de los servicios en fechas festivas y vacacionales.
- El servicio de hospedaje debe complementarse con el servicio de restaurante, café-bar, acceso a internet, lugares específicos para distracción y atención personalizada.
- La disponibilidad de infraestructura adecuada, personal capacitado y precios convenientes pueden definir la contratación del servicio de hospedaje.
- Los servicios de hospedaje están catalogados como muy buenos, sin embargo, en otros lugares de menor desarrollo turístico, la infraestructura y el servicio no es el adecuado, pues se evidencia un alto grado de informalidad.

- El patrón de consumo de servicios de hospedaje se da con relación al calendario festivo nacional y en los meses de temporada alta que son junio, julio y agosto, que coincide con la mayor afluencia de turistas extranjeros.

Conclusiones

- En razón del incremento de los desplazamientos internos en fechas festivas, se debe ampliar la cobertura de los servicios de hospedaje.
- Los servicios sustitutos del hospedaje se dan de acuerdo al tipo de establecimiento, es así, que puede haber hostales, residenciales, hosterías, cabañas, moteles, pensiones, entre otros, cuyo precio varía en función de su categoría, ubicación y servicios complementarios ofrecidos.
- La infraestructura y el personal de servicio son los factores determinantes a la hora de demandar servicios de hospedaje.
- El portafolio de clientes de los hoteles de la ciudad lo conforman visitantes nacionales y extranjeros, cuya mayor demanda se da en los meses de junio, julio y agosto.

2.5.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA

“Tipo de investigación conclusiva que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado.” (Malhotra, 2004, p.78).

Esta técnica de tipo cuantitativo permite esclarecer preguntas claves para el desarrollo de la propuesta de ampliación del Hotel Baltra en la ciudad de Quito.

2.5.2.1. Encuestas

“La encuesta es un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que se diseña para obtener información específica.” (Malhotra, 2004, p.168).

Metodología

Para fines de la presente investigación, las encuestas serán realizadas a los representantes de las empresas o, en su defecto, al responsable del departamento de adquisiciones o compras. Los datos recabados serán tabulados y utilizados para tomar decisiones respecto al perfil del potencial consumidor y principalmente, para determinar si existe la factibilidad de ampliar los servicios de hospedaje ofrecidos por el Hotel Baltra en la ciudad de Quito.

Diseño de la encuesta

La encuesta es de tipo personal que permite recabar información sobre el grado de satisfacción y conformidad con los servicios de hospedaje recibidos, específicamente por las empresas medianas y grandes que solicitan este tipo de servicio para su personal de mando medio que por cuestiones laborales tienen que trasladarse hacia la ciudad de Quito. Contiene preguntas estructuradas de opción múltiple y dicotómica. *Ver Anexo 4.*

Proceso de muestreo y tamaño de la muestra

- **Población objetivo**

De los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías, se establece que en la ciudad de Quito existen 1.631 empresas entre grandes y medianas, siendo estas la población objetivo del presente estudio. *Ver anexo 5.*

- **Técnica de muestreo**

De acuerdo a las necesidades del presente estudio, se utilizará la técnica de muestreo probabilístico denominada muestreo aleatorio simple, con lo cual “cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa, esto implica que cada elemento es seleccionado independiente de otros elementos” (Malhotra, 2004, p. 325).

Cálculo del tamaño de la muestra

Al conocer el tamaño de la población objetivo el cálculo del tamaño de la muestra se lo determinará mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + e^2(N-1)}$$

Fórmula 1. Cálculo del tamaño de la muestra. Tomado de Grande y Abascal, 2011, p. 266.

Dónde:

N = Tamaño del universo de la investigación = 1.631 empresas.

p = Probabilidad de aceptación = 0.5

q = Probabilidad de rechazo = (1-p) = 0.5

Z = Valor para un nivel de confianza de 95%= 1.964

e = Error tolerado = 5%

$$n = \frac{1.631 * (0,5) (0,5) (1,964)^2}{(0,5) (0,5) (1,964)^2 + (0,05)^2 (1.631-1)} = 312,11 = 312$$

El tamaño de la muestra es 312, cantidad que representa el número de encuestas a realizarse en la ciudad de Quito.

Resultados

Los resultados de la aplicación de las encuestas en la ciudad de Quito se detallan en el *Anexo 6*.

Conclusiones

- La frecuencia de consumo del servicio de hospedaje es de al menos una vez al mes.
- De preferencia se asigna un presupuesto diario de USD 50 a USD 70 por un servicio de hospedaje.

- Los servicios que complementan al hospedaje son, en orden de importancia, el servicio a la habitación, servicio de restaurante y el servicio de bar-cafetería, que se complementa con la atención personalizada.
- Los hoteles líderes de primera categoría de la ciudad de Quito son en orden de importancia Hotel Casino Plaza, seguido por Hotel Tambo Real.
- La cuota de participación de Hotel Baltra es de alrededor de la décima parte del mercado local. No utiliza intermediarios en el canal de distribución.
- La satisfacción del cliente se consigue a través del servicio personalizado, infraestructura adecuada, ubicación estratégica, tarifas convenientes, facilidades de pago y disponibilidad de servicios complementarios.
- Los potenciales demandantes prefieren recibir información a través de correos electrónicos, sitios web, revistas y periódicos.

2.6. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

2.6.1. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo para la ampliación de Hotel Baltra son las empresas medianas y grandes con domicilio en la ciudad de Quito y que tienen sucursales a nivel nacional, tales como Coca Cola, Farmaenlace, Vibag, Diario la Hora, Multiservicios Juan de La Cruz, Rocalvi, Ferremundo, Changqing Petroleum Exploratum Bureau, Rojas y Berru, Torres y Torres, Grupo Wong, Intertek, SGS, entre otras, las cuales se ven en la necesidad de contratar servicios de hospedaje para traslados internos hacia la ciudad de Quito de su personal.

2.6.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Según lo expuesto por Kotler (2003, pp. 242-247), para segmentar un mercado se deben analizar algunas variables importantes, tales como: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Los segmentos de mercado hacia quienes está dirigido el servicio de hospedaje se detallan a continuación:

- **Segmento 1:** Las 14 empresas medianas con domicilio en la ciudad de Quito, que demandan servicios de hospedaje de forma mensual.
- **Segmento 2:** Las 5 empresas grandes con domicilio en la ciudad de Quito, que demandan servicios de hospedaje de forma mensual. *Ver Anexo 7.*

2.7. TAMAÑO DE MERCADO

2.7.1. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

En la actualidad existen 1.631 empresas entre medianas y grandes con domicilio en la ciudad de Quito (Superintendencia de Compañías, 2012). Partiendo de este valor se establecerá la demanda potencial para la ampliación del hotel. Para ello se ha tomado en consideración las respuestas afirmativas de la encuesta, de lo cual se deriva que el 54 por ciento de la población encuestada demandan servicios de hospedaje de forma mensual, el 9 por ciento si contrata o ha contratado servicios del Hotel Baltra, el 51 por ciento califican al servicio de Hotel Baltra como excelente, el 74 por ciento se hospedarían de entre 1 hasta 5 días, para finalmente considerar al 65 por ciento que concuerda que sí se deberían ampliar las instalaciones del hotel en cuestión. *Ver Anexo 7.*

En base a los resultados presentados, se deriva un total de 19 empresas que serían los demandantes potenciales de los servicios que ofrecerá Hotel Baltra con una frecuencia de compra mensual. *Ver Anexo 7.*

Adicionalmente, se considera que la mayor parte de las empresas que son los clientes corporativos potenciales del hotel, son catalogadas como empresas medianas y grandes, lo que significa que cada una de ellas cuenta con una plantilla de trabajadores de no menos de 50 trabajadores, donde alrededor del

20 por ciento son ejecutivos de mandos medios (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2012), lo que consecuentemente daría una demanda potencial de 190 huéspedes al mes ($19 \times 50 \times 20\%$), a razón de 2.280 huéspedes al año. *Ver Anexo 7.*

2.8. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

2.8.1. COMPETENCIA

Dentro de la zona de influencia del hotel, se puede observar que es el único establecimiento con calificación de primera categoría, sin embargo, en sitios un poco más alejados, exactamente hacia el centro de la ciudad están otros competidores principales, donde se destacan el Best Western Plaza Hotel Casino, Río Amazonas Hotel, Howard Johnson, Eugenia Hotel, Dann Carlton Hotel, entre otros, que tienen las mismas características.

Hotel Baltra por la capacidad de sus habitaciones, estilo del hotel, servicios que proporciona y otros factores mantiene una buena aceptación en el mercado.

2.8.2. VENTAJAS

Las ventajas de la competencia son contar con personal calificado y capacitado, infraestructura moderna y completa, incluyendo los servicios de centros de convenciones, *catering service*, restaurante, bar, *roomservice*, *business center*, gimnasio, *spa*, transporte, sala de juegos e internet inalámbrico.

Los hoteles que son competencia directa de Hotel Baltra, cuentan con un factor importante, que consiste en tener mayor número de habitaciones, lo que les permite cubrir temporadas altas. Por citar un ejemplo, el Best Western Plaza Hotel Casino, cuenta con 100 suites, su centro de convenciones tiene una capacidad para 1.500 personas.

2.9. PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

2.9.1. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Se establece una participación del mercado de Hotel Baltra del 3,31 por ciento que resulta de la relación entre la capacidad total del hotel y el número de compañías $((35+19)/1.631)$. Actualmente son 35 los convenios que mantiene la empresa, 19 son nuevos clientes corporativos del negocio y 1.631 son las empresas medianas y grandes con domicilio en la ciudad de Quito.

2.9.2. VENTAS DE LA INDUSTRIA

La industria del turismo en el 2011 alcanzó un total de USD 333 millones, que representa el 1,27 por ciento de la producción total de bienes y servicios en el país. La meta de Hotel Baltra, para el primer año de ampliación, prevé alcanzar una participación del mercado del 3,31 por ciento.

2.10. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Hotel Baltra dará seguimiento al cumplimiento de la meta planteada tomando como referencia la información financiera, a partir de la cual se definirán las estrategias a usarse. En el caso de no alcanzar dicha meta, podría reunirse a la revisión de precios y mejoramiento del servicio entregado.

2.10.1. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

De lo expuesto se puede inferir que el crecimiento económico de la industria del turismo establecido en un promedio anual de 4.69 por ciento es una oportunidad, en razón de la disponibilidad de infraestructura turística adecuada, gastronomía rica y diversa, que permite cumplir con las expectativas de los visitantes. A ello se agrega que el país cuenta con la mayor biodiversidad por

unidad de superficie a escala mundial, distribuidas en cuatro regiones bien definidas, donde se dispone de una gran variedad de atractivos naturales y culturales, que se complementa con la facilidad para los desplazamientos internos.

Otro factor que favorece a la oportunidad del negocio es el crecimiento anual de la llegada de visitantes al país, el mismo que se mantiene en 4,33 por ciento a razón de 946.272 turistas anuales, situación que favorece a la industria por el incremento en la demanda de todo tipo de servicios turísticos. A lo expuesto se agrega que Hotel Baltra mantiene convenios con 35 empresas para prestar sus servicios de hospedaje, destacándose Coca Cola, Farmaenlace, Vibag, Diario la Hora, Multiservicios Juan de La Cruz, Rocalvi, Ferremundo, Changqing Petroleum Exploratum Bureau, Rojas y Berru, Torres y Torres, Grupo Wong, Intertek, SGS, entre otras, lo cual garantiza una demanda fija.

Respecto a los resultados de la investigación de mercados, queda en evidencia que existen condiciones favorables para la ampliación del Hotel Baltra, puesto que el 54 por ciento de sus clientes corporativos utilizan el servicio cuando menos una vez mensualmente, permaneciendo en él de 1 a 5 días. De igual forma, el 51 por ciento concuerda que el servicio entregado por el negocio es de excelente calidad y finalmente el 66 por ciento está de acuerdo en que las instalaciones e infraestructura deben ser ampliadas, lo cual permitiría cubrir incrementos en la demanda.

3. CAPÍTULO III. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se detalla el plan de marketing para la ampliación del servicio de hospedaje de Hotel Baltra de la ciudad de Quito.

3.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

3.1.1. POSICIONAMIENTO AMPLIO O GENERAL

Siguiendo el enfoque de Porter, la estrategia de posicionamiento general es la diferenciación, que consiste en que “cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que se escoja para distinguirse, debe diferenciar a la empresa de la competencia y ser lo bastante importante para justificar un precio preferencial que exceda el costo la diferenciación.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 194).

La estrategia elegida permitirá al Hotel Baltra cobrar un precio más alto por su servicio y obtener la lealtad de sus clientes cuando estos se hayan identificado con las características de diferenciación.

La diferenciación se centra en disponer de habitaciones nuevas tipo suites (sencillas, dobles con jacuzzi e hidromasaje, confortables y espaciosas), con decoración y acabados de primera. Las habitaciones cuentan con servicio de televisión por cable ilimitado, línea telefónica, agua caliente las 24 horas del día, internet inalámbrico (zona wi-fi), caja de seguridad y servicio a la habitación.

3.1.2. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

En razón de la exclusividad de los servicios ofrecidos por el Hotel Baltra, su posicionamiento competitivo se basa en la estrategia de especialista, con ello el negocio “se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del

mercado. Busca un nicho en el que puede tener una posición de dominio y no ser atacado por la competencia” (López, 2009, p. 120).

Bajo esta perspectiva estratégica, el Hotel Baltra centra sus esfuerzos en lograr la satisfacción de su nicho de mercado, que lo conforman las empresas medianas y grandes de las distintas actividades económicas con domicilio en la ciudad de Quito y que tienen sucursales fuera de la ciudad.

3.2. POLÍTICA DE PRECIOS

3.2.1. METAS DE VENTAS

Considerando que resulta favorable la ampliación de las instalaciones del Hotel Baltra, se establece como objetivo la obtención de utilidades satisfactorias, con lo cual el precio establecido debe generar utilidades netas que satisfagan la operatividad del negocio. De acuerdo con las expectativas y comportamiento histórico de los ingresos, la propietaria ha identificado un potencial de rentabilidad del 26 por ciento la misma que es razonable si se la compara con tasa activa referencial de los bancos privados, que en la actualidad oscila en 8,17 por ciento para el segmento productivo corporativo, según el Banco Central del Ecuador.

3.2.2. ELEMENTOS QUE DETERMINAN EL PRECIO

Los elementos que influyen en la determinación del precio son:

- La variación de los costos del servicio. Se prevé firmar acuerdos con los proveedores actuales para mantener el nivel de precios en un determinado tiempo.
- Competencia. Se ha previsto obtener información de los precios de los hoteles aledaños al Hotel Baltra, a fin de mantener una adecuada estrategia de precios que no afecte la rentabilidad del negocio.

- El nivel de la demanda. Se prevé evaluar su variación en tres escenarios posibles: esperado, optimista y pesimista, los cuales serán definidos de acuerdo al comportamiento del nivel histórico de ventas del negocio.

3.2.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios utilizadas son de *status* para las tarifas *rack* y de precios de penetración para la tarifa corporativa, valores que otorgan un nivel adecuado de rentabilidad, ya que cubren los costos fijos y variables del servicio. Adicional al análisis de la competencia, se establece el nivel de precios que se cobra por el servicio de hospedaje en el mercado quiteño.

Tabla11.

Precios de la competencia

SERVICIOS Y PRECIOS DE LA COMPETENCIA			
COMPETIDOR	CATEGORÍA	PRECIO	
		HABITACIÓN INDIVIDUAL	HABITACIÓN DOBLE
Hotel Tiwintza Internacional	Primera	33,00	50,00
Hotel SavoyInn	Primera	40,00	50,00
Best Western Plaza Hotel Casino	Primera	120,00	140,00
Río Amazonas Hotel	Primera	75,00	85,00
Howard Johnson	Primera	100,00	110,00
Eugenia Hotel	Primera	59,00	69,00
Hotel Dann Carlton	Primera	130,00	160,00
PROMEDIO		79,57	94,86

Tomado de Hoteles de Quito, 2012. Elaborado por la Autora.

Los precios de mercado de los servicios de hospedaje, se mantienen en un rango de USD 33 a USD 130 para una habitación individual y de USD 50 a USD160 para una habitación doble. De ello se deriva un precio promedio de

USD 79,57 para una habitación individual y de USD 94,86 para una habitación doble. Con la información recabada del análisis de precios del mercado, se establecerá el precio del servicio del Hotel Baltra.

Tabla12.

P.V.P. del servicio

P.V.P. (USD)		
CATEGORÍA DE HABITACIÓN	TARIFAS RACK	TARIFA PROMOCIONAL CORPORATIVA
Habitación ejecutiva individual	100,00	75,00

Elaborado por la Autora.

De la información provista por la gerencia del Hotel Baltra, se establece la concesión del 33 por ciento de descuento para la tarifa promocional corporativa frente a las tarifas *rack*, con lo cual el precio para una habitación ejecutiva individual tipo suite es de USD 75,00, valor que incluye el uso de las instalaciones y el desayuno.

Como política del negocio se establece que cada acuerdo firmado incluye la contratación del servicio de alimentación, únicamente para la cena, cuyo valor es de USD 10,00, que incluye un plato fuerte, jugo y postre.

3.3. TÁCTICA DE VENTAS

3.3.1. MÉTODO DE VENTAS

La venta de los servicios del negocio se lo realizar de forma directa, sin intermediarios, apoyados en medios electrónicos para la entrega de proformas para la contratación de los servicios. A futuro se espera realizar alianzas estratégicas con las agencias de viaje como Viaje Hoy, PGV Travel y Mundo Travel, para la promoción de los servicios del Hotel Baltra.

3.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

El servicio es personalizado, desde que el cliente realiza el primer contacto para hacer su reservación o para solicitar información. Dispone de habitaciones tipo suites con jacuzzi, las mismas que cuentan con servicio de televisión por cable, agua caliente las 24 horas, servicio de llamadas locales, nacionales e internacionales, y en caso de requerirlo, existen habitaciones con caja de seguridad electrónica. A ello se suma su excelente ubicación, tarifas convenientes, facilidades de pago y lo más importante es la atención personalizada a cargo de personal capacitado, que cumple a cabalidad las tareas encomendadas.

3.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

3.5.1. MEZCLA DE LA PROMOCIÓN

Las acciones que se ejecutarán para comunicar a los potenciales demandantes de los servicios de hospedaje mejorados que ofrecerá Hotel Baltra, se dará a través de medios electrónicos (internet), medios impresos (revistas, periódicos) y por materiales de promoción (POP). Su combinación adecuada brindará mejores alternativas para posicionar la marca “Hotel Baltra” en la mente del potencial demandante.

3.5.2. IMAGEN Y MARCA

La marca de la empresa es “Hotel Baltra”, nombre que se fundamenta en su ubicación actual (Isla Baltra N41-143 y Av. Amazonas Esquina) y en una de las islas que conforman uno de los destinos turísticos más importantes que posee el país (archipiélago de Galápagos), que se halla ubicado en la región Insular. A la marca se agrega cuatro estrellas de color tomate, que denotan la categoría que posee el hotel en la actualidad.



Figura7. Marca del negocio. Tomado de Hotel Baltra, 2012. Elaborado por la Autora.

El eslogan que se propone busca expresar en palabras cortas las cualidades más relevantes de su servicio: denotar que no existe servicio que se iguale sea en precio, calidad y servicio.

Excelente servicio al mejor precio...

3.5.3. PUBLICIDAD

3.5.3.1. Publicidad por Internet

Se contratará una empresa especializada en tecnologías de información, para que rediseñe la página web del hotel, la misma que tendrá las siguientes características: diseño web profesional, administrador de contenido, administrador de usuarios, formulario de contacto, catálogo de productos, tienda virtual y posicionamiento de la marca en buscadores. A ello se agrega, la creación de cuentas en las redes sociales como Facebook y Twitter.

El proveedor del servicio de internet es la empresa estatal CNT, con las siguientes características: banda ancha, wi fi, 8 puertos LAN, conexión a través de una dirección IP fija y servicio ilimitado de descarga.

Con ello se pretende dar a conocer el servicio diferenciado que ofrece Hotel Baltra a los ejecutivos y público en general, que requieren de un lugar acogedor para su estancia en la ciudad de Quito.

3.5.3.2. Publicidad impresa

Se contratará con Editorial Vistazo la publicación en la Revista Hogar, que circula mensualmente, dos anuncios de 1/8 de página a un costo de USD 950 (IVA incluido) por cada anuncio. Cada anuncio será publicado al inicio de cada semestre.

También se contratará un anuncio en la Revista Mundo Diners del Grupo Editorial Dinediciones. Su tamaño es de ¼ de página a full color, su costo es de USD 1.150 (incluye IVA).

3.5.4. RELACIONES PÚBLICAS

Para reposicionar la marca y dar a conocer las nuevas instalaciones del hotel, se realizará un evento de lanzamiento con invitados especiales, como los representantes de la CAPTUR, de la Federación Hotelera del Ecuador, medios de comunicación local y representantes de las empresas que son parte del portafolio actual de clientes.

En el mes de julio, que coincide con el aniversario del hotel, se realizará el sorteo de un viaje todo pagado a Salinas (tres días dos noches) para una pareja. Participan todos los clientes del hotel.

3.5.5. PROMOCIÓN DE VENTAS

3.5.5.1. Material promocional

Conforme se vaya desarrollando la campaña publicitaria multimedia e impresa, se prevé emplear material POP para apoyar la campaña, para ello se elaborarán 1000 aromatizantes colgantes de 60 cm a full color de un lado, en el que resalte el logo del empresa. Su costo es de USD 1.50 cada uno. Incluyen sabores de frutilla, cereza y chocolate.

3.5.5.2. Presupuesto para el marketing mix

Tabla13.

Presupuesto para marketing operacional

PRESUPUESTO DE MARKETING MIX					
MESES	MEDIO PUBLICITARIO	DETALLE	CANTIDAD	COSTO	
				UNITARIO	TOTAL
Enero	Evento de lanzamiento	Aproximadamente 50 invitados	1	1.500,00	1.500,00
	Rediseño página web	Creación de módulos complementarios	1	450,00	450,00
Febrero	Anuncio en Revista Hogar	1/8 pagina	2	950,00	1.900,00
Marzo	Material POP	Aromatizante colgante (60 cm)	1.000	1,50	1.500,00
Abril	Concurso	1 viaje para 2 personas a Salinas	2	250,00	500,00
Mayo	Anuncio en Revista Mundo Diners	1/4 pagina	1	1.150,00	1.150,00
TOTAL					7.000,00

Elaborado por la Autora.

Se ha establecido un presupuesto anual de USD 7.000 para realizar la promoción del servicio del Hotel Baltra, valor que de acuerdo a las necesidades del negocio puede incrementarse.

3.6. DISTRIBUCIÓN

3.6.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El servicio se distribuirá de forma directa hasta las empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito, y no se reunirá a la intervención de detallistas para colocar el servicio hasta el consumidor final. A medida que el servicio vaya desplazándose por su ciclo de vida, se estima contar con intermediarios a fin de incrementar el volumen de ventas, para tal propósito se contactará con agencias de viajes de la localidad como Viaje Hoy, PGV Travel, y Mundo Travel, entidades que ofrecerán el servicio de hospedaje a manera de paquete, lo cual implica un ahorro para el huésped.

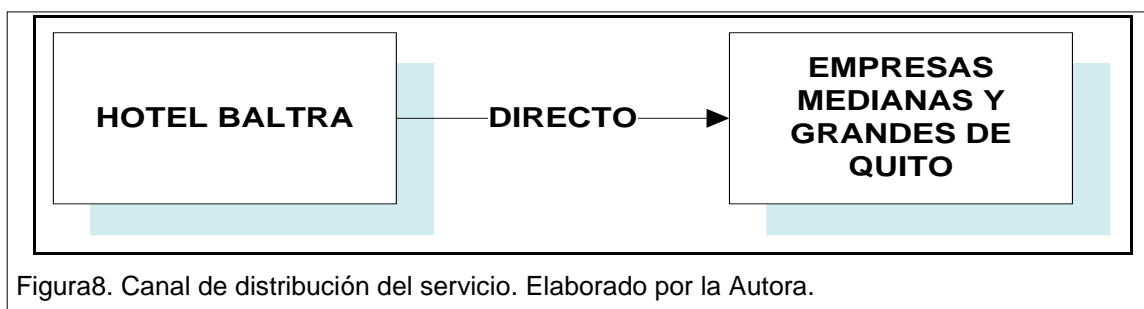


Figura8. Canal de distribución del servicio. Elaborado por la Autora.

Con el fin de incentivar las relaciones comerciales con los intermediarios, se fijarán márgenes razonables de ganancias para ellos, para lo cual se propone usar los mismos beneficios por volumen de venta como porcentaje de comisión, con lo cual los beneficios se establecen de la siguiente manera:

- ❖ Para grupos de hasta 10 personas, una comisión del 10%
- ❖ Para grupos de 11 a 20 personas, una comisión del 12%.
- ❖ Para grupos de más de 20 personas, una comisión del 15%.

3.6.2. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de canal consiste en utilizar una distribución directa, en el cual el cliente se pone en contacto con el hotel, se le entrega toda la información necesaria y se cierra la venta; previamente se pactará el pago total del servicio o cuando menos con la cancelación de la reserva con el 50 por ciento del valor del servicio.

A partir del segundo año de operación, se prevé agregar a un intermediario, que en este caso son las agencias de viaje, lo cual permitirá incrementar la cobertura en todos los mercados nacionales. Con ello el canal de distribución a utilizarse es indirecto y corto.

4. CAPÍTULO IV. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el presente capítulo se detalla la estrategia y el ciclo de operaciones, así como también los requerimientos de equipos, herramientas, instalaciones, mejoras, la localización geográfica, la capacidad de almacenamiento, el manejo de inventarios, así como también los aspectos regulatorios y legales que deben considerarse para poner en marcha el nuevo negocio.

4.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

“La estrategia de operaciones se ocupa del establecimiento de políticas y planes amplios para utilizar los recursos de una empresa con el fin de apoyar mejor su estrategia competitiva a largo plazo.” (Chase, Jacobs y Aquilano, 2005, p. 26).

La estrategia de operaciones que pretende establecer el Hotel Baltra para viabilizar su ampliación, es rapidez en la entrega, “con lo cual la capacidad de la empresa de ofrecer sus servicios con mayor rapidez que sus competidores puede ser decisiva.” (Chase et al., 2005, p. 26).

4.1.1. PARTES PRINCIPALES DEL SERVICIO

El servicio de hospedaje incluye las siguientes etapas:

- ❖ Reservación del servicio.
- ❖ Arribo del huésped.
- ❖ Solicitud de reservación de la habitación.
- ❖ Confirmación de solicitud.
- ❖ Registro del huésped.
- ❖ Asignación de habitación y entrega de llaves.
- ❖ Traslado del huésped a la habitación correspondiente.
- ❖ Estancia del huésped.

- ❖ Desocupación de la habitación.
- ❖ Registro de salida del huésped.

4.1.2. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS Y FUNCIONALES DEL SERVICIO

El servicio comprenderá de hospedaje en el hotel para clientes corporativos en habitaciones confortables y espaciosas. Las instalaciones e infraestructura tendrán acabados de primera. Las tarifas de las habitaciones varían de acuerdo a la categoría y servicios adicionales pretendidos.

Las habitaciones estarán categorizadas como: ejecutivas sencillas, dobles, con jacuzzi e hidromasaje, incluyen el servicio de televisión por cable, agua caliente las 24 horas, servicio de llamadas locales, nacionales e internacionales. En caso de ser requerido se cuenta con habitaciones con caja de seguridad electrónica.

La atención al cliente estará a cargo de personal calificado, permitiendo ser buenos anfitriones, cuidando cada uno de los detalles, brindando confort, estilo y elegancia, dentro de una infraestructura moderna con la que se garantizará una grata experiencia durante la estadía.

Todos los servicios dependerán del requerimiento del huésped. Se realizarán convenios con agencias de viaje en caso de que el cliente desee visitar los atractivos turísticos con los que cuenta la ciudad y el país en general.

4.1.3. SERVICIOS A OFRECER

Los servicios incluyen:

- ❖ Servicio de televisión por satélite.
- ❖ Servicio de restaurante.
- ❖ Secador de cabello.
- ❖ Dispositivo para escuchar música.

- ❖ Línea telefónica.
- ❖ Nevera.
- ❖ Caja de seguridad.
- ❖ Botella de ron o champagne en la habitación.
- ❖ Reposición diaria del mini bar con agua y refrescos.
- ❖ Internet inalámbrico.
- ❖ Servicio a la habitación.
- ❖ Gimnasio.
- ❖ Servicio de lavandería.
- ❖ Servicio de taxi ejecutivo las 24 horas.
- ❖ Transportación interna.
- ❖ City tour local e interprovincial (en caso de ser requerido).

4.2. CICLO DE OPERACIONES

4.2.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Las actividades que se llevan a cabo desde que el cliente realiza el primer contacto con el hotel hasta su salida se detallan en el presente apartado.

- **Reservación del servicio**

El negocio cuenta con varios medios para la reservación, como líneas telefónicas directas, fax o vía e-mail. Se dispone de una página web en la que visitantes pueden realizar sus consultas y cotizaciones. Para confirmar la reservación, se recibe una garantía que puede ser mediante tarjeta de crédito o una carta de auspicio y responsabilidad de la empresa; previamente se solicitará la autorización de la jefatura de reservas y recepción.

- **Arribo del huésped**

El huésped, sin previa anticipación, llega a los predios del hotel, sea por sus propios medios o por el servicio de transfer que se ofrece.

- **Solicitud de reservación de la habitación**

En caso de tener una reservación, se procede a verificar su solicitud, de lo contrario el responsable de la recepción verificara en los registros la disponibilidad de habitaciones. En caso de no existir disponibilidad, concluye el proceso, caso contrario se procede a solicitar la identificación e información personal para realizar el respectivo registro. Se debe llegar a un acuerdo respecto a la habitación asignada, el costo, los días de estancia, así como también los servicios complementarios ofrecidos.

- **Confirmación de solicitud**

La jefatura de reservas y recepción recibe la solicitud y verifica la disponibilidad de habitaciones dentro de las fechas requeridas por el huésped.

- **Registro del huésped**

Una vez acordadas las condiciones, se solicita la información adicional para llenar la tarjeta de registro, en la que queda asentado los días de hospedaje, el pago, sea en efectivo, con deposito o con la firma en el voucher de la tarjeta de crédito. La entidad exigirá una garantía para cubrir daños que pudieran generarse en las instalaciones, mediante un deposito o voucher, los mismos que serán devueltos una vez que termine la estancia, previos a la verificación de que no haya daño alguno.

- **Asignación de habitación y entrega de llaves**

Se asigna la habitación al huésped y se entregan las llaves al camarero, quien se encarga de conducir al huésped a la habitación asignada. Es función específica de este colaborador llevar consigo las maletas del visitante.

- **Traslado del huésped a la habitación correspondiente**

El camarero ubica al huésped, coloca el equipaje al interior de la habitación, entrega las llaves, además da una breve explicación del funcionamiento de los servicios con los que cuenta la habitación.

- **Estancia del huésped**

El huésped tiene derecho al uso de los servicios complementarios que se incluyan en la tarifa acordada; en caso de requerir otro servicio, se

advierde que será cargado a su cuenta. Durante toda la estancia, el personal de servicio atenderá todos los requerimientos a fin de satisfacer las necesidades del huésped.

- **Desocupación de la habitación**

Es obligación del huésped desocupar la habitación en el día y hora pactada, caso contrario se cobrará por un día más. La entidad se compromete en anticipar a los huéspedes el día de vencimiento de su estancia.

- **Registro de salida del huésped**

El camarero dirige el equipaje del huésped hasta la recepción, en donde se firma un registro de salida que incluye fecha y hora. En caso de no haber daños a las instalaciones se devuelve la garantía (depósito o voucher), caso contrario, se evalúan los daños, se aplica la cantidad que cubra dichos daños.

4.2.2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La utilidad de un flujograma puede explicarse así:

“Las actividades asociadas con un proceso se afectan entre sí, de manera que es importante considerar el desempeño simultaneo de varias de estas. Una buena forma de empezar a analizar un proceso es mediante la utilización de un diagrama que muestra sus elementos básicos, por lo común tareas, flujos y áreas de almacenamiento.” (Chase et al., 2005, p.147).

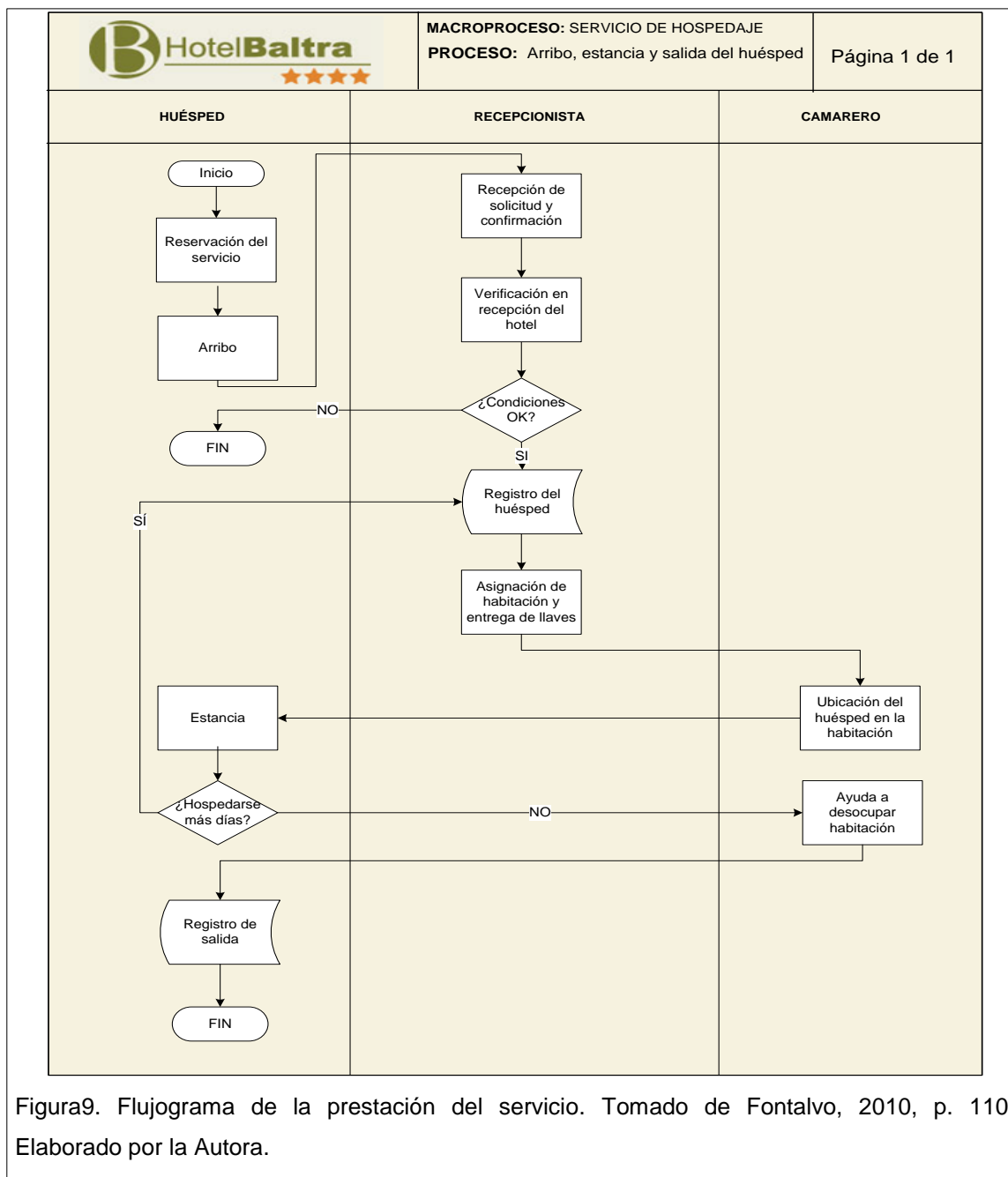


Figura9. Flujograma de la prestación del servicio. Tomado de Fontalvo, 2010, p. 110. Elaborado por la Autora.

4.3. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

El servicio de hospedaje en el hotel se sustenta en contar con el recurso humano calificado y comprometido, así como de una infraestructura moderna y confortable, con acabados de primera. También es imprescindible contar con equipos y herramientas que agilicen la atención oportuna a los requerimientos de los huéspedes, de tal forma que todos los visitantes se sientan a gusto en

un sitio moderno, cómodo, seguro y con un ambiente familiar, donde puede utilizar sus instalaciones como punto de encuentro, para negocios, placer o simplemente para descansar. A continuación se detallan los equipos y herramientas necesarias para el equipamiento del hotel:

Tabla14.

Requerimiento de equipos y herramientas

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				
REQUERIMIENTO	U. MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Equipos para la cocina:</i>				
Cocina industrial	unidad	2	1.000,00	2.000,00
Plancha grill	unidad	1	800,00	800,00
Horno industrial	unidad	1	1.200,00	1.200,00
Horno microondas	unidad	2	120,00	240,00
<i>Equipos de refrigeración:</i>				
Frigorífico vertical	unidad	1	2.700,00	2.700,00
<i>Lavandería y limpieza:</i>				
Lavadora	unidad	1	2.500,00	2.500,00
Secadora	unidad	1	3.000,00	3.000,00
<i>Equipamiento de habitaciones:</i>				
Sistema de aire acondicionado	unidad	15	430,00	6.450,00
Calefón (26 l.)	unidad	4	260,00	1.040,00
<i>Equipo de computación:</i>				
Computadores de escritorio	unidad	4	500,00	2.000,00
Impresora multiuso	unidad	1	200,00	200,00
<i>Equipo de comunicación:</i>				
Teléfonos convencionales	unidad	15	15,00	225,00
Fax	unidad	1	150,00	150,00
Equipo de video vigilancia	unidad	2	650,00	1.300,00
Central telefónica 8 líneas	unidad	1	350,00	350,00
TOTAL				24.155,00

Elaborado por la Autora.

4.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

El Hotel Baltra opera en la ciudad de Quito ofreciendo la mejor ubicación, en el corazón comercial y bancario, con una calificación de primera categoría, cuenta con 40 habitaciones, dando una capacidad instalada para atender a 40 personas diariamente, la misma que resulta insuficiente para abastecer temporadas altas y los requerimientos de clientes corporativos (medios y altos ejecutivos).

En caso de ser requerido, las habitaciones pueden adecuarse acorde a las necesidades del cliente respecto a la capacidad de las mismas.

Gracias a la aceptación mostrada por los demandantes actuales y a la aparición de nuevas empresas que solicitan convenios para contratar los servicios de hospedaje en la ciudad para sus directivos y ejecutivos, se ve la necesidad de ampliar la capacidad del hotel, para cumplir con los compromisos y contratos, ello implica que se realice la construcción de nuevas instalaciones de manera inmediata.

De acuerdo a las expectativas de los inversionistas, y conforme a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, donde se determinó una demanda potencial de 190 huéspedes al mes, a razón de 48 clientes por semana o en su defecto 10 clientes por día, se construirá un total de 15 habitaciones ejecutivas tipo suite con capacidad para una o dos personas cada una.

Para el efecto, el Hotel Baltra cuenta con una propiedad de 350 m² donde se levantará la nueva edificación, que consiste en un bloque de dos pisos, cuyos rubros referenciales de construcción se detallan a continuación:

Tabla15.

Requerimiento para instalaciones y mejoras (Obra civil)

OBRA CIVIL				
CONCEPTO	U MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Movimiento de tierras:</i>				
Limpieza del terreno	m ²	350,00	0,71	248,50
Relleno compactado	m ²	350,00	4,64	1.624,00
<i>Estructura:</i>				
Hormigón columnas	m ³	100,00	180,00	18.000,00
Bloques 20x20x40	unidades	10.000	0,61	6.100,00
Enlucidos	m ²	350,00	1,80	630,00
Cerámica baños	m ²	100,00	14,69	1.469,00
Pisos de oficinas de administración	m ²	50,00	30,00	1.500,00
Pisos vías de accesos y parqueaderos (cemento)	m ²	150,00	23,80	3.570,00
Carpintería metal/madera (puertas y muebles)	m	20,00	259,80	5.196,00
Lavamanos	unidad	15	228,26	3.423,90
Inodoros	unidad	15	182,30	2.734,50
Accesorios de baño (FV)	juego	15	30,72	460,80
Tina de baño	unidad	15	175,00	2.625,00
Instalaciones eléctricas (iluminación)	punto	15	38,00	570,00
Salidas para teléfonos	punto	15	36,02	540,30
Tomacorrientes	unidad	15	42,00	630,00
Salidas antenas TV	unidad	15	29,28	439,20
Tablero de control (puntos + braker)	unidad	3,00	238,98	716,94
Encespado parte lateral de la entrada principal	m ²	20,00	2,47	49,40
<i>Recubrimientos:</i>				
Pintura exterior	m ²	350,00	2,40	840,00
Pintura interior	m ²	200,00	2,60	520,00
<i>Aguas servidas:</i>				
Salidas aguas servidas	punto	15	16,69	250,35
Canalización P.V.C.	m.	50	6,34	317,00
TOTAL				52.454,89

Tomado de Cámara de la Construcción de Quito, 2009. Elaborado por la Autora.

De acuerdo con lo expuesto en la Tabla 15, se estima un requerimiento de inversión para construir las nuevas instalaciones por un monto de USD 52.454,89.

4.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

“La localización óptima de un proyecto es lo que contribuye, en menor medida, a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo unitario mínimo (criterio social)” (Baca, 2010, p. 86).

- **Macro localización**

Las nuevas instalaciones del Hotel Baltra están macro localizadas en la República del Ecuador, provincia de Pichincha, cantón Quito.

- **Micro localización**

Para decidir por una adecuada micro localización del plan de expansión se realizará una evaluación de los factores que pueden incidir en el éxito o en el fracaso del mismo, para ello el presente estudio se sustenta en la utilización del método cualitativo por puntos “que consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes (cualitativos) para la localización.” (Baca, 2010, p. 87).

Tabla16.

Evaluación de opciones de micro localización

MICRO LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO							
Variables	Valor	NORTE (Carcelén Alto)		CENTRO (Amazonas - zona comercial)		SUR (Villa Flora)	
		Punt.	Vl.pond.	Punt.	Vl.pond.	Punt.	Vl.pond.
Cerca al mercado	0,28	9,00	2,52	7,00	1,96	8,00	2,24
Disponibilidad de servicios	0,16	7,00	1,12	7,00	1,12	8,00	1,28
Costo de construcción	0,22	6,00	1,32	7,00	1,54	7,00	1,54
Proveedores	0,15	6,00	0,90	6,00	0,90	6,00	0,90
Facilidades logísticas	0,19	8,00	1,52	6,00	1,14	6,00	1,14
TOTAL	1,00		7,38		6,66		7,10

Tomado de Baca, 2010, p. 87. Elaborado por la Autora.

Una vez que han sido evaluadas las tres opciones de micro localización, el lugar más idóneo es el sector Norte, específicamente el Barrio Carcelén Alto, calles De Los Aceitunos lote, No.4 y Av. Galo Plaza Lasso, con un puntaje total de 7.38, por sobre las otras dos alternativas.



Figura10. Mapa de ubicación del negocio. Tomado de www.maps.google.com.ec, 2012

4.6. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Conforme a la información provista por los ejecutivos del Hotel Baltra, se menciona que la empresa maneja inventarios manuales, por ello, en la implementación de las nuevas instalaciones, se promoverá la sistematización de los mismos, mediante el método de Primeras entradas Primeras salidas (PEPS).

4.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Conforme a lo dispuesto por CAPTUR, los aspectos regulatorios y legales que debe cumplir el negocio para operar se detallan a continuación:

- Registro de la actividad turística.
- Afiliación a la Cámara de Turismo.
- Licencia anual de funcionamiento.
- Permiso sanitario.
- Patente municipal.
- Uso de suelo.
- Permiso para la colocación de rótulos y publicidad exterior.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Licencia ambiental.
- Impuesto Predial.
- Reportes de huéspedes.
- Registro de la marca en el IEPI.

5. CAPÍTULO V. EQUIPO GERENCIAL

En el presente capítulo se detalla la información de la estructura organizacional del negocio, los requerimientos de personal administrativo, la compensación a los administradores y propietarios, la política de empleos, los derechos y las restricciones del accionista y el equipo de asesores y servicios.

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El negocio posee una estructura formal de tipo funcional, “la misma que es explícita y oficialmente reconocida por la empresa, permitiendo organizar a la entidad en torno a los inputs o actividades requeridas para elaborar productos o servicios” (Martínez y Milla, 2005, pp. 175-179).

El equipo de trabajo está conformado por once empleados, que cumplen las distintas funciones requeridas por el negocio.

5.1.1. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

De forma general, “la estrategia de recursos humanos apuesta por un concepto de mejora continuada de los empleados, como base a la gestión diaria de sus operaciones, tratando de transmitir este *know-how* y filosofía de actuación a los equipos de trabajo.” (Sánchez et al., 2006, p. 277).

Bajo esta conceptualización, la estrategia emprendida por el Hotel Baltra, se centra básicamente en lo siguiente:

- Potenciar el desarrollo del grupo de colaboradores.
- Impulsar una cultura de responsabilidad y compromiso, con énfasis hacia el entusiasmo por hacer las cosas de la mejor manera.
- Crear un ambiente laboral de confianza, incentivando la interacción de los colaboradores en la aportación de ideas y en la toma de decisiones.

5.1.2. ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el esquema de la estructura funcional del negocio:

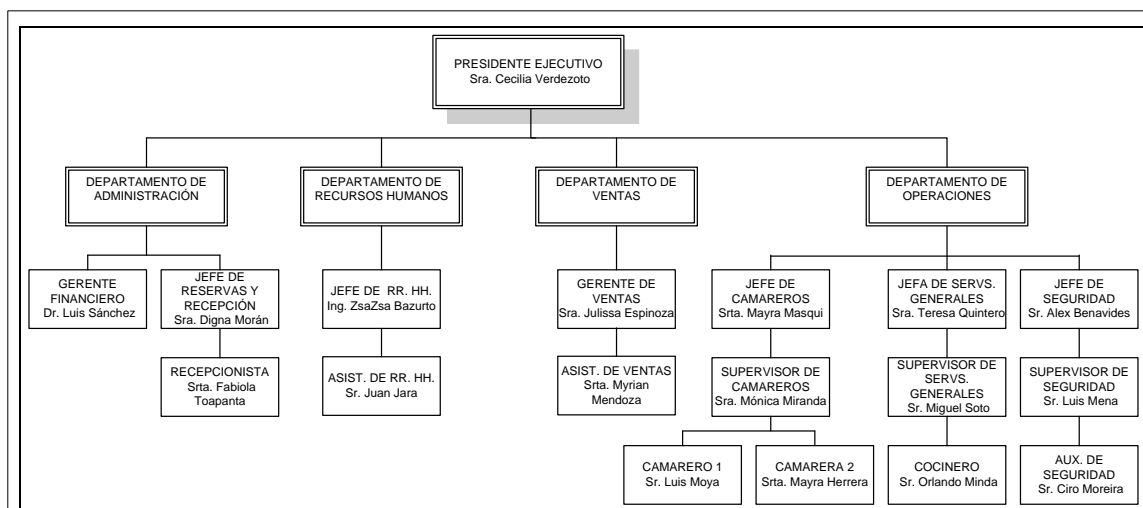


Figura11. Organigrama funcional Hotel Baltra. Tomado de Hotel Baltra, 2012.

Elaborado por la Autora.

5.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional “determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su productividad, su satisfacción, entre otros.” (Martínez, 2003, p. 70).

Las características que conforman el clima organizacional del Hotel Baltra hacen referencia a los siguientes elementos:

- Vinculación: lograr que el grupo de colaboradores actúen de manera coordinada a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.
- Intimidad: lograr que los colaboradores gocen de un adecuado ambiente de trabajo y de interrelaciones de respeto mutuo.
- Identidad de sus miembros: el grupo de colaboradores refleja su identidad respecto a su sentido de pertenencia con la empresa, lo que se refleja en su comportamiento entusiasta.
- Énfasis en la producción: le empresa se compromete a dotar de todas las herramientas de trabajo que ayuden a un mejor desempeño del empleado.

- Consideración: cada uno de los colaboradores será tratado en igualdad de condiciones y sin discriminación alguna.
- Responsabilidad: promover la asignación de responsabilidad e independencia en la ejecución de las tareas encomendadas.
- Recompensa: reconocer el esfuerzo de los colaboradores.
- Apoyo: sea a nivel profesional o personal, de tal forma que el empleado se sienta a gusto y respaldado por la organización.
- Conflictos: promover la comunicación hacia todos los niveles de la organización a fin de evitar malos entendidos.
- Tolerancia a errores: hacer énfasis en que los errores se tratan de una forma de apoyo y de aprendizaje más no de repreensión.

5.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

5.2.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

En el presente apartado se registra el perfil, cargo, funciones y responsabilidades que deben cumplir todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.

5.2.1.1. Presidente Ejecutivo

✓ **Perfil:**

Persona con actitud de líder, justa, honesta, don de mando, con iniciativa propia, capacidad de tomar decisiones, mayor de 40 años, de sexo indistinto, preferiblemente casado, con estudios superiores en administración y experiencia en actividades hoteleras y turísticas.

✓ **Funciones:**

- Presidir y administrar el Hotel Baltra.
- Ostentar la representación formal del negocio.

- Coordinar las relaciones entre todos los departamentos que conforman el negocio.
- Formalizar la firma contratos y convenios.
- Responsable de la gestión operacional y económica del negocio.
- Convocar y presidir las reuniones.
- Definir y documentar políticas de calidad.
- Designar a los gerentes de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos.

✓ **Responsabilidades:**

- Confidencialidad de la información.
- Velar por el cumplimiento de la normativa vigente que afecte al negocio.
- Promover el crecimiento económico del negocio.
- Velar por el bienestar y crecimiento de los colaboradores.

5.2.1.2. Gerente Financiero

✓ **Perfil:**

Persona con actitud al trabajo en equipo, líder, objetivo, de 30 a 40 años de edad, de sexo indistinto, estado civil casado, estudios superiores en administración de empresas, finanzas o afines, con experiencia en el manejo de herramientas computacionales y financieras y con al menos tres años de experiencia en cargos similares.

✓ **Funciones:**

- Planificación del uso adecuado de los recursos financieros de la empresa.
- Emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera.
- Aprobar presupuestos e inversiones.
- Realizar y aprobar el pago de obligaciones.
- Emitir reportes antes de las autoridades tributarias.

✓ **Responsabilidades:**

- Mantener actualizados los registros de la información financiera.
- Mantener bajo custodia la información financiera de la empresa.
- Entregar reportes actualizados de los movimientos financieros de la empresa a la presidencia.

5.2.1.3. Gerente de Ventas

✓ **Perfil:**

Persona líder con capacidad para relacionarse, enfocados al cumplimiento de objetivos, de 25 a 35 años de edad, estado civil casado, con estudios superiores en mercadotecnia o afines, con experiencia en el manejo de herramientas computacionales y en el cargo de al menos tres años.

✓ **Funciones:**

- Preparar presupuestos de ventas.
- Establecer metas y objetivos de ventas.
- Realizar estudios de demanda y pronosticar las ventas.
- Determinar la estructura del equipo de ventas.
- Reclutamiento, selección y capacitación de asesores comerciales.
- Evaluar el desempeño del departamento.

✓ **Responsabilidades:**

- Cumplir con los objetivos de ventas.
- Compensar, motivar y guiar a la fuerza de ventas.
- Promover el buen desempeño del departamento.
- Emitir los reportes de ventas a la presidencia.

5.2.1.4. Jefe de recursos humanos

✓ **Perfil:**

Persona con habilidades técnicas y humanas para dirigir adecuadamente al recurso humano, de 30 a 40 años de edad, con educación superior en recursos humanos, administración, psicología industrial o afines, con al menos dos años de experiencia en cargos similares y que sepa manejar herramientas computacionales.

✓ **Funciones:**

- Responsable de la administración adecuada del recurso humano.
- Establecer políticas para el crecimiento y desarrollo del recurso humano.
- Determinación de los puestos de trabajo.
- Implementar planes de capacitación anual.
- Seleccionar canales de comunicación interna.

✓ **Responsabilidades:**

- Resolución de conflictos.
- Brindar las condiciones adecuadas de trabajo.
- Capacitación e inducción al personal nuevo.
- Promover el trabajo en equipo.

5.2.1.5. Jefe de Reservas y Recepción

✓ **Perfil:**

Persona ejecutiva con liderazgo de 25 a 30 años de edad, con estudios superiores en hotelería, que sepa manejar herramientas computacionales, con suficiencias en el idioma inglés y experiencia de dos años en cargos similares.

✓ **Funciones:**

- Brindar asesoría al huésped y clientes del hotel.
- Mantener actualizado los registros de huéspedes.

- Asegurarse que el cliente sea atendido adecuadamente.
- Brindar capacitación al personal a su cargo.
- Realizar seguimiento a los clientes para confirmar reservaciones.
- Controlar la capacidad y disponibilidad del hotel.
- Recibir solicitudes de reservaciones, cancelaciones y cambios.
- Elaborar reportes.

✓ **Responsabilidades:**

- Resolver inconvenientes de los huéspedes.
- Organizar las actividades del personal de reservas y recepción.
- Promover la atención de calidad a los huéspedes.

5.2.1.6. Jefe de camareros

✓ **Perfil:**

Persona de sexo indistinto, de 23 años o más, proactivo, con buena presencia, dominio total en el idioma inglés, con estudios en hotelería o ramas afines y con experiencia en hoteles y restaurantes.

✓ **Funciones:**

- Verificar el menú diario del hotel.
- Supervisar la disponibilidad de las instalaciones del restaurante del hotel.
- Mantener actualizado el registro de reservaciones.
- Coordinar la realización de eventos especiales.
- Capacitar y controlar el personal a su cargo.

✓ **Responsabilidades:**

- Resolver oportunamente los requerimientos de los clientes.
- Velar por el buen orden de los predios bajo su cargo.
- Atender oportunamente a la clientela.

5.2.1.7. Jefe de Servicios Generales

✓ **Perfil:**

Persona proactiva, don de gente, con estudios secundarios o superiores en áreas afines a la hotelería, de sexo indistinto, con experiencia de al menos tres años en cargos similares.

✓ **Funciones:**

- Controlar el aseo de los predios del hotel.
- Coordinar las reparaciones de las instalaciones.
- Diseñar un plan de mantenimiento.
- Capacitar el personal a su cargo.
- Realizar las requisiciones de los útiles de aseo.
- Coordinar las tareas de limpieza de las habitaciones.
- Informar sobre la disponibilidad de las habitaciones.
- Realizar informes requeridos por las distintas direcciones.

✓ **Responsabilidades:**

- Mantener en condiciones óptimas las instalaciones del hotel.
- Atender los requerimientos de los huéspedes respecto a la limpieza.
- Controlar las actividades del personal a su cargo.

5.2.1.8. Jefe de Seguridad

✓ **Perfil:**

Persona con buen estado físico, con estudios secundarios concluidos, que haya cumplido el servicio militar, de 25 a 40 años de edad, experiencia mínima de seis meses a un año en seguridad privada.

✓ **Funciones:**

- Salvaguardar la integridad física de las personas que se encuentren en los predios del hotel.

- Llevar un registro del ingreso de vehículos al hotel.
- Reportar cualquier anomalía a la gerencia.
- Resolver oportunamente los requerimientos de los clientes.
- Cuidar en todas las áreas del Hotel la vigilancia física, control de entrada y salida de clientes.
- Ayuda con equipaje de pasajeros al entrar y salir del hotel.

✓ **Responsabilidades:**

- Trabajar conjuntamente con personal de recepción para controlar la seguridad dentro y fuera del hotel.
- Llevar reportes de novedades.
- Guiar a los clientes en caso de ser requerido.

5.2.2. EQUIPO DE TRABAJO

Al equipo de trabajo se lo define como “los grupos de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con objetivos designados, comunicándose en forma eficaz, y tomando decisiones que afectan dicha labor.” (Topchik, 2008, p. 56).

En la actualidad el equipo de trabajo lo conforman once colaboradores, cantidad que se incrementará a 18 colaboradores con la ampliación del hotel, con ello el equipo se conformaría de la siguiente forma:

Dirección:

- Sra. Célica Verdezoto (Presidenta ejecutiva)

Gerencia:

- Dr. Luis Sánchez T. (Gerente Financiero)
- Julissa Espinoza (Gerente de Ventas)

Administrativo:

- Ing. ZsaZsa Bazurto (Jefe de recursos humanos)
- Digna Morán (Jefe de reservas y recepción) - Nuevo puesto.
- Mayra Masqui (Jefe de camareras)
- Teresa Quintero (Jefe de servicios generales)
- Alex Benavides Fuel (Jefe de seguridad)- Nuevo puesto.

Operativo:

- Mónica Miranda (Supervisor de camareros) - Nuevo puesto.
- Miguel Soto (Supervisor de servicios generales)- Nuevo puesto.
- Luis Mena (Supervisor de seguridad)
- Juan Jara (Asistente de RR. HH.)
- Myrian Mendoza (Asistente de ventas) - Nuevo puesto.
- Fabiola Toapanta (Recepcionista)
- Luis Moya (Camarero1)
- Mayra Herrera (Camarera 2)- Nuevo puesto.
- Orlando Minda (Cocinero)- Nuevo puesto.
- Ciro Moreira (Auxiliar de seguridad)

5.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS**5.3.1. COMPENSACIÓN SALARIAL**

La compensación de los administradores y propietarios del hotel se rige bajo los lineamientos dictados por el Ministerio de Relaciones Laborales respecto a los salarios a pagarse como mínimo por sectores, sin embargo con el fin de reconocer su capacidad y compromiso con la empresa, estos valores están sobre la par del mercado, con lo cual se espera garantizar su estabilidad, que se complementa con un ambiente adecuado de trabajo, buen trato y respeto mutuo entre todos los colaboradores.

Tabla17.

Compensación salarial a administradores y propietarios

COMPENSACIÓN SALARIAL DE ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	
CARGO	SUELDO MENSUAL USD
Presidente Ejecutivo	1.100,00
Gerente Financiero	1.000,00
Gerente de Ventas	1.000,00

Tomado de Hotel Baltra, 2012. Elaborado por la Autora.

5.3.2. POLÍTICA DE DIVIDENDOS

El negocio se encuentra registrado bajo la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad. De acuerdo al monto de las aportaciones, la Sra. Célica Verdezoto, posee el 100 por ciento de propiedad del negocio, ello implica que las ganancias irán a favor de la persona en mención, salvo el caso, que ella decida reinvertir dichos beneficios en pro del engrandecimiento del negocio.

5.3.3. BONIFICACIONES SALARIALES ADICIONALES

Las bonificaciones adicionales que se conceden corresponden a las estipuladas en el Código del Trabajo, Capítulo VI de las Remuneraciones Adicionales, que incluyen Décimo Tercera Remuneración (Arts. 111 y 112), Décimo Cuarta Remuneración (Arts. 113 y 114), Fondo de Reserva (Arts. 196-220), Vacaciones anuales (Arts. 69-78).

Además de lo expuesto, se debe considerar lo dispuesto en la Ley de Seguridad Social, que obliga a que todo trabajador debe ser afiliado al seguro general obligatorio, ello implica el pago del 11.15 por ciento es por concepto de aporte patronal y 0.50 por ciento de CNCF y 0.50 por ciento del IECE. El detalle del cálculo de las bonificaciones de un empleado que percibe la remuneración básica unificada se detalla a continuación:

Tabla18.

Cálculo de bonificaciones salariales adicionales

COSTO REAL DE LA MANO DE OBRA PARA TRABAJADORES EN GENERAL	
RUBRO	VALOR MENSUAL
Remuneración básica mínima unificada	292,00
XIII remuneración	24,33
XIV remuneración	24,33
Fondo de reserva (a partir del segundo año)	24,33
INGRESO REAL MENSUAL (a)	365,00
Aporte al IESS (11,15%)	32,56
CNCF (0,50%)	1,46
IECE (0,50%)	1,46
Vacaciones	12,17
COSTOS ADICIONALES (b)	47,64
COSTO TOTAL POR TRABAJADOR (a+b)	412,64

Tomado de Cámara de Comercio de Quito, 2012. Elaborado por la Autora.

5.3.4. PROPIEDAD DE LA EMPRESA

El Hotel Baltra no está constituido como sociedad ni empresa; se encuentra como persona natural, cuya propietaria (100%) es la Sra. Célica Cleotilde Verdezoto García, quien está facultada para ser la representante legal del negocio.

5.4. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

5.4.1. POLÍTICAS PARA LA CONTRATACIÓN

- Todo trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en el Hotel Baltra deberá suscribir un contrato de trabajo con inclusión de un período de prueba de hasta noventa días (Art.15), luego del cual el contrato será por tiempo indefinido, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de contratos de

trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. (Código del Trabajo, 2011).

- Los sueldos están por sobre los referenciales sectoriales a pagarse, emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Se pagarán todos los beneficios sociales prescritos en el Código del Trabajo y de Afiliación al I.E.S.S., desde el primer día de trabajo.
- No se reconocen beneficios adicionales que no estén estipulados en la legislación laboral nacional, salvo los dispuestos por la gerencia, previa evaluación y aceptación.

5.4.2. COMPENSACIONES SALARIALES

En el presente apartado se detallan las compensaciones salariales de los colaboradores del Hotel Baltra. Cabe indicar que se crearán siete nuevos puestos de trabajo quienes trabajarán directamente en las nuevas instalaciones, adicionalmente se establecerá un porcentaje de participación del 30 por ciento de la estructura del sueldo del personal administrativo que trabaja actualmente en el hotel y que mantendrá relación directa con las actividades de las nuevas instalaciones.

Tabla19.

Compensación salarial al personal

COMPENSACIÓN SALARIAL				
CARGO	ESTATUS	SUELDO MENSUAL	% ASIGNACIÓN A LA AMPLIACIÓN	SUELDO ASIGNADO
Presidente Ejecutivo.	Existente	1.100,00	30%	330,00
Gerente Financiero.	Existente	1.000,00	30%	300,00
Gerente de Ventas.	Existente	1.000,00	30%	300,00
Jefe de Recursos Humanos.	Existente	400,00	30%	120,00
Jefe de Reservas y Recepción.	Creado	400,00	100%	400,00
Jefe de Camareras.	Existente	400,00	0%	-
Jefe de Servicios Generales.	Existente	400,00	0%	-
Jefe de Seguridad.	Creado	400,00	100%	400,00
Supervisor de camareros.	Creado	300,00	100%	300,00
Supervisor de servicios generales.	Creado	300,00	100%	300,00
Supervisor de seguridad.	Existente	300,00	0%	-
Asistente de RR. HH.	Existente	292,00	0%	-
Asistente de ventas.	Creado	292,00	100%	292,00
Recepcionista.	Existente	292,00	30%	87,60
Camarero 1.	Existente	292,00	0%	-
Camarero 2.	Creado	292,00	100%	292,00
Cocinero.	Creado	292,00	100%	292,00
Auxiliar de seguridad.	Existente	292,00	0%	-

Tomado de Hotel Baltra, 2012. Elaborado por la Autora.

5.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DEL ACCIONISTA E INVERSOR

5.5.1. DERECHOS

- A disponer de los recursos financieros y materiales del hotel, siempre y cuando no se vea afectada su operatividad.
- A designar a los administradores.

5.5.2. RESTRICCIONES

- Al uso inadecuado de la infraestructura del hotel.
- A realizar actos ilícitos en los predios de la entidad.
- A interferir en el desempeño de las actividades normales del negocio.
- A promover el irrespeto entre los colaboradores.
- A disponer de los empleados para tareas ajenas al negocio.

5.5.3. OBLIGACIONES

- Las estipuladas en las leyes y reglamentos que regulan las actividades de comercio de las personas naturales.
- Al cumplimiento de todo lo dispuesto en materia laboral.
- Al dotar de todos los requerimientos para el normal desempeño de las actividades asignadas a cada uno de los colaboradores.

5.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

En razón de los servicios complementarios que se van a ofertar, existen tareas que requieren del apoyo de equipos de trabajo o empresas de servicios que complementen la operatividad del negocio, especialmente la contratación de los servicios de mantenimiento de equipo informático, asesores de eventos, instructores de gimnasio, conductor profesional, y guías de turismo, en caso de ser requeridos.

Tabla20.

Equipo de asesores y servicios

EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS		
SERVICIO	PERIODICIDAD	PAGO MENSUAL
Servicio de mantenimiento informático	2 veces al año	300,00
Servicio de asesoría de eventos	2 veces al año	250,00
Servicio de transporte	12 meses	200,00
Guías de turismo	6 meses	200,00

Tomado de Hotel Baltra, 2012. Elaborado por la Autora.

6. CAPÍTULO VI: CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se detallan las actividades para la puesta en marcha del plan y los riesgos implícitos con su respectiva acción contingente para enfrentarlos.

6.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

En el presente apartado se detallan las actividades requeridas para la puesta en marcha del negocio:

Tabla21.

Actividades para la puesta en marcha del negocio

No.	EJE	ACTIVIDAD ESPECIFICA
1	Identificación de la idea de negocio.	Se ha identificado que existe potencial para la ampliación de las instalaciones e infraestructura del Hotel Baltra, por cuanto su capacidad actual que es de 40 habitaciones a razón de 1 huésped por habitación, para atender la demanda de servicios. De la investigación de mercados se ha determinado un potencial de 19 nuevas empresas (medianas y grandes de la ciudad de Quito) que optarían por demandar los servicios ofrecidos por el hotel.
2	Determinación del proceso de prestación del servicio.	Se ha definido una estrategia de operaciones basada en la rapidez en la entrega del servicio, para ello se ha diagramado a manera de flujo todas y cada una de las actividades principales del servicio como son: reservación del servicio, arribo del huésped, solicitud de reservación de la habitación, confirmación de solicitud, registro del huésped, asignación de habitación y entrega de llaves, traslado del huésped a

		la habitación correspondiente, estancia del huésped, desocupación de la habitación y registro de salida del huésped.
3	Establecimiento de las condiciones de operación.	Se establece como ventajas del servicio, contar con una adecuada infraestructura, servicios complementarios y atención personalizada desde el arribo hasta la salida del huésped. El Hotel Baltra, a través de su vida institucional, rige sus actividades en base a lo dispuesto por la normativa legal vigente, ello implica el cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias, laborales y demás.
4	Desarrollo de estrategias promocionales para la introducción del servicio.	Para la promoción del servicio se utilizará varios medios de comunicación, tales como el internet, publicidad en revistas, materiales promocionales, evento de lanzamiento y la realización de sorteos, todo ello con el fin de incentivar la demanda de los servicios.
5	Aspectos legales	La entidad opera bajo la figura de personería natural; a futuro se prevé cambiarla de estatus a personería jurídica, como empresa de responsabilidad limitada.
6	Aspecto técnico	Las nuevas instalaciones comprenden una construcción de un bloque de dos pisos con capacidad de 15 habitaciones, el mismo que estará ubicado en la calle De Los Aceitunos lote No.4 y Av. Galo Plaza Lasso.
7	Estructura organizacional	El negocio posee una estructura formal de tipo funcional, con cuatro departamentos: administración, recursos humanos, ventas y operaciones. El equipo de trabajo lo conforman 18 personas, 3 de nivel directivo y 15 de nivel operativo.

Elaborado por la Autora.

6.2. RIESGOS E IMPREVISTOS

Los riesgos e imprevistos se refieren a aquellos factores internos y externos que pueden afectar la puesta en marcha dentro de los plazos establecidos, para ello se deben definir acciones contingentes para superar tales situaciones.

Tabla 22.

Riesgos, imprevistos y acciones contingentes

EJE	RIESGO	ACCIÓN CONTINGENTE
Identificación de la idea de negocio.	Nuevos hoteles de la capital pueden realizar actos de comercio desleales.	Firmar convenios a largo plazo con los clientes corporativos, otorgándoles precios convenientes y demás prestaciones adicionales sin costo.
Determinación del proceso de prestación del servicio.	Nuevas tendencias metodológicas exigen la actualización de conocimientos.	Crear un plan de capacitación para todo el personal.
Establecimiento de las condiciones de operación.	Incremento de tasas impositivas fiscales.	Revisar de forma continua la emisión de nueva normativa a cargo de un profesional especializado.
Desarrollo de estrategias promocionales para la introducción del servicio.	Reducción del nivel de la demanda.	Promover la promoción de los servicios en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Ambato y Portoviejo, o en aquellas ciudades donde se localizan empresas que mantienen sucursales en la ciudad de Quito.
Aspectos legales	Nueva reglamentación para el emprendimiento de actividades de comercio.	Cumplir a cabalidad lo dispuesto en las diferentes leyes y reglamentos que regulan los actos de comercio.
Aspecto técnico	Innovación tecnológica.	Asignar un presupuesto anual para mantenimiento y remplazo de equipo y maquinaria obsoleta.
Estructura organizacional	Reestructuración organizacional. Incremento del tamaño del negocio.	Realizar una valoración de puestos a fin de definir nuevas responsabilidades.

Elaborado por la Autora.

6.3. DIAGRAMA

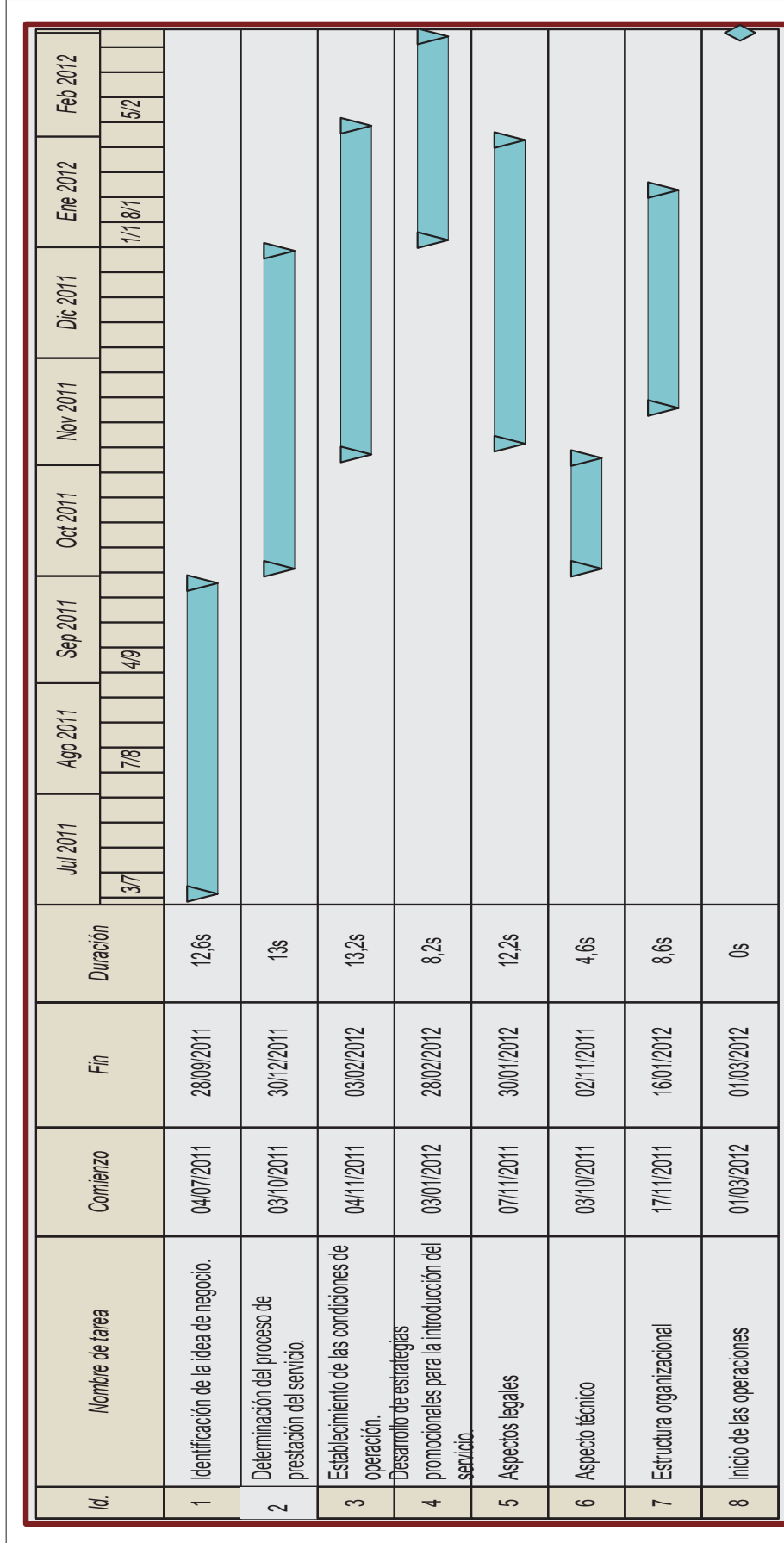


Figura12. Cronograma de las actividades para la puesta en marcha del negocio. Tomado de Galindo, 2006, p. 29.Elaborado por la Autora

7. CAPÍTULO VII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo se presentan los supuestos utilizados en la construcción del plan de negocios, así como también los riesgos y problemas principales que pudieran surgir en su implementación.

7.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

A continuación se detallan los criterios sobre los cuales se ha elaborado el plan de negocios:

Tabla23.

Criterios utilizados

ÁREA	CRITERIO
Tamaño del mercado objetivo	Investigación cuali-cuantitativa descriptiva concluyente en la ciudad de Quito.
Proyección de las ventas	Crecimiento económico de la industria y participación de mercados.
Equipo gerencial	Estructura formal funcional: personal clave 3; personal operativo 15 personas.
Canal de distribución	Canal de distribución directo para la fase de introducción del servicio al mercado.
Aspecto legal	Cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Compañías, Ley de Régimen tributario interno, código del trabajo, ley de seguridad social.
Localización del negocio	Macro y micro localización a través del método cualitativo por puntos.
Táctica de ventas	Ventas directas sin intermediarios.
Política de empleo y beneficios	Todas las compensaciones que se establecen en el Código del Trabajo.
Plan financiero	Evaluación para 5 años de vida del plan.
	A precios constantes no se incluye el índice inflacionario.
	Conformación del capital con y sin apalancamiento.
	Escenarios: normal, optimista y pesimista.

Elaborado por la Autora.

7.2. SUPUESTOS FINANCIEROS

- La industria turística en el país presenta un crecimiento favorable del 4.68 por ciento anual durante el período 2004-2011. *Ver Tabla 2. PIB nacional e industria turística.*
- El portafolio de servicios incluye el servicio de hospedaje y alimentación.
- El plan es evaluado para cinco años a precios constantes, puesto que no se considera el efecto inflacionario.
- El precio de venta de los servicios son: servicio de hospedaje USD 75 (Tarifa corporativa que incluye desayuno americano, seguridad 24 horas, internet banda ancha y *business center*) y servicio de alimentación adicional USD 10,00 (Cena ejecutiva que incluye un plato fuerte, postre, jugo y bebida de moderación).
- La inversión inicial incluye activos fijos, gastos de constitución y capital de trabajo. *Ver Anexo 7.*
- Se consideran tres escenarios (esperado, optimista y pesimista), con y sin apalancamiento. El crecimiento interanual del nivel de ventas es del 4,68 por ciento con relación al crecimiento promedio de la industria del turismo durante el período 2004-2011. El escenario optimista excede al escenario esperado en un 23,58 por ciento de acuerdo a la capacidad máxima utilizada con relación a la situación esperada, mientras que el escenario pesimista es menor al esperado en 8,24 por ciento basado en la capacidad mínima utilizada con relación a la situación esperada, todo ello basado en el comportamiento de las ventas históricas del negocio durante el período 2006-2011. *Ver Anexo 11.*
- El equipo de trabajo está conformado por 18 colaboradores, 3 de nivel directivo, y 13 de nivel operativo. Para efectos de evaluación del plan de negocios, se consideran únicamente el pago de sueldos de 7 colaboradores que son requeridos tras la ampliación de las instalaciones y del personal administrativo existente que mantendrán relación con el desempeño de las nuevas instalaciones. *Ver Tabla 21. Compensación salarial a personal.*

- El cálculo del requerimiento de inversión en capital de trabajo se realizará mediante el método del desfase, para ello se establecerá el tiempo de desfase que incluye 15 días para la comercialización, 15 días para el cierre de la venta y hasta 30 días de plazo para el cobro del crédito concedido, dando como resultado un tiempo de desfase de 60 días (2 meses).
- La depreciación de los activos se calculará bajo el método de línea recta y obteniendo el valor de rescate. *Ver Anexo 9.*
- La amortización de los gastos de constitución es cinco años plazo. *Ver Anexo 9.*
- Los gastos se clasifican en administrativos, ventas y financieros, los mismos que se mantienen estables durante la evaluación del plan.
- La tasa de descuento se la obtiene a través del cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) de la siguiente manera:

$$\text{CPPC} = R_d (1 - T_c) D/V + R_e E/V$$

Donde, R_d = Costo de la deuda; R_e = Costo del capital (calculado a través del modelo de CAMP); T_c = Tasa impositiva; D = Total Pasivos, E = Total patrimonio; y, V = Pasivos + Patrimonio.

7.3. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

7.3.1. POSIBLES RIESGOS

7.3.1.1. Conflictos laborales

Los cuales pueden darse por inconformidad económica o por conquistas laborales en pro de un mejor desarrollo económico de los colaboradores del hotel.

Plan de contingencia

- Promover el desarrollo y crecimiento profesional, a través de su capacitación constante.

- Promover comunicación interna eficiente y hacia todas las áreas del negocio a fin de que el personal se sienta escuchado.
- Se establece como política del negocio reconocer los logros alcanzados por los colaboradores.

7.3.1.2. Incendios

El negocio mantiene un riesgo implícito de que se originen incendios a causa de algún desperfecto en las instalaciones.

Plan de contingencia

- Contratar una empresa especializada en seguridad industrial, para la identificación de factores de riesgo en los predios del hotel.
- Capacitar a todo el personal para afrontar incendios.
- Contratar una póliza de seguro contra incendios y daños a las instalaciones.

7.3.1.3. Cambios en la cantidad demandada

En caso de temporada alta se dan incrementos de la demanda fuera de ritmos normales.

Plan de contingencia

- Capacitación al personal sobre técnicas de ventas y servicio al cliente.
- Ampliar las instalaciones.
- De acuerdo a la vida útil de la maquinaria y equipo, la organización, debe reponer o remplazarlos.
- Realizar investigaciones de mercados periódicos a fin de determinar posibles nuevos mercados y tendencias de consumo.

7.3.1.4. Competencia desleal

El negocio se desarrolla en un libre mercado, por tal razón está expuesto a las influencias de las fuerzas del mercado.

Plan de contingencia

- Incrementar el presupuesto para el marketing mix del negocio, para asignarlo a la contratación de nuevos medios de publicidad.
- Ofertar en nuevas plazas, sea en la región Sierra o Costa).
- Ofrecer descuentos especiales a clientes frecuentes y por volumen de compra.
- Promover la venta directa con la contratación de un vendedor para que realice ventas personalizadas.

8. CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se detalla la información del análisis financiero que se realiza a fin de establecer la rentabilidad de ampliar el Hotel Baltra en la ciudad de Quito.

8.1. INVERSIÓN INICIAL

La mayor parte de las inversiones se las debe realizar previo a la puesta en marcha del plan de negocios, sin embargo, es necesario considerar la existencia de inversiones durante la operación, con el fin de realizar mejoras a la capacidad instalada, remplazo de tecnología obsoleta, entre otras.

Por lo general, las inversiones en las que se ha de incurrir previo a la puesta en marcha del plan, incluyen “las inversiones fijas, las inversiones diferidas o intangibles, y el capital de trabajo.” (Miranda, 2005, p. 177).

Tabla24.

Inversión inicial

RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL	
RUBRO	VALOR
Activos fijos	103.661,49
Gastos de puesta en marcha	342,50
Capital de trabajo	25.330,97
INVERSIÓN INICIAL	129.334,96

Elaborado por la Autora.

La inversión inicial requerida para poner en marcha la ampliación del Hotel Baltra en la ciudad de Quito asciende a USD 129.334,96 cuyo rubro más importante es la inversión en activos fijos por un valor de USD 103.661,49. *Ver detalle en Anexo 8.*

8.2. APOORTE DE FINANCIAMIENTO

El 39 por ciento de la estructura del capital es financiado con aportes propios de la dueña del hotel y el 61 por ciento con un crédito del Banco Internacional a cinco años plazo con pagos fijos mensuales, cuya tasa de interés es del 9,33 por ciento para el segmento productivo corporativo.

Previamente, se cumplirán con los requisitos exigidos por la entidad bancaria y se entregarán las garantías necesarias para la concesión del crédito. Vale resaltar que el crédito se lo contrata para un plazo de cinco años puesto que los flujos esperados de efectivo del negocio son suficientes para que la deuda pueda ser cubierta constantemente durante el período establecido y, sobre todo, porque la tasa de interés es menor que la de corto plazo (hasta 1 año).

Tabla25.

Estructura del capital

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Capital Socio	50.000,00	39%
Crédito necesario	79.334,96	61%
INVERSIÓN TOTAL	129.334,96	100%

Elaborado por la Autora.

La solicitud de crédito y la tabla de amortización se detallan en el *Anexo 10*.

8.3. FUENTES DE INGRESOS

8.3.1. INGRESOS

Los ingresos provienen de la venta del servicio de hospedaje de las nuevas instalaciones del Hotel Baltra, que consiste en habitaciones ejecutivas individuales tipo *suite*. Se ha establecido que la nueva edificación contendrá un total de 15 habitaciones tipo *suite* que le representa una participación de

mercado del 3,31 por ciento permitiéndole atender a 190 huéspedes mensuales a razón de 2.280 al año. *Ver Anexo 11.*

8.4. COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES

8.4.1. COSTOS VARIABLES

Los costos variables incluyen rubros por concepto de la prestación del servicio de hospedaje y alimentación. Su valor se mantiene constante para los tres escenarios de evaluación, manteniendo relación con el nivel de producción. *Ver Anexo 13.*

8.4.2. COSTOS FIJOS

Los costos fijos no mantienen relación con el nivel de producción del negocio, se incluyen el pago de sueldos administrativos, suministros, servicios básicos, servicios profesionales y publicidad. *Ver Anexo 12.*

8.5. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto para el primer año en el escenario esperado con deuda es de USD 99.592,68, mientras que su margen operativo es de USD 32.624,20. Para el escenario esperado sin deuda, el margen bruto para el primer año es USD 99.592,68, mientras que el margen operativo es de USD 42.476,94. *Ver Anexo 5.*

8.6. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Una vez identificados tanto las fuentes de ingresos, como los costos y los gastos relacionados con ellos, se realizará la proyección del estado de resultados para los próximos cinco años, con y sin financiamiento para los tres escenarios propuestos.

El negocio alcanza utilidades durante el horizonte de vida del plan, lo que permite concluir que le resulta conveniente emprender la ampliación de sus instalaciones. *Ver Anexo 14.*

8.7. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance refleja la situación financiera de Hotel Baltra una vez que se ponga en marcha la ampliación de sus instalaciones. *Ver Anexo 15.*

8.8. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de flujo de efectivo registra los movimientos de efectivo realizados por la empresa durante un período de tiempo determinado.

El estado de flujo de efectivo refleja las necesidades de financiamiento del negocio en el tiempo; se lo ha elaborado para tres escenarios con y sin financiamiento, observándose que los ingresos por venta de los servicios cubren satisfactoriamente los requerimientos de efectivo para garantizar la operación del negocio.

En el escenario esperado sin apalancamiento se alcanza un margen de rentabilidad neta 14,35 por ciento en el primer año y el retorno de la inversión del 21.50 por ciento. Para el escenario esperado con apalancamiento el negocio alcanza un margen de ganancia neto del 12.03 por ciento y el retorno de la inversión del 18,03 por ciento. *Ver Anexo 16.*

8.9. PUNTO DE EQUILIBRIO

Al realizar el análisis del punto de equilibrio para el plan sin financiamiento, se ha establecido que en el primer año se deben vender al menos 888 servicios de hospedaje para que el negocio no obtenga ni ganancias ni pérdidas, en tanto que para el plan con financiamiento, el punto de equilibrio se alcanza al

vender 994 unidades, con lo cual todas las obligaciones son cubiertas satisfactoriamente. Ver Anexo 17.

8.10. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Los cambios presentados en el volumen de ventas presentan alta sensibilidad, tal es así, que para un incremento del 28.58 por ciento la TIR crece en 37 puntos porcentuales, en tanto que el VAN se incrementa en un 108 por ciento; por el contrario si se presenta una disminución del volumen de ventas en un 8.24 por ciento por debajo del escenario esperado, la TIR se reducirá en 12 puntos porcentuales, en tanto que el VAN, lo hará en el 35 por ciento.

Tabla26.

Análisis de sensibilidad

SENSIBILIDAD EN EL VOLUMEN DE VENTAS				
INCREMENTO DEL 28,58% (OPTIMISTA) Y DISMINUCIÓN DEL 8,24%(PESIMISTA)				
ESCENARIO	CANTIDAD	FLUJO DE CAJA	VAN	TIR
ESPERADO				
Año 1	4.560	193.800,00	59.168,64	46%
Año 2	4.773	202.869,84		
Año 3	4.997	212.364,15		
Año 4	5.231	222.302,79		
Año 5	5.475	232.706,56		
OPTIMISTA + 28.58%				
Año 1	5.635	239.504,50	123.608,55	83%
Año 2	5.899	250.713,31		
Año 3	6.175	262.446,69		
Año 4	6.464	274.729,20		
Año 5	6.767	287.586,53		
PESIMISTA -8.24%				
Año 1	4.213	179.041,51	38.360,28	35%
Año 2	4.410	187.420,65		
Año 3	4.616	196.191,94		
Año 4	4.832	205.373,72		
Año 5	5.058	214.985,21		

Elaborado por la Autora.

8.11. ÍNDICES FINANCIEROS

- **ROI:** El Hotel Baltra cuenta con un nivel aceptable de rendimiento sobre la inversión, el mismo que es del 21 por ciento para el primer año en el escenario desapalancado, en tanto que para el escenario apalancado es del 18 por ciento lo que indica que los recursos financieros están proveyendo de los recursos necesarios para operar. La tendencia a través del tiempo, es creciente, ello se debe en gran parte al incremento del nivel de ventas propuesto. *Ver Anexo 16.*
- **ROA:** El rendimiento sobre los activos del negocio alcanza el 27 por ciento para el primer año del negocio sin apalancamiento, en tanto que para el escenario con apalancamiento alcanza el 25 por ciento estos porcentajes indican que las utilidades representan alrededor de la cuarta parte de los activos del negocio. *Ver Anexo 16.*
- **ROE:** El Hotel Baltra presenta un rendimiento sobre el patrimonio del 18 por ciento para el escenario esperado sin apalancamiento, en tanto que el porcentaje para el escenario esperado con apalancamiento es del 32 por ciento, ello demuestra que las utilidades tienen una representatividad aceptable frente al patrimonio del promotor del negocio. *Ver Anexo 16.*

8.12. VALUACIÓN

8.12.1. TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR del plan sin financiamiento para los escenarios esperado, optimista y pesimista, son 25,78, 42,5 y 20,15 por ciento respectivamente, las mismas que superan al costo de oportunidad del plan establecido en 17,78 por ciento, concluyéndose que la propuesta ofrece mejores rendimientos que los ofrecidos en otras alternativas de inversión. *Ver Anexo 18.*

De igual forma la TIR del plan con financiamiento para los escenarios esperado, optimista y pesimista, son 46,40, 83,37 y 34,61 por ciento

respectivamente, que superan al costo de oportunidad del plan establecido en 13,15 por ciento. *Ver Anexo 18.*

8.12.2. VALOR ACTUAL NETO

Previo al cálculo del VAN, ha sido determinado el costo de oportunidad, obteniéndose un costo del 17,78 por ciento para el plan sin financiamiento y del 13,15 por ciento para el plan con financiamiento. *Ver Anexo 19.*

El VAN del plan para los escenarios propuestos con y sin financiamiento es positivo, lo que demuestra que los flujos de efectivo futuro permiten cubrir la inversión inicial y además otorga beneficios a la inversionista. *Ver Anexo 19.*

9. CAPÍTULO IX: PROPUESTA DE NEGOCIO

El presente capítulo contiene el financiamiento deseado para el plan, su estructura del capital, la deuda buscada, la capitalización, el uso de los fondos y el retorno para la inversionista.

9.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión inicial asciende a USD 129.334,96, siendo el activo fijo con un valor de USD 103.661,49, seguido por capital de trabajo con USD 25.330,97 y el activo diferido con USD 342,50.

El flujo de efectivo del plan con y sin deuda, provee de los recursos financieros para garantizar la operación del negocio en condiciones de rentabilidad aceptable.

9.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura del capital está dada bajo dos modalidades:

- Con deuda: el 39 por ciento (USD 50.000) con recursos propios y el 61 por ciento (USD 79.334,96) a través de una línea de crédito del Banco Internacional a una tasa de interés del 9,33 por ciento anual.
- Sin deuda: El 100 por ciento con aportes de la dueña del negocio cuyo valor asciende a USD 129.334,96.

9.3. CAPITALIZACIÓN

La ampliación del Hotel Baltra contará con los aportes de su propietaria del 39 por ciento de la inversión requerida. La capitalización del negocio se da a través de la acumulación del 100 por ciento de las utilidades que le corresponden a su única dueña.

9.4. USO DE FONDOS

Los fondos serán destinados para adquirir activos fijos, pagar los gastos de puesta en marcha del negocio y para cubrir costos y gastos de operación hasta que el negocio opere con normalidad.

9.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Es el rendimiento que el inversionista obtendrá al poner su dinero en la compañía. El porcentaje de ganancia sobre el capital invertido.

El plan con y sin deuda evaluado bajo los tres escenarios propuestos, permiten al inversionista obtener rendimientos satisfactorios. *Ver Anexo 20.*

Tabla27.

Rendimiento para el inversionista

RETORNO PARA EL INVERSIONISTA		
ESCENARIO	VAN	TIR
Esperado	87.163,09	64,36%
Optimista	151.602,99	100,42%
Pesimista	66.354,72	52,58%

Elaborado por la Autora.

10. CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones una vez que el estudio ha sido terminado.

10.1. CONCLUSIONES

- Resulta evidente que la falta de capacidad instalada del Hotel Baltra es una de las debilidades más relevantes que le resta competitividad y la posibilidad de crecimiento en el mercado local.
- Es necesario que se defina y dé a conocer la filosofía institucional, lo cual favorece a redireccionar los objetivos organizacionales que persiguen mejorar la cuota de participación en el mercado.
- Los factores internos y externos al negocio presentan condiciones favorables y desfavorables, especialmente las de tipo legal, que al no existir un marco jurídico actualizado, condicionan las actividades de los empresarios prestadores de servicios de hospedaje y de turismo en general.
- Uno de los factores que motiva a emprender el presente plan de expansión, es el crecimiento sostenido del 4.68 por ciento anual percibido por la industria turística hotelera en el país desde 2004 hasta 2011.
- Dada la presencia de competidores cerca del área de influencia del Hotel Baltra, es importante que la empresa haga énfasis en proveer un servicio diferenciado, basado en la atención personalizada al huésped, y proveyendo servicios complementarios que permitan satisfacer plenamente las expectativas de los clientes.
- La demanda de servicios de hospedaje por parte de las empresas medianas y grandes en la ciudad muestra una tendencia creciente, en razón de la

movilización interna que realizan los ejecutivos de dichas empresas, de manera particular hacia la ciudad de Quito por motivos de trabajo.

- Gracias a los réditos percibidos durante la vida institucional del hotel, a corto plazo, se sigue manteniendo del canal de distribución directo para la venta de los servicios, sin embargo, el incremento de la demanda ha motivado a emprender convenios con agencias de viaje de renombre en la ciudad para la colocación de los servicios, con lo cual se espera ampliar la cobertura de los mismos, tanto en el mercado local como nacional.
- El negocio se mantiene como personería natural, factor que limita en cierta forma los planes de ampliación y crecimiento, obligando a recurrir al financiamiento de las nuevas inversiones con el aporte de fuentes externas.
- Es evidente la presencia de riesgos como conflictos laborales, incendios, cambios en la cantidad demandada y la competencia desleal que limitarían el emprendimiento del plan de expansión emprendido por la gerencia del hotel. Por ello, se deben emprender acciones contingentes de aplicación inmediata a fin de enfrentar satisfactoriamente las barreras presentes en la ejecución de la propuesta.
- Una vez realizada la evaluación financiera del plan de negocios, queda en evidencia que la inversionista percibirá réditos por la inversión asignada a ampliar las instalaciones del Hotel Baltra.

10.2. RECOMENDACIONES

- Para emprender planes de expansión es necesario que los inversionistas realicen un análisis de la situación actual del negocio, a fin de determinar los factores críticos de éxito.
- En razón del incremento de la demanda de clientes corporativos al Hotel Baltra es necesario que se ponga en ejecución la ampliación de sus instalaciones.
- A fin de mantener la reputación de la calidad de los servicios ofertados, se debe emprender planes conexos a la ampliación de la infraestructura tales como la obtención de la certificación de calidad, lo cual favorecería a incrementar la cuota de participación en el mercado.
- Con el fin de desincentivar la demanda de los servicios, el precio de venta se mantendrá estable a mediano plazo, siempre y cuando este no influya en la reducción de la rentabilidad del negocio.
- Conforme se dé el crecimiento del negocio, su estructura organizacional debe ser revisada y actualizada de tal forma que esta confluya a dotar de mayor dinamismo a las unidades estratégicas del negocio.
- Gracias a la estabilización de las tasas de interés que se está dando en el actual gobierno, es conveniente que se acceda a líneas de crédito del sistema financiero nacional para la financiación de los planes de expansión que la inversionista planea realizar.
- En base a los resultados obtenidos en la evaluación del plan de negocios, se recomienda emprender la propuesta conforme a los lineamientos planteados en el presente estudio.

REFERENCIAS

- Asensio, E.; Vázquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. 1ª Edición. Madrid, España: Paraninfo.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. 6ª Edición. México D. F., México: McGraw-Hill
- Chase, R.; Jacobs, R.; Aquilano, N. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. 10ª Edición. México D. F., México: McGraw-Hill Interamericana
- Chavarría, H.; Sepúlveda, S.; Rojas, P. (2002). *Competitividad*. Tomo I. San José, Costa Rica: IICA.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9ª Edición. México D. F., México: Pearson Educación
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª Edición. México D. F., México: Pearson Educación.
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación, desarrollo de la inteligencia*. 5ª Edición. México D. F., México: CengageLearning Editores.
- Fontalvo, T.; Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad de los servicios*. Colombia: Editorial de la Universidad de Cartagena.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación
- Galindo, C. (2006). *Manual para la creación de empresas*. 2ª Edición. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- García, R. (2005). *Marketing internacional*. 2ª Edición. Madrid, España: Esic Editorial.
- García, S. (2001). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos
- Grande, I.; Abascal, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. 11ª Edición. Madrid, España: Esic Editorial
- Hoffman, D.; Bateson, E. (2005). *Fundamentos de marketing: conceptos, estrategias y casos*. 2ª Edición. México: Internacional Thomson Editores

- Kotler, P.; Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2007). *Marketing*, versión para Latinoamérica. 11ª Edición. México: Pearson Educación.
- López, D. (2009). *Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing*. Madrid, España: Editorial Visión Libros
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. 4ª Edición. México: Pearson Educación
- Martínez, C. (2007). *Estadística básica aplicada*. 3ª Edición. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Martínez, D.; Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos: evaluación económica, financiera, social ambiental*. 5ª Edición. Bogotá, Colombia: MM Editores
- Robbins, S.; Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª Edición. México D. F., México: Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña, J. (2001). *El plan de marketing en la práctica*. 15ª Edición. Madrid, España: Esic Editorial
- Sánchez, et al. (2006). *Casos de marketing y estrategia*. 1ª Edición. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Topchik, G. (2008). *Cómo desarrollar a su equipo*. New York, Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Viteri, G. (2008). *Situación de la educación en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Editorial Universitaria

Referencias de Internet:

- Banco Central del Ecuador (2011). Previsiones macroeconómicas. URL: <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>. Descargado 05/11/2011.
- Banco Central del Ecuador. (2012). Desgravación arancelaria en Ecuador: lineamientos generales. URL: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota74.pdf>. Descargado 01/11/2011.
- Cámara Provincial de Turismo de Pichincha. (2012). Información Turística. URL: http://www.captur.travel/web2011/bolsa_empleo/afiliados.php Descargado 01/11/2011.
- Diario Hoy (2002). La Ley de Turismo va al Registro Oficial. URL <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-ley-de-turismo-va-al-registro-oficial-133670-133670.html>. Descargado 03/11/2011.
- Diario Hoy (1995). Aprobada Ley de Turismo. URL <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/aprobada-ley-de-turismo-23269-23269.html>. Descargado 10/11/2011.
- El Universo (2008). El Ecuador cerró el 2008 con inflación de 8,83%. URL: <http://www.eluniverso.com/2009/01/08/1/1356/390620869A504A4EB7EC9E16BAFDFCC4.html>. Descargado 05/11/2011.
- Foro Económico Mundial (2011). Informe global de tecnología. URL: <http://poderes.com.ec/sociedad/item/528-informe-global-de-tecnolog%C3%ADa-2010-2011-ubica-a-ecuador-en-el-puesto-108.html>. Descargado 20/10/2011.
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (2011). Ciencia y tecnología. URL: <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>. Descargado 09/11/2011.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2011). Impuestos en el turismo. URL: http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_contact&catid=36&Itemid=78. Descargado 09/10/2011.
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2011). Estadísticas Turísticas. URL: http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&

id=459:estadisticas-turisticas&catid=62:servicios&Itemid=95. Descargado 05/11/2011.

Ministerio de Turismo del Ecuador (2011). Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador 2020. URL:<http://www.pnud.org.ec/odm/planes/plandetur.pdf>. Descargado 03/11/2011.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011). Evaluación común de país: Ecuador. URL: <http://www.undp.org.ec/GestionUNDP/CCA.pdf>, Descargado 05/11/2011.

Revista América Económica (2011). Estiman inflación anual de Ecuador. URL: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/estiman-inflacion-anual-de-ecuador-en-346>. Descargado 01/11/2011.

Superintendencia de Compañías. (2012). Anuarios estadísticos 2011. URL:<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820d509a6f75849b&modal=0&ubic=Inicio>. Descargado 07/02/2012.

Transparencia Internacional. (2011). Índice de la percepción de la corrupción 2010. URL:http://www.transparencia.org.es/INDICE%20DE%20PERCEPCION%202010/TABLA_SINTETICA_DE_RESULTADOS_IPC.pdf. Descargado 01/11/2011.

ANEXOS

Anexo 1: Resultados del Análisis FODA

Matriz FODA de Hotel Baltra

MATRIZ FODA	
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
OPORTUNIDADES – O	FORTALEZAS –F
O1. Crecimiento de la industria turística.	F1. Servicio personalizado.
O2. Crecimiento del turismo en la ciudad de Quito.	F2. Acceso a herramientas tecnológicas.
O3. Estabilización de la tasa de inflación.	F3. Aceptación del servicio.
O4. Estabilidad de las tasas de interés.	F4. Ampliación de servicios complementarios.
O5. Reducción del desempleo.	F5. Diversificación de canales de distribución.
O6. Diversificación de los servicios hoteleros.	F6. Precios competitivos.
O7. Segmentos de mercado no cubiertos.	F7. Rentabilidad adecuada.
O8. Crecimiento de la demanda.	
AMENAZAS – A	DEBILIDADES – D
A1. Nuevos competidores.	D1. Espacio físico insuficiente.
A2. Competidores desleales.	D2. Falta de planes de marketing.
A3. Falta de planes de apoyo a las PYMES.	D3. Falta de normas de calidad.
A4. Falta de un marco legal para la industria turística.	D4. Poco conocimiento de la marca.
	D5. Constitución legal unipersonal.
	D6. Sistema de información gerencial básica.

Tomado de David, 2008, p. 222. Elaborado por la Autora.

Evaluación de factores externos:

➤ Matriz E.F.E.

La matriz para la evaluación de factores externos (EFE) “permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2008:110).

La matriz EFE será elaborada en base a los resultados alcanzados en el análisis del macro entorno, donde se escogerán aquellos factores externos clave que condicionan el desempeño de la industria hotelera y en particular el del Hotel Baltra.

Matriz EFE del Hotel Baltra

MATRIZ EFE				
	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
			N	
OPORTUNIDADES	O1. Crecimiento de la industria turística.	0,10	3,00	0,30
	O2. Crecimiento del turismo en la ciudad de Quito.	0,10	3,00	0,30
	O3. Estabilización de la tasa de inflación.	0,08	2,00	0,16
	O4. Estabilidad de las tasas de interés.	0,08	3,00	0,24
	O5. Reducción del desempleo.	0,06	3,00	0,18
	O6. Diversificación de los servicios hoteleros.	0,05	3,00	0,15
	O7. Segmentos de mercado no cubiertos.	0,09	3,00	0,27
	O8. Crecimiento de la demanda.	0,09	3,00	0,27
AMENAZAS	A1. Nuevos competidores.	0,10	3,00	0,30
	A2. Competidores desleales.	0,09	2,00	0,18
	A3. Falta de planes de apoyo a las PYMES.	0,08	2,00	0,16
	A4. Falta de un marco legal para la industria turística.	0,08	2,00	0,16
TOTAL		1,00		2,67

Tomado de David, 2008, p. 111. Elaborado por la Autora.

En este análisis se obtuvo una puntuación de 2,67, valor que se ubica por sobre el promedio de 2,5, lo que indica que las estrategias hasta ahora emprendidas por el Hotel Baltra, responden de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en el macro entorno, sobre todo porque su experiencia y prestigio le ha permitido contar con una adecuada cartera de clientes, lo cual le garantiza su permanencia en el mercado gracias a un trabajo eficiente y de calidad.

Evaluación de factores internos:

➤ Matriz E.F.I.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) “que sirve para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes en las áreas de la organización, también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.” (David, 2008, p. 158).

Matriz EFI de Hotel Baltra

MATRIZ EFI				
	FACTORES INTERNOS CLAVES	PES O	CLASIFICACIÓ N	PONDERACIÓ N
FORTALEZAS	F1. Servicio personalizado	0,07	4,00	0,28
	F2. Acceso a herramientas tecnológicas	0,07	3,00	0,21
	F3. Aceptación del servicio	0,13	4,00	0,52
	F4. Ampliación de servicios complementarios	0,06	3,00	0,18
	F5. Diversificación de canales de distribución	0,05	3,00	0,15
	F6. Precios competitivos	0,05	4,00	0,20
	F7. Rentabilidad adecuada	0,12	4,00	0,48
DEBILIDADES	D1. Espacio físico insuficiente	0,10	1,00	0,10
	D2. Falta de planes de marketing	0,08	1,00	0,08
	D3. Falta de normas de calidad	0,08	1,00	0,08
	D4. Poco conocimiento de la marca	0,07	1,00	0,07
	D5. Constitución legal unipersonal	0,06	2,00	0,12
	D6. Sistema de información gerencial básico	0,06	2,00	0,12
TOTAL		1,00		2,59

Tomado de David, 2008:159. Elaborado por la Autora.

El puntaje alcanzado es de 2,59, que indica que la organización se ubica sobre el promedio esperado 2,5, es decir, mantiene una posición interna fuerte, demostrando que sus fortalezas superan a sus debilidades, sin embargo, se deben revisar aquellos factores internos que siguen restando competitividad a la organización, para ello se debe promover la ampliación inmediata de sus instalaciones, la promoción de los servicios, la implementación de normas de calidad internacional, a fin de garantizar su crecimiento y permanencia en el mercado.

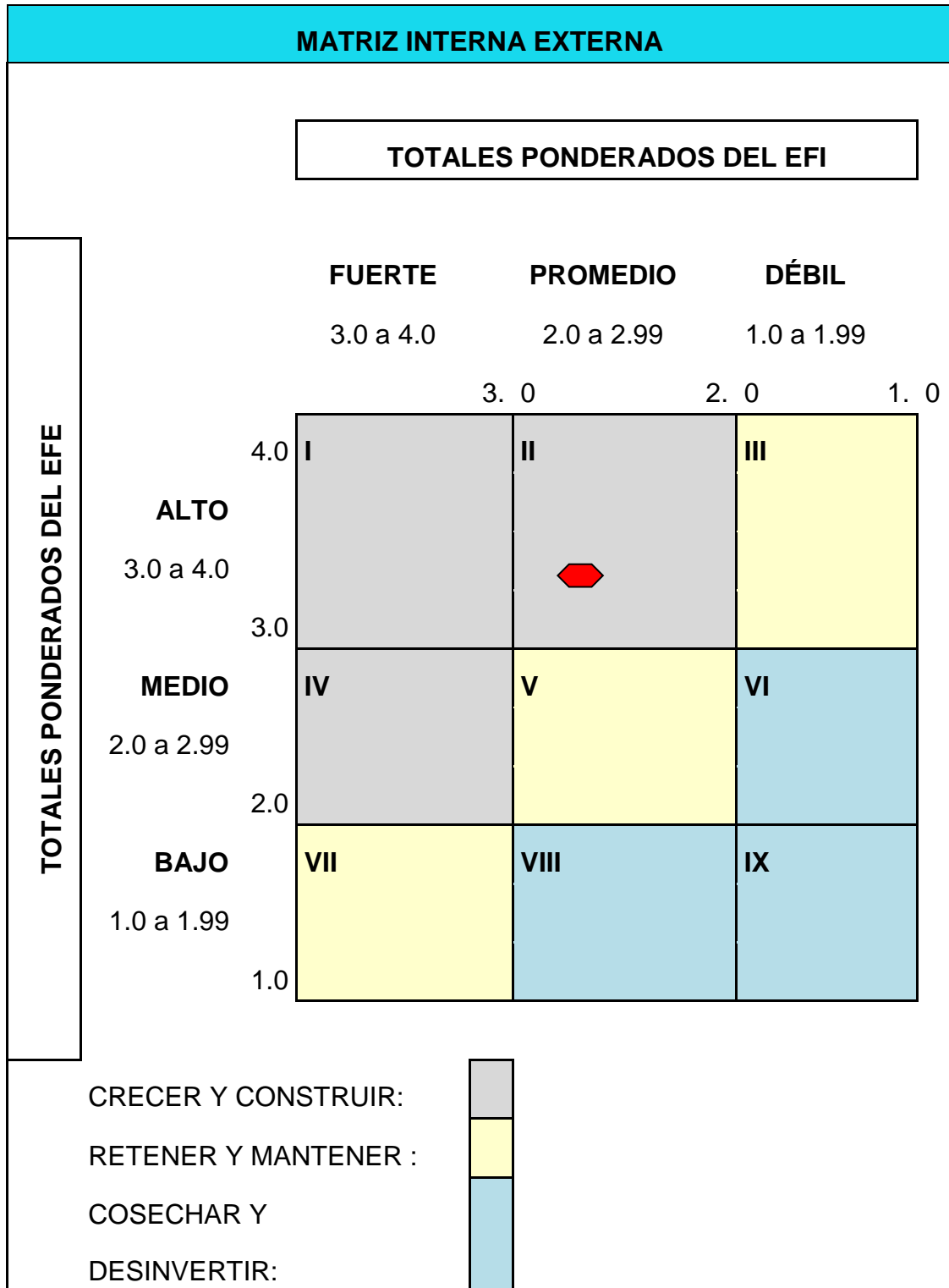
➤ **Matriz interna externa**

Dentro de la Matriz IE se establecen nueve cuadrantes que son el resultado de combinar los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos y en la matriz de evaluación de factores externos, con lo cual se determinan tres dimensiones con distintos significados estratégicos:

- Crecer y construir
- Retener y mantener
- Cosechar o desinvertir.

Los resultados con los cuales debe elaborarse la matriz IE son, Matriz EFE: 2,67 puntos y Matriz EFI: 2,59 puntos.

Matriz IE del Hotel Baltra



Tomado de David, 2008, p. 235. Elaborado por la Autora.

Del resultado obtenido en la Matriz IE, se observa que el Hotel Baltra se ubica dentro del cuadrante V, por lo que se recomienda emprender estrategias de retener y mantener, entre las que resaltan la penetración de mercados y el desarrollo de nuevos servicios.

➤ **Matriz de perfil competitivo (MPC)**

“La Matriz de perfil competitivo (MPC), permite identificar a los principales competidores de una industria o empresa en particular, así como sus fuerzas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio” (David, 2008, pp. 110-111).

La MPC incluye factores internos y externos, cuya escala de clasificación va de 1 a 4, y se lo interpreta de la siguiente forma:

- “1= debilidad principal.
- 2= debilidad menor.
- 3= fortaleza menor.
- 4= fortaleza principal” (David, 2008, p.114).

El valor medio de esta escala es de 2,5 por lo tanto los resultados son interpretados alrededor de este valor.

Matriz PC del Hotel Baltra

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
SERVICIO DE HOSPEDAJE EN HOTELES (PRIMERA CATEGORÍA)							
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	Hotel Baltra		Best Western Plaza Hotel Casino		Río Amazonas Hotel	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.
Participación de mercado	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	3,00	0,45
Sistema de inventarios	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	2,00	0,14
Posición financiera	0,11	4,00	0,44	4,00	0,44	3,00	0,33
Calidad de los servicios	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30
Canales de distribución	0,07	2,00	0,14	3,00	0,21	1,00	0,07
Estructura de la organización	0,08	1,00	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24
Capacidad de producción	0,10	1,00	0,10	4,00	0,40	2,00	0,20
Comercio electrónico	0,06	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18
Servicio al cliente	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30
Precio competitivo	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
Experiencia	0,06	4,00	0,24	4,00	0,24	3,00	0,18
TOTAL	1,00		2,94		3,69		2,69
Dónde: C= Clasificación; P= Ponderación.							

Tomado de David, 2008, p. 222. Elaborado por la Autora.

Se aprecia que Best Western Plaza Hotel Casino cuenta con una mejor posición competitiva frente al Hotel Baltra y Río Amazonas Hotel. El factor más importante considerado para esta evaluación es la participación del mercado, donde Best Western Plaza Hotel Casino claramente supera al compararse con sus competidores directos. Hotel Baltra destaca en la segunda posición.

➤ Fortalezas

- ❖ **Servicio personalizado:** a cargo de recurso humano capacitado, que otorga satisfacción total al cliente.
- ❖ **Acceso a herramientas tecnológicas:** lo que favorece para adecuar convenientemente la nueva edificación de tal forma que el huésped tenga una estancia placentera.
- ❖ **Aceptación del servicio:** la empresa tiene experiencia en el mercado, convirtiéndola en la predilecta del empresariado local.
- ❖ **Ampliación de servicios complementarios:** se dispone de un guía turístico; el *transfer in* aeropuerto-hotel-aeropuerto no tiene costo alguno, se programan *city tours* dentro y fuera de la ciudad de acuerdo a la disponibilidad de los huéspedes.
- ❖ **Diversificación de canales de distribución:** se pueden utilizar intermediarios para garantizar la llegada del servicio a distintos segmentos del mercado.
- ❖ **Precios competitivos:** el precio mantiene relación con la calidad ofrecida.
- ❖ **Rentabilidad adecuada:** el negocio cuenta con un adecuado nivel de liquidez, lo que garantiza el retorno para el inversionista.

➤ Debilidades

- ❖ **Espacio físico insuficiente:** la organización no tiene suficiente capacidad instalada.
- ❖ **Falta de planes de marketing:** no se promociona el servicio, ni se realizan investigaciones de mercado.
- ❖ **Falta de normas de calidad:** la organización no cuenta con certificación de calidad.
- ❖ **Poco conocimiento de la marca:** la marca no se halla bien posicionada en el mercado.

- ❖ **Constitución legal unipersonal:** el negocio tiene personería natural, lo que limita el acceso a nuevos inversionistas.
- ❖ **Sistema de información gerencial básico:** el sistema de información no cubre todas las áreas funcionales del negocio.

➤ **Oportunidades**

- ❖ **Crecimiento de la industria turística:** su tendencia es creciente, lo que permite inferir que existe un buen escenario para el negocio.
- ❖ **Crecimiento del turismo en la ciudad de Quito:** incremento de la llegada de turistas nacionales y extranjeros a la ciudad gracias a los atractivos e infraestructura adecuada.
- ❖ **Estabilización de la tasa de inflación:** a corto plazo se espera que no se susciten incrementos inflacionarios lo cual podría afectar la rentabilidad del negocio.
- ❖ **Estabilidad de las tasas de interés:** lo que incentiva al acceso de líneas de crédito para la ampliación de la infraestructura del negocio.
- ❖ **Reducción del desempleo:** lo que favorece a la mejora la calidad de vida de consumidores de bienes y servicios.
- ❖ **Diversificación de los servicios hoteleros:** gracias a las nuevas tendencias de consumo y formas de realizar actividades turísticas, los servicios complementarios que apoyan estas actividades se van diversificando de tal forma que el visitante cuenta con todo lo que requiere para tener una estadía satisfactoria.
- ❖ **Segmentos de mercado no cubiertos:** existen clientes corporativos de los grandes hoteles de la ciudad que al no contar con centros de distracción (casinos), optarían por demandar los servicios de hospedaje de hoteles de primera categoría.
- ❖ **Crecimiento de la demanda:** la demanda actual y potencial del negocio tiende a incrementarse en razón de la calidad de su servicio y por su ubicación adecuada.

➤ **Amenazas**

- ❖ **Nuevos competidores:** los hoteles de primera categoría de la zona de influencia están desplegando estrategias de promoción para incentivar la demanda de sus servicios.
- ❖ **Competidores desleales:** negocios que emplean estrategias de precios de penetración para incrementar su demanda, situación que obligaría a la revisión del precio de venta del servicio.
- ❖ **Falta de planes de apoyo a las PYMES:** el gobierno de turno aún no ha logrado implantar políticas económicas que beneficien al conglomerado empresarial ecuatoriano, hecho que se refleja en los costos elevados de producción y en la inseguridad jurídica, lo que desmotiva el ingresos de nuevos inversionistas.
- ❖ **Falta de un marco legal para la industria turística:** la legislación turística es incompleta y desactualizada.

Anexo 2: Preguntas a expertos

PERCEPCIÓN DE LA INDUSTRIA	PERCEPCIÓN DEL NEGOCIO	PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS	PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR DE SERVICIOS HOTELEROS	PERCEPCIÓN DEL SERVICIO DE HOSPEDAJE
¿Cómo cataloga el desarrollo de la industria hotelera en el país?	¿Qué le motivó a emprender negocios en el sector hotelero?	¿Qué tipo de servicios hoteleros presentan mayor demanda?	¿Cuál es el perfil del demandante de servicios de hospedaje en hotel?	¿De qué factores depende la mayor o menor demanda de los servicios de hospedaje?
¿Qué factores que inciden en el desempeño del sector hotelero?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades y amenazas percibidas por los propietarios de hoteles?	¿Cuáles son las características relevantes del servicio de hospedaje en hoteles?	¿Cuál es la frecuencia de compra del servicio de hospedaje en hotel?	¿Considera usted que los servicios de hospedaje ofertados en el país, están en capacidad de competir con los ofrecidos en otros países de la región?
¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sector hotelero?	¿Considera usted que la demanda de los servicios de hospedaje presenta una tendencia creciente?	¿Cuáles son las estrategias implementadas para mejorar el posicionamiento en el mercado?	¿Qué meses son de mayor demanda del servicio de hospedaje?	¿Por qué cree usted que los
¿Cómo considera usted la rivalidad entre los competidores del servicio de hospedaje en hotel?	¿Considera que los clientes	¿Considera usted que el grado tecnológico de los servicios de hospedaje	¿Identifica claramente el estrato socioeconómico de los demandantes de servicios de hospedaje?	
¿En qué fase			¿Cuáles con	

<p>del ciclo de vida del producto (servicios) se encuentran los servicios de hospedaje en hotel?</p> <p>¿Recomendaría a usted emprender un nuevo negocio para la prestación de servicios de hospedaje?</p>	<p>corporativos de los servicios de hospedaje se están incrementando ?</p>	<p>en hoteles es adecuado?</p> <p>¿A qué tipo de segmentos está dirigido el portafolio de sus servicios hoteleros?</p> <p>¿Cuáles son los medios más adecuados para promocionar el servicio de hospedaje en hoteles?</p>	<p>los canales de distribución de los servicios hoteleros?</p> <p>¿A que dan mayor importancia los consumidores de servicios de hospedaje para decir su compra?</p>	<p>visitantes prefieren el servicio prestado por su organización ?</p>
--	--	--	---	--

Elaborado por la Autora.

Las preguntas propuestas permitirán tener una clara definición de las condiciones actuales donde se desarrollan los negocios que brindan servicios de hospedaje, las ventajas y desventajas que modifican su desempeño.

Anexo 3: Preguntas a los grupos de enfoque

PERCEPCIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA	PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN HOTEL	PERFIL DEL DEMANDANTE DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN HOTEL	VALORACIÓN DEL SERVICIO DE HOSPEDAJE EN HOTEL
<p>¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sector hotelero en el país?</p> <p>¿Existen empresas líderes en el mercado hotelero?</p> <p>¿Cuáles son los servicios hoteleros complementarios de mayor preferencia?</p> <p>¿Qué características se evalúan al momento de demandar el servicio de hospedaje en hoteles?</p>	<p>¿Cuál es su afinidad frente al servicio de hospedaje en hotel?</p> <p>¿Qué entienden por servicios complementarios hoteleros?</p> <p>¿Cómo califican los servicios de hospedaje en hotel ofertados actualmente?</p> <p>¿Qué características son las más importantes de los servicios de hospedaje en hotel?</p> <p>¿Creen ustedes que el servicio de hospedaje se complementa con el servicio turístico?</p>	<p>¿Cada cuánto demandan los servicios de hospedaje en hotel?</p> <p>¿Qué factores inciden en la motivación de compra?</p> <p>¿Cuál es el nivel de aceptación del servicio de hospedaje en hotel?</p> <p>¿Qué segmentos de mercado cubren los servicios de hospedaje en hotel?</p>	<p>¿Qué les motiva a consumir servicios de hospedaje en hotel?</p> <p>¿Qué aspectos deben mejorarse de los servicios de hospedaje ofertados en la actualidad?</p> <p>¿Los servicios de hospedaje son importantes para ustedes?</p> <p>¿Por qué medios se informan ustedes sobre la oferta de servicios de hospedaje en hotel?</p>

Elaborado por la Autora.

Con la realización de los grupos de enfoque se espera establecer el perfil del potencial demandante, sus gustos y preferencias y su actitud frente a los servicios de hospedaje ofertados en la actualidad.

Anexo 4: Modelo de encuesta

Saludos, soy estudiante de la Universidad de Las Américas, solicito su amable colaboración para responder a las siguientes preguntas sobre el desarrollo de una investigación denominada "Plan de negocios para la ampliación del Hotel Baltra en la ciudad de Quito".

Por favor maque con una "X" en el espacio que corresponda a la respuesta apropiada.

Edad: 15- 25___ 26-35___ 36-45___ 46- 55___ Mayor de 55___

Sexo: M___ F___

¿Cuál es la actividad económica de su empresa?

Manufacturera___

Comercial___

Servicios___

Agricultura y ganadería ___

Minas y petróleo___

Construcción___

Otros___

¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

1 - 9 ___

10 - 49 ___

50 - 199 ___

Más de 200 ___

¿Cada cuánto contrata usted un hotel para sus ejecutivos?

Semanalmente_____

Mensualmente_____

Trimestralmente_____

Semestralmente_____

Anualmente_____

Otros (Especifique) _____

¿Qué parámetros son determinantes para que Usted elija un hotel?

Tarifa_____

Servicios complementarios_____

Ubicación_____

Instalaciones_____

Otros (especifique cuál) _____

¿Cuáles son los servicios complementarios que Usted tomaría en cuenta para contratar los servicios de un hotel?

Restaurante_____

Bar-Cafetería_____

Servicio a la Habitación_____

Discoteca_____

Lavandería, planchado (24 horas) _____

Actividades recreativas_____

Guardería_____

Caja fuerte_____

Guardianía y seguridad_____

¿Actualmente de qué hoteles contrata los servicios de hospedaje?

Hotel Dan Carlton_____

Hotel Howard Johnson_____

Hotel República_____

Hotel Tambo Real_____

Hotel Plaza_____

Hotel Baltra_____

Otro_____

¿Por qué elige el hotel de su preferencia?

Por recomendación_____

Por convenio con la organización donde trabajo_____

Por precio_____

Por sus instalaciones_____

Por la calidad en el servicio_____

Otros_____

¿Por qué medios realiza usted la reservación del servicio de hospedaje para sus ejecutivos?

Telefónicamente_____

Correo electrónico_____

Agencia de viajes Online_____

Sitio web del hotel_____

Reservas realizada por terceros_____

Otros_____

¿Qué presupuesto destina diariamente para sus ejecutivos en hospedaje?

50 – 70 dólares diarios_____

71 – 90 dólares diarios_____

91 – 120 dólares diarios_____

121 – en adelante_____

¿Conoce o ha escuchado del Hotel Baltra?

Sí_____

No_____

Si su respuesta fue “Sí”, por favor, continúe respondiendo las siguientes preguntas. Si su respuesta fue “No”, pase a la pregunta 15.

De manera general, ¿cómo considera Usted la calidad del servicio del Hotel Baltra?

Excelente_____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

¿Qué factores incidieron para optar hospedarse en el Hotel Baltra?

Tarifa_____

Servicios complementarios_____

Ubicación_____

Instalaciones_____

Otros (especifique cuál) _____

¿Cuántos días se alojó en este hotel?

1 – 3 días_____

3 – 5 días_____

5 – 7 días_____

Más de 7 días_____

¿En qué aspectos debería mejorar el servicio?

Recepción_____

Personal de reserva_____

Atención al cliente_____

Personal de servicio_____

Instalaciones e infraestructura_____

Otros_____

¿De qué forma le gustaría recibir información del hotel?

Correo electrónico		Skype	
Redes sociales		MSM	
Sitio web		Celular	
Televisión		Periódicos	
Radio		Revistas	
Teléfono		Otros	

GRACIAS.

Anexo 5: Determinación del tamaño del universo

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN ECUADOR:

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grandes empresas
Personal ocupado	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	≥ 200
Valor Bruto de Ventas Anuales	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001- 5.000.000	>5,000.000,00
Monto de Activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3,999.999	≥US \$ 4.000.000

Tomado de Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2011. Elaborado por la Autora.

NÚMERO DE EMPRESAS EN QUITO POR TAMAÑO		
TAMAÑO	%	NÚMERO
Grandes	3%	445
Medianas	8%	1.186
Pequeñas	28%	4.152
Micros	61%	9.046
TOTAL	100%	14.830

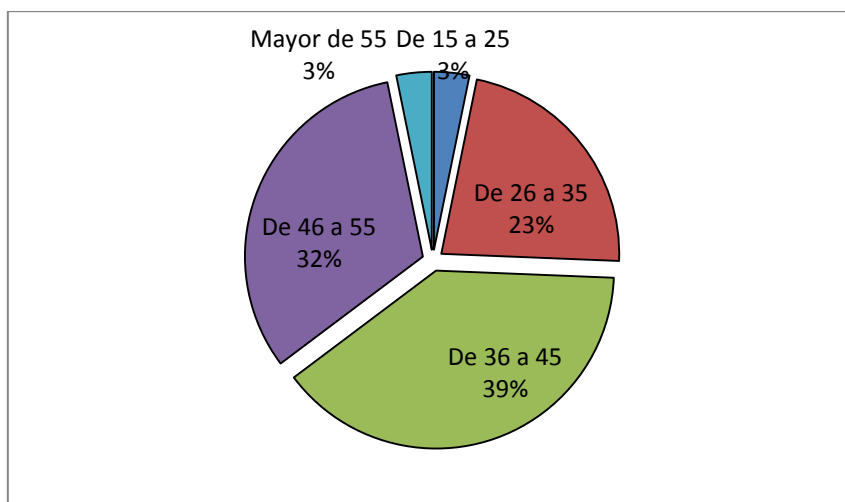
Tomado de Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2011. Elaborado por la Autora.

Se puede observar que el total de empresas entre grandes y medianas es de 1.631 (445+1.186), cantidad a ser considera como el tamaño del universo.

Anexo 6: Resultados de la investigación descriptiva cuantitativa

Encuestas personales

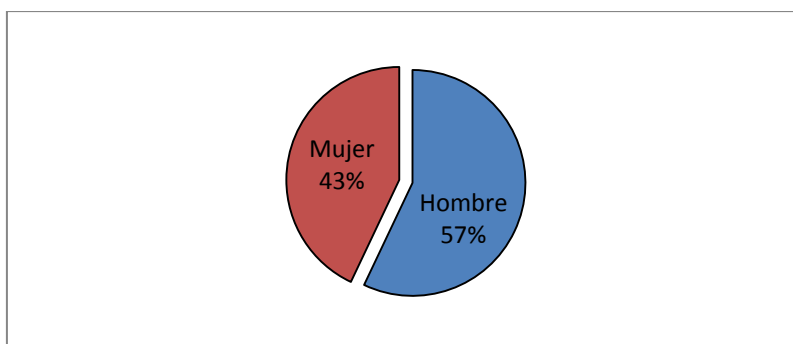
a) Edad del encuestado:



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Del total de personas encuestadas que trabajan en las empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito, la mayoría se mantiene dentro del rango de 36 a 45 años de edad, seguidos por aquellos cuya edad está entre 46 y 55 años.

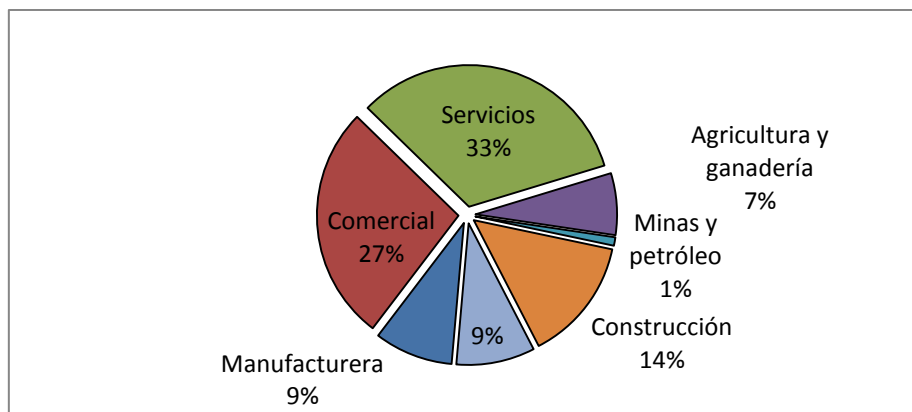
b) Sexo:



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

La mayor parte de los encuestados son del género masculino, sin embargo, existe una participación importante de las mujeres a cargo de las gerencias de las empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito.

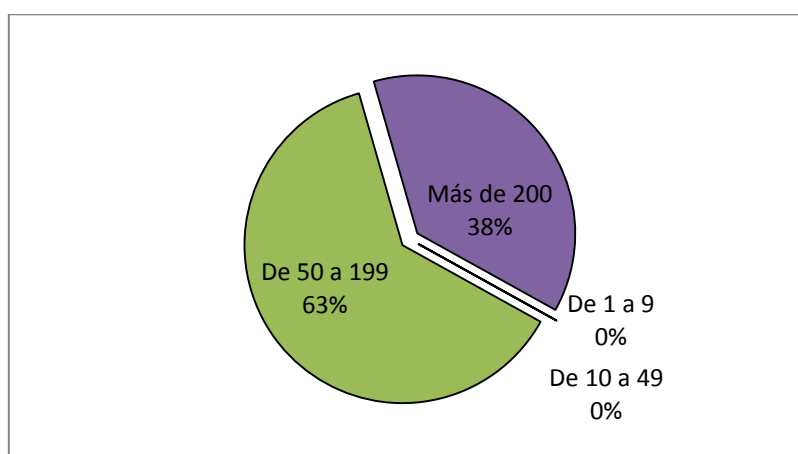
1. ¿Cuál es la actividad económica de su empresa?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Mayoritariamente, las empresas se dedican a actividades de servicios (incluyen transporte, alojamiento, comunicación, finanzas, profesionales entre otros) seguidas por los empresas de comercio al por mayor y menor. De manera general, se aprecia que las empresas se centran en tres actividades principales.

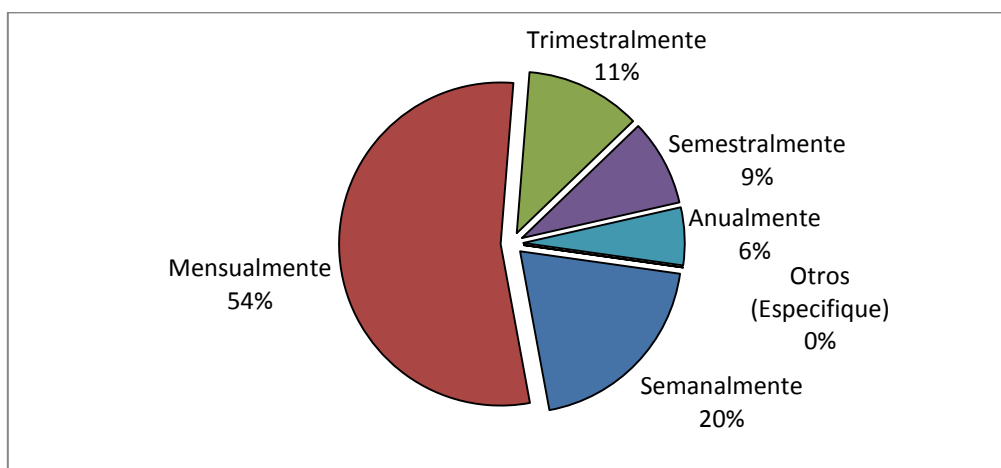
2. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

De la información obtenida de la población encuestada, se puede apreciar que la gran mayoría de las medianas y grandes empresas, tienen en su plantilla entre 50 a 99 colaboradores, seguidas por aquellas que mantienen más de 200 empleados, con una representación porcentual del 63 y 38 por ciento, respectivamente.

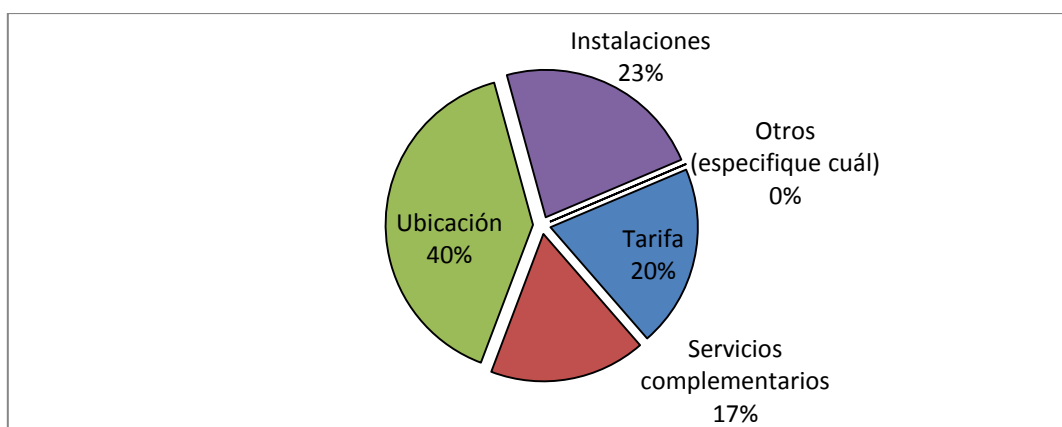
3. ¿Cada cuánto contrata usted un hotel para sus ejecutivos?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Queda en evidencia que la frecuencia de consumo de los servicios de hospedaje se lo realiza, mayoritariamente, de forma mensual, semanal y trimestral.

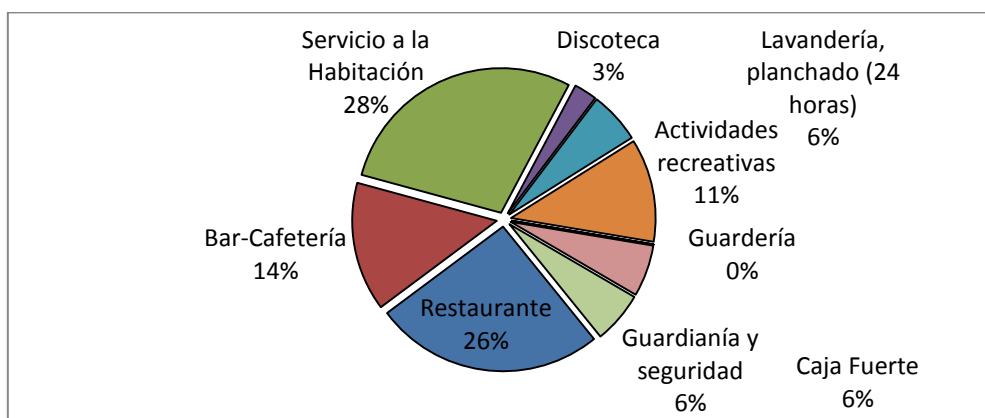
4. ¿Qué parámetros son determinantes para que usted elija un hotel?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Dentro de los parámetros que definen la demanda de los servicios de hospedaje en hotel, resaltan en orden de importancia, la ubicación, las instalaciones, las tarifas y los servicios complementarios entregados.

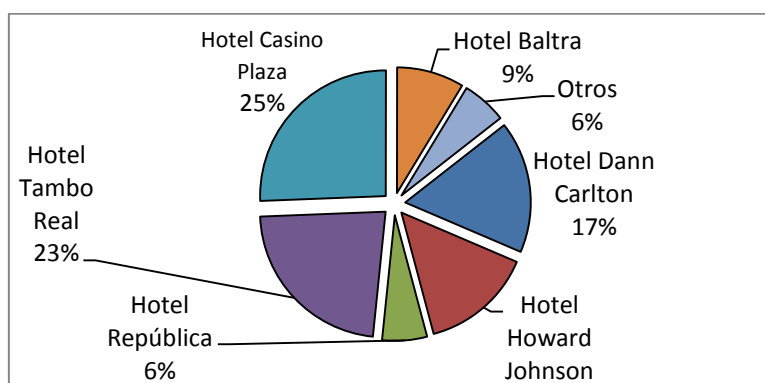
5. ¿Cuáles son los servicios complementarios que usted tomaría en cuenta para contratar los servicios de un hotel?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Se ha determinado que los servicios complementarios son importantes para otorgar una estadía placentera a los huéspedes, sin embargo existen ciertos servicios que son necesarios, tales como el servicio a la habitación, restaurante, bar-cafetería, y actividades recreativas.

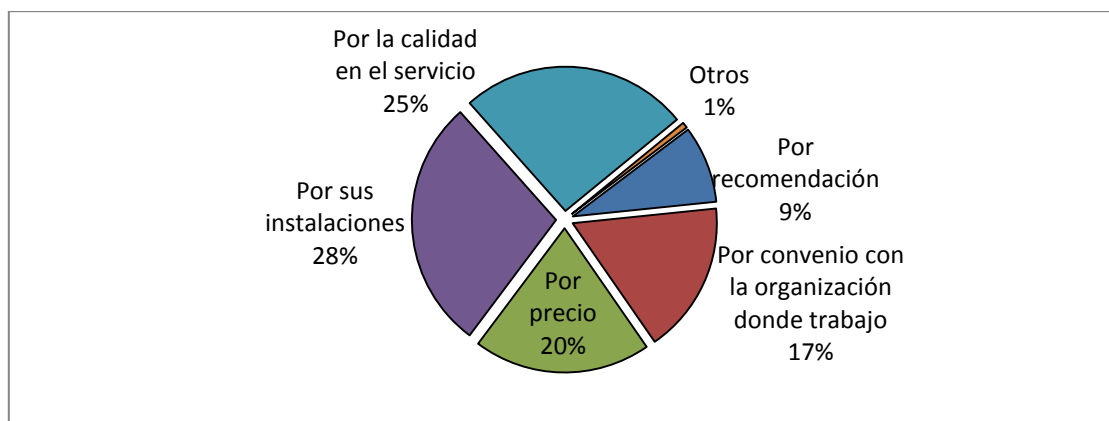
6. ¿Actualmente de qué hoteles contrata los servicios de hospedaje?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Queda en evidencia que el hotel de primera categoría de mayor predilección para el visitante a la ciudad de Quito es el Hotel Casino Plaza, seguido por el Hotel Tambo Real. El Hotel Baltra ocupa la quinta posición de predilección del mercado, lo cual demuestra su nivel de aceptación.

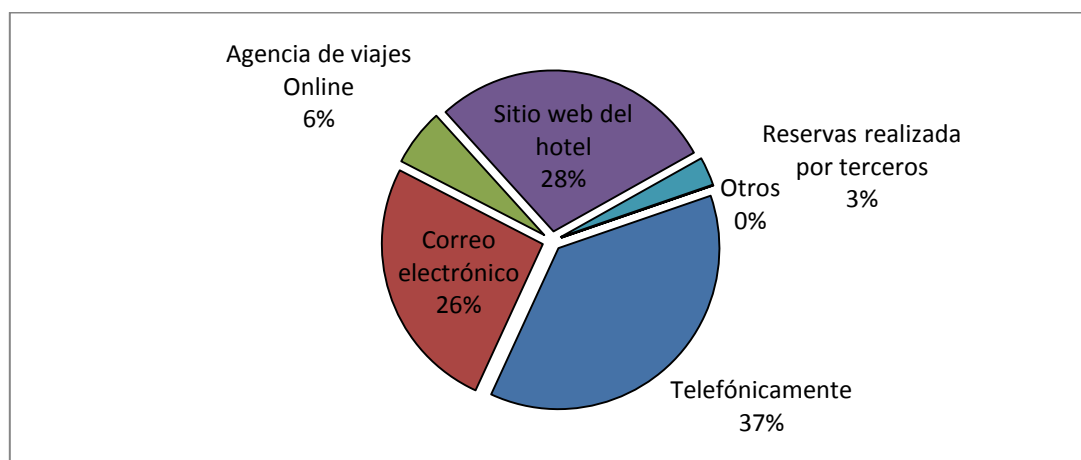
7. ¿Por qué elige ese hotel?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Las personas encuestadas concuerdan que eligen un hotel tomando en cuenta sus instalaciones, la calidad en el servicio y el precio de las habitaciones. Resaltan también por la firma de convenios, lo cual es beneficioso por las tarifas preferenciales otorgadas.

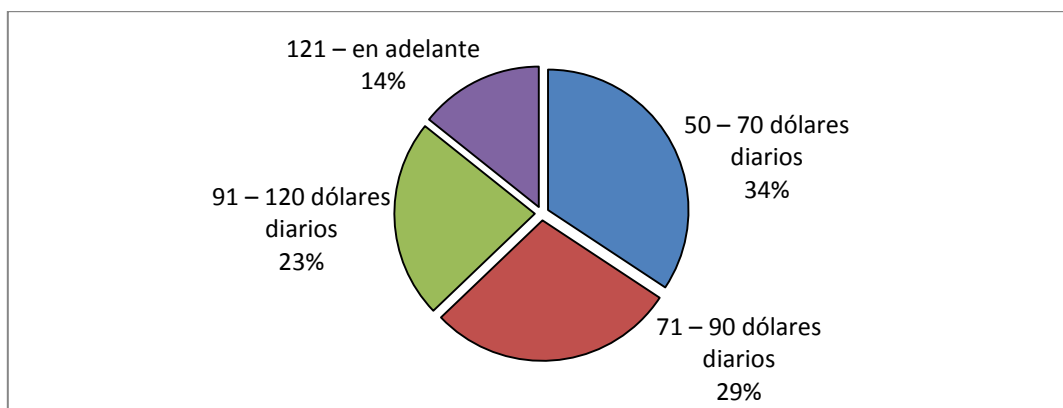
8. ¿Por qué medios realiza usted la reservación del servicio de hospedaje para sus ejecutivos?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

El medio de mayor uso para realizar reservaciones del servicio de hospedaje es por vía telefónica, seguido por los medios electrónicos tales como páginas web y el correo electrónico, los cuales permiten ahorrar tiempo y dinero.

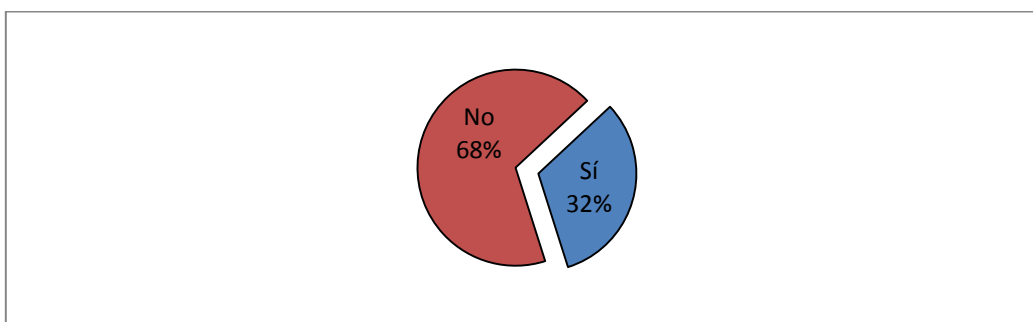
9. ¿Qué presupuesto destina diariamente para sus ejecutivos en hospedaje?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

El presupuesto asignado para cubrir el servicio de hospedaje por un día depende, en gran parte, de la categoría del hotel y de las prestaciones otorgadas a los huéspedes. Sin embargo, se estima que mayoritariamente las empresas asignan de entre USD 50 y USD 70 por día en un hotel de primera categoría, seguidas por aquellas que destinan de USD 71 a USD 90.

10. ¿Conoce o ha escuchado del Hotel Baltra?

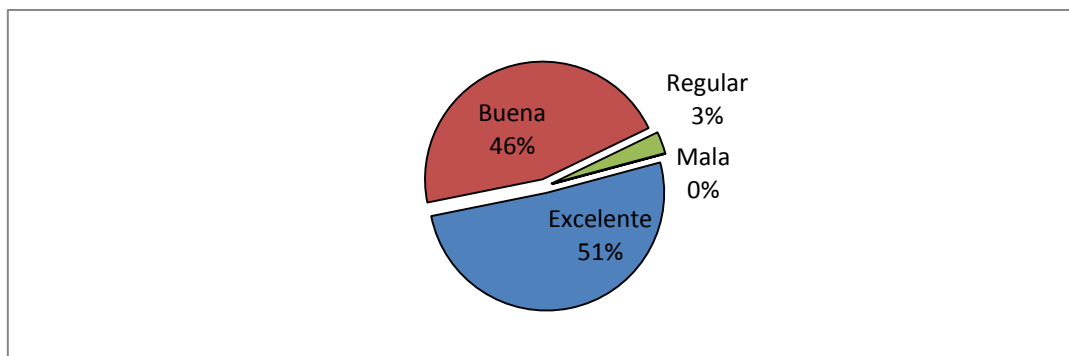


Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Se ha determinado que la mayoría de la población encuestada no conoce o no identifica al Hotel Baltra, sin embargo existe alrededor de un tercio de personas

que sí lo identifica, sea por referencias recibidas de terceras personas o por la información encontrada en los distintos medios de comunicación.

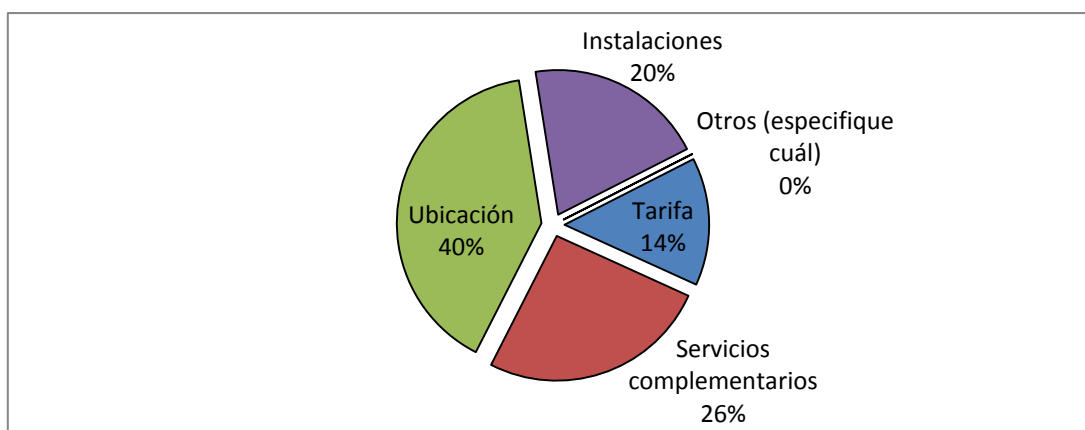
11. De manera general, ¿cómo considera Usted la calidad del servicio del Hotel Baltra?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Del total de 100 entrevistados que si conoce el Hotel Baltra, 51 lo califican como excelente, seguido por los 46 entrevistados que lo califican como bueno. Tal situación permite inferir que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que entrega día a día el hotel.

12. ¿Qué factores incidieron para optar por hospedarse en el Hotel Baltra?

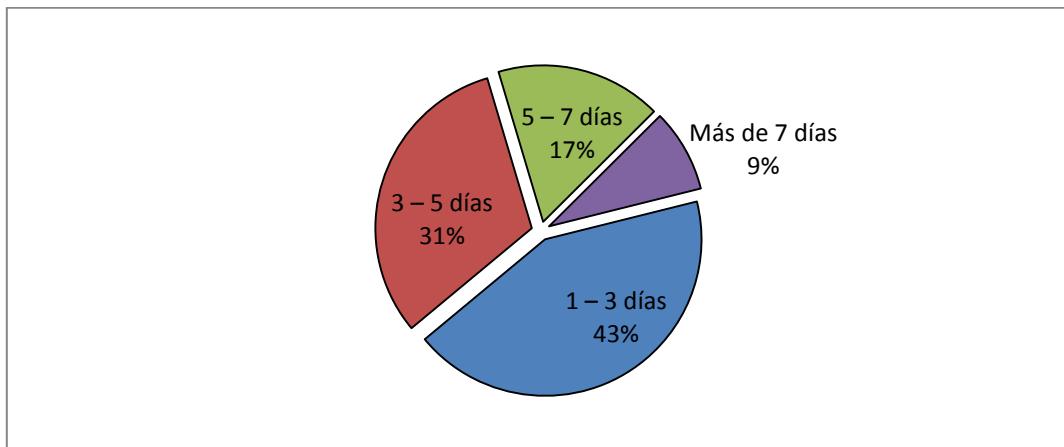


Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Sin lugar a dudas que los potenciales consumidores de los servicios de hospedaje de Hotel Baltra, consideran que se han decido por este, por su excelente ubicación, los servicios complementarios ofrecidos, sus instalaciones

adecuadas y por las tarifas preferenciales que dan a las empresas a manera de tarifa promocional corporativa.

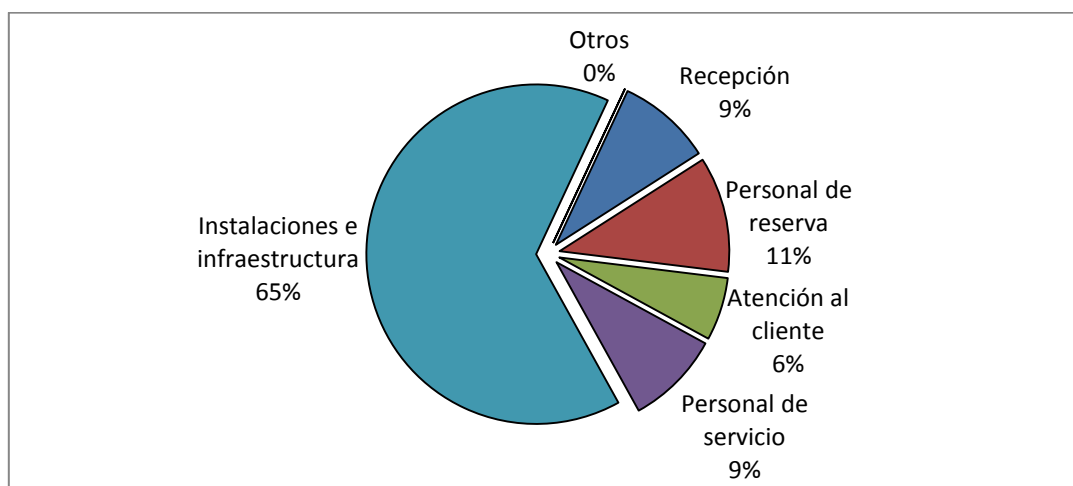
13. ¿Cuántos días se alojó en este hotel?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Una vez contratado el servicio de hospedaje en Hotel Baltra, los huéspedes pernoctaron mayoritariamente, de entre 1 a 3 días, seguidos por aquellos que lo hacen de 3 a 5 días y de 5 a 7 días.

14. ¿En qué aspectos se debe mejorar el servicio?

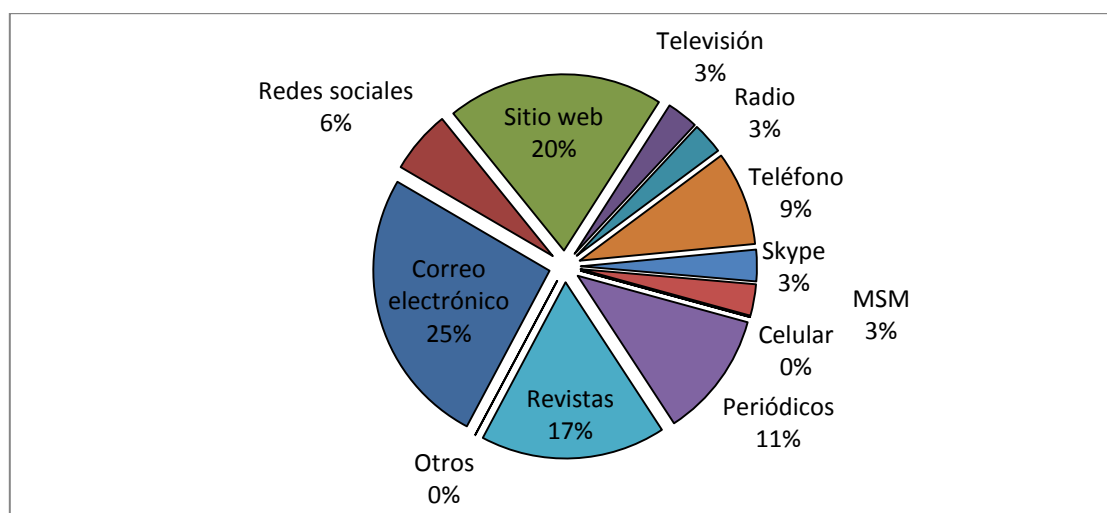


Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

La mayor parte de los encuestados que identifican al Hotel Baltra están de acuerdo que el aspecto a mejorar son sus instalaciones e infraestructura, es

decir, su ampliación más no el servicio entregado ya que cuando se trata de grandes demandas, el hotel ha presentado dificultades para satisfacer las necesidades requeridas por sus demandantes.

15. ¿De qué forma le gustaría recibir información del hotel?



Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Los medios de comunicación se han diversificado, ello permite tener mejores alternativas para enviar y recibir información. Sin embargo las empresas grandes y medianas prefieren hacerlo a través correos electrónicos, sitios web, revistas y periódicos.

Anexo 7: Segmentos de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO				
VARIABLES	SEGMENTOS			
	SEGMENTO 1 (MICRO)	SEGMENTO 2 (PEQUEÑA)	SEGMENTO 3 (MEDIANA)	SEGMENTO 4 (GRANDE)
Geográfica	Ecuador; Pichincha; Quito.	Ecuador; Pichincha; Quito.	Ecuador; Pichincha; Quito.	Ecuador; Pichincha; Quito.
Demográfica	De 1 a 9 empleados; ventas < USD 100,000	De 10 a 49 empleados; ventas de USD 100,001 a USD 1,000,000	De 50 a 199 empleados; ventas de USD 1,000,001 a USD 5,000,000	Más de 200 empleados; ventas de más de USD 5,000,000
Psicográfica	Líderes empresariales exigentes que demandan servicios de hospedaje de forma mensual.	Líderes empresariales exigentes que demandan servicios de hospedaje de forma mensual.	Líderes empresariales exigentes que demandan servicios de hospedaje de forma mensual.	Líderes empresariales exigentes que demandan servicios de hospedaje de forma mensual.
Conductual	Actitud hacia el servicio: positiva y con intención de compra.	Actitud hacia el servicio: positiva y con intención de compra.	Actitud hacia el servicio: positiva y con intención de compra.	Actitud hacia el servicio: positiva y con intención de compra.

TOTAL EMPRESAS	9.046	4.152	1.186	445
El 54% de la población encuestada demanda servicios de hospedaje de forma mensual	4.900	2.249	643	241
El 9% si contrata o ha contratado servicios del Hotel Baltra	424	195	56	21
El 51% califican al servicio de Hotel Baltra como excelente	216	99	28	11
El 74% se hospedarían de entre 1 hasta 5 días	160	73	21	8
El 65% concuerda en que sí se deberían ampliar las instalaciones del hotel.	104	48	14	5

Tomado de Investigación de mercados. Elaborado por la Autora.

Los segmentos de mercado de Hotel Baltra lo conforman los segmentos 3 y 4 que corresponden a las empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito, dando un total de 19 empresas (14+5) atendidas mensualmente.

Anexo 8: Resumen de la inversión inicial

Requerimiento en activos fijos

Obra civil

OBRA CIVIL				
CONCEPTO	UN. MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Movimiento de tierras:</i>				
Limpieza del terreno	m ²	350,00	0,71	248,50
Relleno compactado	m ²	350,00	4,64	1.624,00
<i>Estructura:</i>				
Hormigón columnas	m3	100	180,00	18.000,00
Bloques 20x20x40	unidades	10.000	0,61	6.100,00
Enlucidos	m ²	350,00	1,80	630,00
Cerámica baños	m ²	100,00	14,69	1.469,00
Pisos de oficinas de administración	m ²	50,00	30,00	1.500,00
Pisos vías de accesos y parqueaderos (cemento)	m ²	150,00	23,80	3.570,00
Carpintería metal/madera (puertas y muebles)	m	20,00	259,80	5.196,00
Lavamanos	unidad	15	228,26	3.423,90
Inodoros	unidad	15	182,30	2.734,50
Accesorios de baño (FV)	juego	15	30,72	460,80
Tina de baño	unidad	15	175,00	2.625,00
Instalaciones eléctricas (iluminación)	punto	15	38,00	570,00
Salidas para teléfonos	punto	15	36,02	540,30
Tomacorrientes	unidad	15	42,00	630,00
Salidas antenas TV	unidad	15	29,28	439,20
Tablero de control (puntos + breaker)	unidad	3	238,98	716,94
Encespado parte lateral de la entrada principal	m ²	20,00	2,47	49,40
<i>Recubrimientos:</i>				
Pintura exterior	m ²	350,00	2,40	840,00
Pintura interior	m ²	200,00	2,60	520,00
<i>Aguas servidas:</i>				
Salidas aguas servidas	punto	15	16,69	250,35
Canalización P.V.C.	m.	50,00	6,34	317,00
TOTAL				52.454,89

Elaborado por la Autora.

Equipo de oficina

EQUIPOS DE OFICINA				
REQUERIMIENTO	U. MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Teléfonos convencionales	unidad	15	15,00	225,00
Fax	unidad	1	150,00	150,00
Equipo de video vigilancia	unidad	2	650,00	1.300,00
Central telefónica 15 líneas	unidad	1	450,00	450,00
TOTAL				2.125,00

Elaborado por la Autora.

Equipo hotelero

EQUIPO HOTELERO				
REQUERIMIENTO	U. MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Equipos para la cocina:</i>				
Cocina industrial	unidad	2	1.000,00	2.000,00
Plancha grill	unidad	1	800,00	800,00
Horno industrial	unidad	1	1.200,00	1.200,00
Horno microondas	unidad	2	120,00	240,00
<i>Equipos de refrigeración:</i>				
Frigorífico vertical	unidad	1	2.700,00	2.700,00
<i>Lavandería y limpieza:</i>				
Lavadora	unidad	1	2.500,00	2.500,00
Secadora	unidad	1	3.000,00	3.000,00
<i>Equipamiento de habitaciones:</i>				
Sistema de aire acondicionado	unidad	15	430,00	6.450,00
Calefón (26 l.)	unidad	4	260,00	1.040,00
Televisores LED 32"	unidad	15	440,00	6.600,00
Secadora de cabello	unidad	15	28,00	420,00
Caja de seguridad	unidad	15	120,00	1.800,00
Mini nevera	unidad	15	145,00	2.175,00
TOTAL				30.925,00

Elaborado por la Autora.

Equipo de computación

EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
REQUERIMIENTO	U. MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadores de escritorio	unidad	4	500,00	2.000,00
Impresora multiuso	unidad	4	200,00	200,00
TOTAL				2.200,00

Elaborado por la Autora.

Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES				
REQUERIMIENTO	U. MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Closets.	unidad	15	250,00	3.750,00
Tocador de madera con espejo.	unidad	15	130,00	1.950,00
Cama de madera.	unidad	15	200,00	3.000,00
Colchón 2p.	unidad	15	99,00	1.485,00
Lámparas.	unidad	30	18,00	540,00
Mesita de madera.	unidad	15	35,00	525,00
Sillón.	unidad	15	61,00	915,00
Sillones de espera de tres puestos.	unidad	3	75,00	225,00
Estación de trabajo modular.	unidad	2	125,00	250,00
Sillas tipo secretaria.	unidad	3	30,00	90,00
TOTAL				12.730,00

Elaborado por la Autora.

Menaje de casa

MENAJE DE COCINA				
REQUERIMIENTO	U. MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Olla No.50	unidad	4	190,00	760,00
Olla No.30	unidad	4	45,00	180,00
Balanza mecánica	unidad	1	50,00	50,00
Colador	unidad	1	20,00	20,00
Batidor metálico	unidad	1	15,00	15,00
Tabla de picar	unidad	5	20,00	100,00
Cucharetas	unidad	10	8,00	80,00
Cuchillos de cocina	unidad	5	15,00	75,00
Cucharón	unidad	2	25,00	50,00
Jarra medidora	unidad	4	3,00	12,00
Bandejas plásticas	unidad	2	10,00	20,00
Contenedores de condimentos	unidad	5	5,00	25,00
Juego de vasos	docena	12	18,00	216,00
Juego de copas	docena	12	23,50	282,00
Juego de platos	docena	24	28,00	672,00
Set de tazas	docena	24	27,90	669,60
TOTAL				3.226,60

Elaborado por la Autora.

Requerimiento en gastos de puesta en marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
RUBRO	VALOR
Licencia Metropolitana Única de Actividades Económicas	169,50
Permiso sanitario	50,00
Rótulos y publicidad exterior 5 m ²	73,00
Permiso de Bomberos Tipo B (Actividad turística)	50,00
TOTAL	342,50

Elaborado por la Autora.

Requerimiento en capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	VALOR MENSUAL
Costo de venta	5.805,21
Sueldos y salarios	4.204,32
Gasto menaje de habitaciones	1.206,00
Gasto suministros de oficina	110,70
Gastos suministros de limpieza	224,25
Gasto servicios básicos	140,00
Gastos servicios profesionales	391,67
Gasto publicidad	583,33
TOTAL COSTOS Y GASTOS	12.665,48
Nº. de meses	2
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	25.330,97

Elaborado por la Autora.

Se ha estimado un plazo de dos meses como base para calcular el capital de trabajo.

Anexo 9: Depreciaciones y amortizaciones

Depreciaciones

VALOR Y VIDA ÚTIL		
DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA ÚTIL
Obra civil	52.454,89	20,00
Equipo de oficina	2.125,00	10,00
Equipo hotelero	30.925,00	10,00
Equipo de computación	2.200,00	3,00
Muebles y enseres	12.730,00	10,00
Menaje de cocina	3.226,60	10,00

Elaborado por la Autora.

DEPRECIACIONES										
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Obra civil	2.622,74	2.622,74	2.622,74	2.622,74	2.622,74	2.622,74	2.622,74	2.622,74	2.622,74	2.622,74
Equipo de oficina	212,50	212,50	212,50	212,50	212,50	212,50	212,50	212,50	212,50	212,50
Equipo hotelero	3.092,50	3.092,50	3.092,50	3.092,50	3.092,50	3.092,50	3.092,50	3.092,50	3.092,50	3.092,50
Equipo de computación	733,33	733,33	733,33	-	-	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	1.273,00	1.273,00	1.273,00	1.273,00	1.273,00	1.273,00	1.273,00	1.273,00	1.273,00	1.273,00
Menaje de cocina	322,66	322,66	322,66	322,66	322,66	322,66	322,66	322,66	322,66	322,66
TOTAL DEPRECIACIONES	8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	7.523,40	7.523,40	7.523,40	7.523,40	7.523,40

Elaborado por la Autora

Amortizaciones

VALOR Y TASA ANUAL		
DESCRIPCIÓN	VALOR	AÑOS
Gastos de puesta en marcha	342,50	5

Elaborado por la Autora.

AMORTIZACIÓN					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de puesta en marcha	68,50	68,50	68,50	68,50	68,50
TOTAL AMORTIZACIONES	68,50	68,50	68,50	68,50	68,50

Elaborado por la Autora.

Valor de rescate

VALOR DE RESCATE EN LIBROS		
DETALLE	VALOR	
Valor inicial de activos fijos		103.661,49
Depreciación año 1	8.256,74	
Depreciación año 2	8.256,74	
Depreciación año 3	8.256,74	
Depreciación año 4	7.523,40	
Depreciación año 5	7.523,40	
Total depreciación		39.817,02
TOTAL VALOR DE RESCATE		63.844,47

Elaborado por la Autora.

Anexo 10: Amortización de la deuda

Solicitud de crédito al Banco Internacional:

Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA				
Monto del Crédito	79.334,96			
Tasa de interés mensual	0,78%	Tasa de interés anual	9,33%	
Períodos (meses)	60	Períodos (años)	5	
Cuota mensual	\$1.659,60			
MESES	PAGO CAPITAL	PAGO INTERÉS	CUOTA	SALDO CAPITAL
1	1.042,77	616,83	1.659,60	78.292,19
2	1.050,88	608,72	1.659,60	77.241,31
3	1.059,05	600,55	1.659,60	76.182,27
4	1.067,28	592,32	1.659,60	75.114,99
5	1.075,58	584,02	1.659,60	74.039,41
6	1.083,94	575,66	1.659,60	72.955,46
7	1.092,37	567,23	1.659,60	71.863,09
8	1.100,86	558,74	1.659,60	70.762,23
9	1.109,42	550,18	1.659,60	69.652,81
10	1.118,05	541,55	1.659,60	68.534,76
11	1.126,74	532,86	1.659,60	67.408,02
12	1.135,50	524,10	1.659,60	66.272,52
13	1.144,33	515,27	1.659,60	65.128,19
14	1.153,23	506,37	1.659,60	63.974,96
15	1.162,19	497,41	1.659,60	62.812,77
16	1.171,23	488,37	1.659,60	61.641,54
17	1.180,34	479,26	1.659,60	60.461,20
18	1.189,51	470,09	1.659,60	59.271,69
19	1.198,76	460,84	1.659,60	58.072,93
20	1.208,08	451,52	1.659,60	56.864,85
21	1.217,47	442,12	1.659,60	55.647,37
22	1.226,94	432,66	1.659,60	54.420,43
23	1.236,48	423,12	1.659,60	53.183,95
24	1.246,09	413,51	1.659,60	51.937,86
25	1.255,78	403,82	1.659,60	50.682,08

26	1.265,55	394,05	1.659,60	49.416,53
27	1.275,39	384,21	1.659,60	48.141,15
28	1.285,30	374,30	1.659,60	46.855,85
29	1.295,29	364,30	1.659,60	45.560,55
30	1.305,37	354,23	1.659,60	44.255,19
31	1.315,51	344,08	1.659,60	42.939,67
32	1.325,74	333,86	1.659,60	41.613,93
33	1.336,05	323,55	1.659,60	40.277,88
34	1.346,44	313,16	1.659,60	38.931,44
35	1.356,91	302,69	1.659,60	37.574,54
36	1.367,46	292,14	1.659,60	36.207,08
37	1.378,09	281,51	1.659,60	34.828,99
38	1.388,80	270,80	1.659,60	33.440,19
39	1.399,60	260,00	1.659,60	32.040,59
40	1.410,48	249,12	1.659,60	30.630,10
41	1.421,45	238,15	1.659,60	29.208,65
42	1.432,50	227,10	1.659,60	27.776,15
43	1.443,64	215,96	1.659,60	26.332,51
44	1.454,86	204,74	1.659,60	24.877,65
45	1.466,17	193,42	1.659,60	23.411,48
46	1.477,57	182,02	1.659,60	21.933,90
47	1.489,06	170,54	1.659,60	20.444,84
48	1.500,64	158,96	1.659,60	18.944,20
49	1.512,31	147,29	1.659,60	17.431,89
50	1.524,07	135,53	1.659,60	15.907,83
51	1.535,92	123,68	1.659,60	14.371,91
52	1.547,86	111,74	1.659,60	12.824,05
53	1.559,89	99,71	1.659,60	11.264,16
54	1.572,02	87,58	1.659,60	9.692,14
55	1.584,24	75,36	1.659,60	8.107,90
56	1.596,56	63,04	1.659,60	6.511,34
57	1.608,97	50,63	1.659,60	4.902,37
58	1.621,48	38,12	1.659,60	3.280,88
59	1.634,09	25,51	1.659,60	1.646,79
60	1.646,79	12,80	1.659,60	(0,00)

Elaborado por la Autora.

Resumen del pago de la deuda e intereses

RESUMEN DE PAGOS DE LA DEUDA					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto interés	6.852,74	5.580,52	4.184,40	2.652,30	970,98
Amortización de capital	13.062,44	14.334,66	15.730,78	17.262,88	18.944,20

Elaborado por la Autora.

Anexo 11: Proyección de los ingresos

Definición de los escenarios

HOTEL BALTRA							
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS HISTÓRICAS (No. DE HUÉSPEDES)							
MESES	AÑOS						PROMEDI O
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Enero	656	628	676	886	968	1.071	814
Febrero	676	676	836	1.006	1.192	1.206	932
Marzo	706	741	869	1.046	1.216	1.202	963
Abril	731	786	930	992	1.123	1.258	970
Mayo	776	876	947	1.096	1.198	1.373	1.044
Junio	811	986	970	1.208	1.147	1.304	1.071
Julio	831	823	988	1.238	1.236	1.336	1.075
Agosto	914	910	1.025	1.150	1.216	1.204	1.070
Septiembre	919	1.066	1.083	1.196	1.254	1.230	1.125
Octubre	940	780	886	1.018	1.117	1.154	983
Noviembre	1.008	848	971	1.071	1.148	1.036	1.014
Diciembre	846	890	820	933	971	1.023	914
TOTAL AÑO	9.814	10.010	11.001	12.840	13.786	14.397	11.975
PROMEDIO	818	834	917	1.070	1.149	1.200	998
CAPACIDAD INSTALADA	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
% CAP. UTILIZADA	68,15%	69,51 %	76,40 %	89,17 %	95,74 %	99,98 %	83,16%
SITUACIÓN ESPERADA	100,00 %						
SITUACIÓN OPTIMISTA	23,58%						
SITUACIÓN PESIMISTA	8,24%						

Elaborado por la Autora.

Crecimiento esperado

CRECIMIENTO ESPERADO	
Δ PIB INDUSTRIA TURÍSTICA-HOTELERA	4,68%

Elaborado por la Autora.

Estimación del volumen de ventas

VENTA ESPERADA ANUAL (SERVICIOS)				
ESCENARIOS	MENSUAL		ANUAL	
	HOSPEDAJE	ALIMENTACIÓN	HOSPEDAJE	ALIMENTACIÓN
Escenario Esperado	190	190	2.280	2.280
Escenario Optimista	235	235	2.818	2.818
Escenario Pesimista	176	176	2.106	2.106

Elaborado por la Autora.

Proyección de los ingresos

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS												
	P.V.P.	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
		CANTIDAD	VENTAS	CANTIDAD	VENTAS	CANTIDAD	VENTAS	CANTIDAD	VENTAS	CANTIDAD	VENTAS	
Servicio de hospedaje (día)	75,00	2.280	171.000	2.387	179.003	2.498	187.380	2.615	196.150	2.738	205.329	
Servicio de alimentación (cena)	10,00	2.280	22.800	2.387	23.867	2.498	24.984	2.615	26.153	2.738	27.377	
TOTAL		4.560	193.800	4.773	202.870	4.997	212.364	5.231	222.303	5.475	232.707	
ESCENARIO OPTIMISTA	P.V.P.	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
Servicio de hospedaje (día)	75,00	2.818	211.328	2.950	221.218	3.088	231.571	3.232	242.408	3.383	253.753	
Servicio de alimentación (cena)	10,00	2.818	28.177	2.950	29.496	3.088	30.876	3.232	32.321	3.383	33.834	
TOTAL		5.635	239.505	5.899	250.713	6.175	262.447	6.464	274.729	6.767	287.587	
ESCENARIO PESIMISTA	P.V.P.	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
Servicio de hospedaje (día)	75,00	2.106	157.978	2.205	165.371	2.308	173.111	2.416	181.212	2.529	189.693	
Servicio de alimentación (cena)	10,00	2.106	21.064	2.205	22.049	2.308	23.081	2.416	24.162	2.529	25.292	
TOTAL		4.213	179.042	4.410	187.421	4.616	196.192	4.832	205.374	5.058	214.985	

Elaborado por la Autora

Anexo 12: Resumen de costos fijos

Gasto en menaje de habitaciones

GASTO MENAJE DE HABITACIONES						
RUBRO	U. MEDIDA	CANTIDAD		VALOR	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL	UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
Cubrecamas 2p.	unidad	15	60	15,00	225,00	900,00
Colchas	unidad	30	120	20,00	600,00	2.400,00
Almohadas	unidad	30	120	4,95	148,50	594,00
Juegos de toallas (2x1)	unidad	15	180	5,50	82,50	990,00
Manteles	unidad	15	60	10,00	150,00	600,00
TOTAL					1.206,00	5.484,00

Elaborado por la Autora.

Suministros de oficina

GASTO SUMINISTROS DE OFICINA						
RUBRO	U. MEDIDA	CANTIDAD		VALOR	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL	UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
Bolígrafos y Lapiceros	unidad	10	120	0,30	3,00	36,00
Resaltadores	unidad	2	24	0,60	1,20	14,40
Cuaderno Profesional	unidad	3	36	1,10	3,30	39,60
Tinta Impresora	unidad	1	12	50,00	50,00	600,00
Archivador AZ	unidad	2	24	20,00	40,00	480,00
Carpetas y folders	unidad	10	120	1,20	12,00	144,00
Caja de Clips	unidad	1	12	0,60	0,60	7,20
Comprobante de egreso	unidad	2	24	0,20	0,40	4,80
Recibo caja	unidad	2	24	0,10	0,20	2,40
TOTAL					110,70	1.328,40

Elaborado por la Autora.

Suministros de limpieza

GASTO SUMINISTROS DE LIMPIEZA						
RUBRO	U. MEDIDA	CANTIDAD		VALOR	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL	UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
Guantes	unidad	4	48	1,05	4,20	50,40
Cepillo de Baño	unidad	4	48	3,00	12,00	144,00
Bomba de succión sanitario	unidad	1	12	8,00	8,00	96,00
Cepillo lava piso	unidad	4	48	2,50	10,00	120,00
Escoba	unidad	4	48	2,00	8,00	96,00
Recogedor	unidad	2	24	3,00	6,00	72,00
Trapero	unidad	5	60	2,22	11,10	133,20
Paño multiusos	unidad	15	180	1,10	16,50	198,00
Balde plástico	unidad	2	24	5,00	10,00	120,00
Desinfectante 1 lt.	unidad	15	180	1,72	25,80	309,60
Limpia vidrios	unidad	15	180	1,80	27,00	324,00
Aromatizador	unidad	15	180	2,38	35,70	428,40
Cloro 500 c.c.	unidad	15	180	0,83	12,45	149,40
Suavizante de ropa	unidad	15	180	2,50	37,50	450,00
TOTAL					224,25	2.691,00

Elaborado por la Autora.

Servicios básicos

GASTO SERVICIOS BÁSICOS			
RUBRO	U. MEDIDA	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL
Agua potable	consumo mensual	15,00	180,00
Energía eléctrica	consumo mensual	20,00	240,00
GLP industrial	consumo mensual	50,00	600,00
Teléfono	consumo mensual	25,00	300,00
Internet	consumo mensual	30,00	360,00
TOTAL		140,00	1.680,00

Elaborado por la Autora.

Servicios profesionales

GASTO SERVICIOS PROFESIONALES			
SERVICIO	PERIODICIDAD	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Servicio de mantenimiento informático.	2 veces al año	300,00	600,00
Servicio de asesoría de eventos.	2 veces al año	250,00	500,00
Servicio de transporte.	12 meses	200,00	2.400,00
Guías de turismo.	6 meses	200,00	1.200,00
TOTAL			4.700,00

Elaborado por la Autora.

Gasto en publicidad

GASTO EN PUBLICIDAD				
RUBRO	DETALLE	CANTIDAD	VALOR	
			UNITARIO	ANUAL
Evento de lanzamiento.	Aproximadamente 50 invitados.	1	1.500,00	1.500,00
Rediseño página web.	Creación de módulos complementarios.	1	450,00	450,00
Anuncio en Revista Hogar.	1/8 página.	2	950,00	1.900,00
Material POP.	Aromatizante colgante (60 cm).	1.000	1,50	1.500,00
Concurso.	1 viaje para 2 personas a Salinas.	2	250,00	500,00
Anuncio en Revista Mundo Diners.	1/4 página.	1	1.150,00	1.150,00
TOTAL				7.000,00

Elaborado por la Autora.

Sueldos del personal

Supuestos:

SUPUESTOS	
Aporte personal IESS.	9,35%
Décimo cuarto sueldo.	292,00
Incremento de sueldos por año.	\$ 0,00
Aporte patronal al IESS.	12,15%

Elaborado por la Autora.

Año 1

CARGO	ESTATUS	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL A PAGAR ANUAL		
		SBU mensual	Puestos	Ingreso anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Liquidado a Pagar	XII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacacion		Aporte Patronal	Total Provisiones
Presidente ejecutivo	Existente	330	1	3.960	370	3.590	3.590	330	88	299	150	15	481	1.347	4.937
Gerente financiero	Existente	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	88	272	136	15	437	1.233	4.496
Gerente de ventas	Existente	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	88	272	136	15	437	1.233	4.496
Jefe de recursos humanos	Existente	120	1	1.440	135	1.305	1.305	120	88	109	54	15	175	546	1.851
Jefe de reservas y recepción	Creado	400	1	4.800	449	4.351	4.351	400	292	-	181	15	583	1.457	5.808
Jefe de camareras	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
Jefe de servicios generales	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
Jefe de seguridad	Creado	400	1	4.800	449	4.351	4.351	400	292	-	181	15	583	1.457	5.808
Supervisor de camareros	Creado	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	292	-	136	15	437	1.165	4.429
Supervisor de servicios generales	Creado	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	292	-	136	15	437	1.165	4.429
Supervisor de seguridad	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
Asistente de RR. HH.	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
Asistente de ventas	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	-	132	15	426	1.142	4.318
Recepcionista	Existente	88	1	1.051	98	953	953	88	88	79	40	15	128	422	1.375
Camarero 1	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
Camarero 2	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	-	132	15	426	1.010	4.186
Cocinero	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	-	132	15	426	1.142	4.318
Aux. de seguridad	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
TOTAL		3414	12	40.963	3.830	37.133	37.133	3.414	2.482	1.031	1.415	270	4.977	13.319	50.452

Elaborado por la Autora

Año 2

CARGO	ESTATUS	ROL DE PAGOS				SUELDOS Y BONIFICACIONES AÑO 2							ROL DE PROVISIONES				TOTAL A PAGAR ANUAL
		SBU mensual	Puestos	Ingreso anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Líquido a Pagar	XII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacacion	Aporte Patronal	Total Provisiones			
Presidente ejecutivo	Existente	330	1	3.960	370	3.590	3.590	330	88	299	150	15	481	1.347	4.937		
Gerente financiero	Existente	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	88	272	136	15	437	1.233	4.496		
Gerente de ventas	Existente	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	88	272	136	15	437	1.233	4.496		
Jefe de recursos humanos	Existente	120	1	1.440	135	1.305	1.305	120	88	109	54	15	175	546	1.851		
Jefe de reservas y recepción	Creado	400	1	4.800	449	4.351	4.351	400	292	363	181	15	583	1.819	6.170		
Jefe de camareras	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Jefe de servicios generales	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Jefe de seguridad	Creado	400	1	4.800	449	4.351	4.351	400	292	363	181	15	583	1.819	6.170		
Supervisor de camareros	Creado	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	292	272	136	15	437	1.437	4.701		
Supervisor de servicios generales	Creado	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	292	272	136	15	437	1.437	4.701		
Supervisor de seguridad	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Asistente de RR. HH.	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Asistente de ventas	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583		
Recepcionista	Existente	88	1	1.051	98	953	953	88	88	79	40	15	128	422	1.375		
Camarero 1	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Camarero 2	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583		
Cocinero	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583		
Aux. de seguridad	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
TOTAL		3414	12	40.963	3.830	37.133	37.133	3.414	2.482	3.094	1.547	270	4.977	15.514	52.647		

Elaborado por la Autora

Año 3

CARGO	ESTATUS	ROL DE PAGOS					SUELDOS Y BONIFICACIONES AÑO 3							ROL DE PROVISIONES			TOTAL A PAGAR ANUAL
		SBU mensual	Puestos	Ingreso anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Liquidado a Pagar	XII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacacion	Aporte Patronal	Total Provisiones			
Presidente ejecutivo	Existente	330	1	3.960	370	3.590	3.590	330	88	299	150	15	481	1.347	4.937		
Gerente financiero	Existente	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	88	272	136	15	437	1.233	4.496		
Gerente de ventas	Existente	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	88	272	136	15	437	1.233	4.496		
Jefe de recursos humanos	Existente	120	1	1.440	135	1.305	1.305	120	88	109	54	15	175	546	1.851		
Jefe de reservas y recepción	Creado	400	1	4.800	449	4.351	4.351	400	292	363	181	15	583	1.819	6.170		
Jefe de camareras	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Jefe de servicios generales	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Jefe de seguridad	Creado	400	1	4.800	449	4.351	4.351	400	292	363	181	15	583	1.819	6.170		
Supervisor de camareros	Creado	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	292	272	136	15	437	1.437	4.701		
Supervisor de servicios generales	Creado	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	292	272	136	15	437	1.437	4.701		
Supervisor de seguridad	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Asistente de RR. HH.	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Asistente de ventas	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583		
Repcionista	Existente	88	1	1.051	98	953	953	88	88	79	40	15	128	422	1.375		
Camarero 1	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Camarero 2	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583		
Cocinero	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583		
Aux. de seguridad	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
TOTAL		3414	12	40.963	3.830	37.133	37.133	3.414	2.482	3.094	1.547	270	4.977	15.514	52.647		

Elaborado por la Autora

Año 4

CARGO	ROL DE PAGOS					SUELDOS Y BONIFICACIONES AÑO 4							ROL DE PROVISIONES				TOTAL A PAGAR ANUAL
	ESTATUS	SBU mensual	Puestos	Ingreso anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Liquidado a Pagar	XII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacacion	Aporte Patronal	Total Provisiones			
Presidente ejecutivo	Existente	330	1	3.960	370	3.590	3.590	330	88	299	150	15	481	1.347	4.937		
Gerente financiero	Existente	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	88	272	136	15	437	1.233	4.496		
Gerente de ventas	Existente	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	88	272	136	15	437	1.233	4.496		
Jefe de recursos humanos	Existente	120	1	1.440	135	1.305	1.305	120	88	109	54	15	175	546	1.851		
Jefe de reservas y recepción	Creado	400	1	4.800	449	4.351	4.351	400	292	363	181	15	583	1.819	6.170		
Jefe de camareras	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Jefe de servicios generales	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Jefe de seguridad	Creado	400	1	4.800	449	4.351	4.351	400	292	363	181	15	583	1.819	6.170		
Supervisor de camareros	Creado	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	292	272	136	15	437	1.437	4.701		
Supervisor de servicios generales	Creado	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	292	272	136	15	437	1.437	4.701		
Supervisor de seguridad	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Asistente de RR. HH.	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Asistente de ventas	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583		
Recepcionista	Existente	88	1	1.051	98	953	953	88	88	79	40	15	128	422	1.375		
Camarero 1	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
Camarero 2	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583		
Cocinero	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583		
Aux. de seguridad	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-		
TOTAL		3414	12	40.963	3.830	37.133	37.133	3.414	2.482	3.094	1.547	270	4.977	15.514	52.647		

Elaborado por la Autora

Año5

CARGO	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES							TOTAL A PAGAR ANUAL		
	ESTATUS	SBU mensual	Puestos	Ingreso anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Liquidado a Pagar	XII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacacion		Aporte Patronal	Total Provisiones
Presidente ejecutivo	Existente	330	1	3.960	370	3.590	3.590	330	88	299	150	15	481	1.347	4.937
Gerente financiero	Existente	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	88	272	136	15	437	1.233	4.496
Gerente de ventas	Existente	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	88	272	136	15	437	1.233	4.496
Jefe de recursos humanos	Existente	120	1	1.440	135	1.305	1.305	120	88	109	54	15	175	546	1.851
Jefe de reservas y recepción	Creado	400	1	4.800	449	4.351	4.351	400	292	363	181	15	583	1.819	6.170
Jefe de camareras	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
Jefe de servicios generales	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
Jefe de seguridad	Creado	400	1	4.800	449	4.351	4.351	400	292	363	181	15	583	1.819	6.170
Supervisor de camareros	Creado	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	292	272	136	15	437	1.437	4.701
Supervisor de servicios gene	Creado	300	1	3.600	337	3.263	3.263	300	292	272	136	15	437	1.437	4.701
Supervisor de seguridad	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
Asistente de RR. HH.	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
Asistente de ventas	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583
Recepcionista	Existente	88	1	1.051	98	953	953	88	88	79	40	15	128	422	1.375
Camarero 1	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
Camarero 2	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583
Cocinero	Creado	292	1	3.504	328	3.176	3.176	292	292	265	132	15	426	1.407	4.583
Aux. de seguridad	Existente	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-
TOTAL		3414	12	40.963	3.830	37.133	37.133	3.414	2.482	3.094	1.547	270	4.977	15.514	52.647

Elaborado por la Autora

Resumen del pago de nómina

NÓMINA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Producción.	24.544,77	26.113,02	26.113,02	26.113,02	26.113,02
Administración.	25.907,10	26.534,40	26.534,40	26.534,40	26.534,40
TOTAL	50.451,87	52.647,41	52.647,41	52.647,41	52.647,41

Elaborado por la Autora.

Anexo 13: Resumen de costos variables

Costo del servicio de hospedaje

COSTO SERVICIO DE HOSPEDAJE				
ÍTEM	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO	
			UNITARIO	POR PERSONA
Gel antiséptico	200	ml.	0,02	3,50
Enjuague bucal	250	ml.	0,01	2,76
Jabón de tocador	1	unidad	0,50	0,50
Papel higiénico	1	rollo	0,25	0,25
Agua c/s gas	1	botella	0,22	0,22
Pasta dental	25	ml.	0,02	0,50
Pañuelos desechables	10	unidad	0,05	0,48
Gaseosa	1	botella	0,74	0,74
Champagne	1	botella	6,00	6,00
Luz eléctrica	24	KW	0,06	1,44
Agua potable	1	m3	0,50	0,50
Teléfono	20	minutos	0,01	0,20
Internet	50	Mb	0,02	0,90
Tv por cable	1	servicio	3,25	3,25
TOTAL POR PERSONA				21,24

Elaborado por la Autora.

Costo del servicio de alimentación: desayuno

COSTO SERVICIO DE ALIMENTACIÓN				
DESAYUNO AMERICANO				
ÍTEM	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO	
			UNITARIO	POR PERSONA
Pan	1	unidad	0,20	0,20
Mermelada	30	g.	0,01	0,30
Mantequilla	30	g.	0,01	0,30
Leche	0	litros	0,18	0,04
Café	20	g.	0,01	0,20
Jugo de papaya	350	ml.	0,00	0,35
Huevos	10	unidad	0,12	1,20
TOTAL POR PERSONA				2,59

Elaborado por la Autora.

Costo del servicio de alimentación: cena ejecutiva

COSTO SERVICIO DE ALIMENTACIÓN				
CENA EJECUTIVA: PLATO FUERTE, POSTRE, JUGO Y BEBIDA DE MODERACIÓN				
ÍTEM	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO	
			UNITARIO	POR PERSONA
<i>PLATO FUERTE:</i>				
Arroz.	90	gramos	0,010	0,90
Pepinillo.	10	gramos	0,010	0,10
Cebolla.	10	gramos	0,010	0,10
Carne molida de res.	30	gramos	0,020	0,60
Carne de pollo.	30	gramos	0,015	0,45
Arveja tierna.	10	gramos	0,010	0,10
Zanahoria.	5	gramos	0,010	0,05
Aceite.	2	gramos	0,010	0,02
Ajo.	2	gramos	0,010	0,02
Sal.	5	gramos	0,009	0,05
<i>JUGO:</i>				
Fruta fresca.	25	gramos	0,030	0,75
Hielo.	15	gramos	0,009	0,14
Azúcar.	15	gramos	0,010	0,15
<i>BEBIDA DE MODERACIÓN</i>				
Vino tinto.	150	ml.	0,015	2,25
<i>POSTRE:</i>				
Harina.	50	gramos	0,010	0,50
Huevos.	1	unidad	0,120	0,12
Azúcar.	15	gramos	0,010	0,15
Crema de leche.	10	gramos	0,013	0,13
Mantequilla.	15	gramos	0,010	0,15
TOTAL POR PERSONA				6,72

Elaborado por la Autora.

Proyección del costo directo

PROYECCIÓN DEL COSTO DIRECTO													
ESCENARIO ESPERADO	COSTO UNITARIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
		CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO		
Servicio de hospedaje (día)	21,24	2.280	48.427	2.387	50.694	2.498	53.066	2.615	55.550	2.738	58.149		
Servicio de alimentación (desayuno)	2,59	2.280	5.914	2.387	6.191	2.498	6.480	2.615	6.784	2.738	7.101		
Servicio de alimentación (cena)	6,72	2.280	15.322	2.387	16.039	2.498	16.789	2.615	17.575	2.738	18.398		
TOTAL		6.840	69.663	7.160	72.923	7.495	76.336	7.846	79.908	8.213	83.648		
ESCENARIO OPTIMISTA	COSTO UNITARIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
Servicio de hospedaje (día)	21,24	2.818	59.848	2.950	62.649	3.088	65.581	3.232	68.650	3.383	71.863		
Servicio de alimentación (desayuno)	2,59	2.818	7.308	2.950	7.650	3.088	8.008	3.232	8.383	3.383	8.776		
Servicio de alimentación (cena)	6,72	2.818	18.935	2.950	19.821	3.088	20.749	3.232	21.720	3.383	22.736		
TOTAL		8.453	86.091	8.849	90.120	9.263	94.338	9.696	98.753	10.150	103.375		
ESCENARIO PESIMISTA	COSTO UNITARIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
Servicio de hospedaje (día)	21,24	2.106	44.739	2.205	46.833	2.308	49.025	2.416	51.319	2.529	53.721		
Servicio de alimentación (desayuno)	2,59	2.106	5.463	2.205	5.719	2.308	5.987	2.416	6.267	2.529	6.560		
Servicio de alimentación (cena)	6,72	2.106	14.155	2.205	14.817	2.308	15.511	2.416	16.237	2.529	16.996		
TOTAL		6.319	64.358	6.615	67.369	6.924	70.522	7.248	73.823	7.588	77.278		

Elaborado por la Autora

Anexo 14: Estado de Resultados

Sin apalancamiento:

HOTEL BALTRA					
ESTADO DE RESULTADOS					
Escenario Esperado					
ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	193.800,00	202.869,84	212.364,15	222.302,79	232.706,56
(-) Costo de venta	94.207,32	99.035,77	102.448,56	106.021,06	109.760,76
UB	99.592,68	103.834,07	109.915,59	116.281,73	122.945,80
Gastos	48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80
Depreciaciones	8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40
Amortizaciones	68,50	68,50	68,50	68,50	68,50
Intereses	-	-	-	-	-
UAI	42.476,94	46.091,03	52.172,56	59.272,03	65.936,10
Part. trabajadores 15%	6.371,54	6.913,65	7.825,88	8.890,80	9.890,42
Total antes imp. renta	36.105,40	39.177,38	44.346,67	50.381,22	56.045,69
Imp. a la Renta 23%	8.304,24	9.010,80	10.199,73	11.587,68	12.890,51
UN	27.801,16	30.166,58	34.146,94	38.793,54	43.155,18

Elaborado por la Autora.

HOTEL BALTRA					
ESTADO DE RESULTADOS					
Escenario Optimista					
ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	239.504,50	250.713,31	262.446,69	274.729,20	287.586,53
(-) Costo de venta	110.636,07	116.233,39	120.451,02	124.866,04	129.487,68
UB	128.868,43	134.479,92	141.995,67	149.863,16	158.098,84
Gastos	48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80
Depreciaciones	8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40
Amortizaciones	68,50	68,50	68,50	68,50	68,50
Intereses	-	-	-	-	-
UAI	71.752,69	76.736,89	84.252,64	92.853,46	101.089,14
Part. trabajadores 15%	10.762,90	11.510,53	12.637,90	13.928,02	15.163,37
Total antes imp. renta	60.989,79	65.226,35	71.614,74	78.925,44	85.925,77
Imp. a la renta 23%	14.027,65	15.002,06	16.471,39	18.152,85	19.762,93
UN	46.962,14	50.224,29	55.143,35	60.772,59	66.162,84

Elaborado por la Autora.

HOTEL BALTRA					
ESTADO DE RESULTADOS					
Escenario pesimista					
ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	179.041,51	187.420,65	196.191,94	205.373,72	214.985,21
(-) Costo de venta	88.902,29	93.482,47	96.635,36	99.935,81	103.390,71
UB	90.139,22	93.938,18	99.556,58	105.437,91	111.594,50
Gastos	48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80
Depreciaciones	8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40
Amortizaciones	68,50	68,50	68,50	68,50	68,50
Intereses	-	-	-	-	-
UAI	33.023,48	36.195,15	41.813,54	48.428,21	54.584,80
Part. trabajadores 15%	4.953,52	5.429,27	6.272,03	7.264,23	8.187,72
Total antes imp. renta	28.069,96	30.765,87	35.541,51	41.163,98	46.397,08
Imp. a la renta 23%	6.456,09	7.076,15	8.174,55	9.467,72	10.671,33
UN	21.613,87	23.689,72	27.366,96	31.696,27	35.725,75

Elaborado por la Autora.

Con apalancamiento:

HOTEL BALTRA					
ESTADO DE RESULTADOS					
Escenario esperado					
ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	193.800,00	202.869,84	212.364,15	222.302,79	232.706,56
(-) Costo de venta	94.207,32	99.035,77	102.448,56	106.021,06	109.760,76
UB	99.592,68	103.834,07	109.915,59	116.281,73	122.945,80
Gastos	48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80
Depreciaciones	8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40
Amortizaciones	68,50	68,50	68,50	68,50	68,50
UAI	42.476,94	46.091,03	52.172,56	59.272,03	65.936,10
Intereses	6.852,74	5.580,52	4.184,40	2.652,30	970,98
UAI	35.624,20	40.510,51	47.988,16	56.619,73	64.965,12
Part. trabajadores 15%	5.343,63	6.076,58	7.198,22	8.492,96	9.744,77
Total antes imp. renta	30.280,57	34.433,93	40.789,93	48.126,77	55.220,35
Imp. a la renta 23%	6.964,53	7.919,80	9.381,68	11.069,16	12.700,68
UN	23.316,04	26.514,13	31.408,25	37.057,61	42.519,67

Elaborado por la Autora.

HOTEL BALTRA					
ESTADO DE RESULTADOS					
Escenario optimista					
ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	239.504,50	250.713,31	262.446,69	274.729,20	287.586,53
(-) Costo de venta	110.636,07	116.233,39	120.451,02	124.866,04	129.487,68
UB	128.868,43	134.479,92	141.995,67	149.863,16	158.098,84
Gastos	48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80
Depreciaciones	8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40
Amortizaciones	68,50	68,50	68,50	68,50	68,50
UAI	71.752,69	76.736,89	84.252,64	92.853,46	101.089,14
Intereses	6.852,74	5.580,52	4.184,40	2.652,30	970,98
UAI	64.899,95	71.156,36	80.068,23	90.201,15	100.118,16
Part. trabajadores 15%	9.734,99	10.673,45	12.010,24	13.530,17	15.017,72
Total antes imp. renta	55.164,96	60.482,91	68.058,00	76.670,98	85.100,43
Imp. a la renta 23%	12.687,94	13.911,07	15.653,34	17.634,33	19.573,10
UN	42.477,02	46.571,84	52.404,66	59.036,66	65.527,33

Elaborado por la Autora.

HOTEL BALTRA					
ESTADO DE RESULTADOS					
Escenario pesimista					
ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	179.041,51	187.420,65	196.191,94	205.373,72	214.985,21
(-) Costo de venta	88.902,29	93.482,47	96.635,36	99.935,81	103.390,71
UB	90.139,22	93.938,18	99.556,58	105.437,91	111.594,50
Gastos	48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80
Depreciaciones	8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40
Amortizaciones	68,50	68,50	68,50	68,50	68,50
UAI	33.023,48	36.195,15	41.813,54	48.428,21	54.584,80
Intereses	6.852,74	5.580,52	4.184,40	2.652,30	970,98
UAI	26.170,74	30.614,62	37.629,14	45.775,91	53.613,81
Part. trabajadores 15%	3.925,61	4.592,19	5.644,37	6.866,39	8.042,07
Total antes imp. renta	22.245,13	26.022,43	31.984,77	38.909,52	45.571,74
Imp. a la renta 23%	5.116,38	5.985,16	7.356,50	8.949,19	10.481,50
UN	17.128,75	20.037,27	24.628,27	29.960,33	35.090,24

Elaborado por la Autora.

Anexo 15: Balance general

Sin apalancamiento:

HOTEL BALTRA						
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO						
Escenario esperado						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corriente:	25.330,97	61.457,37	99.949,19	142.421,36	188.806,81	239.553,89
Caja.	25.330,97	25.330,97	25.330,97	25.330,97	25.330,97	25.330,97
Bancos.	-	36.126,40	74.618,22	117.090,39	163.475,84	214.222,92
Activo fijo:	103.661,49	95.404,75	87.148,01	78.891,28	71.367,87	63.844,47
Obra civil.	52.454,89	52.454,89	52.454,89	52.454,89	52.454,89	52.454,89
Equipo de oficina.	2.125,00	2.125,00	2.125,00	2.125,00	2.125,00	2.125,00
Equipo hotelero.	30.925,00	30.925,00	30.925,00	30.925,00	30.925,00	30.925,00
Equipo de computación	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
Muebles y enseres.	12.730,00	12.730,00	12.730,00	12.730,00	12.730,00	12.730,00
Menaje de cocina.	3.226,60	3.226,60	3.226,60	3.226,60	3.226,60	3.226,60
(-) Dep. acumulada activos.	-	8.256,74	16.513,48	24.770,21	32.293,62	39.817,02
Activos diferidos:	342,50	274,00	205,50	137,00	68,50	-
Gastos de constitución.	342,50	342,50	342,50	342,50	342,50	342,50
(-)Amortización acumulada.		68,50	137,00	205,50	274,00	342,50
TOTAL ACTIVOS	129.334,96	157.136,12	187.302,70	221.449,64	260.243,18	303.398,36
PASIVOS						
Pasivo largo plazo	-	-	-	-	-	-
Préstamo bancario.	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	129.334,96	157.136,12	187.302,70	221.449,64	260.243,18	303.398,36
Capital social.	129.334,96	129.334,96	129.334,96	129.334,96	129.334,96	129.334,96
Utilidades retenidas.	-	27.801,16	57.967,74	92.114,68	130.908,22	174.063,40
TOTAL PAS.+ PAT.	129.334,96	157.136,12	187.302,70	221.449,64	260.243,18	303.398,36

Elaborado por la Autora.

Con apalancamiento:

HOTEL BALTRA						
BALANCE GENERAL APALANCADO						
Escenario esperado						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corriente	25.330,97	43.909,81	64.414,51	88.417,22	115.803,85	146.971,23
Caja	25.330,97	25.330,97	25.330,97	25.330,97	25.330,97	25.330,97
Bancos	-	18.578,84	39.083,54	63.086,25	90.472,88	121.640,26
Activo fijo	103.661,49	95.404,75	87.148,01	78.891,28	71.367,87	63.844,47
Obra civil	52.454,89	52.454,89	52.454,89	52.454,89	52.454,89	52.454,89
Equipo de oficina	2.125,00	2.125,00	2.125,00	2.125,00	2.125,00	2.125,00
Equipo hotelero	30.925,00	30.925,00	30.925,00	30.925,00	30.925,00	30.925,00
Equipode computación	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
Muebles y enseres	12.730,00	12.730,00	12.730,00	12.730,00	12.730,00	12.730,00
Menaje de cocina	3.226,60	3.226,60	3.226,60	3.226,60	3.226,60	3.226,60
(-) Dep. acumulada activos	-	8.256,74	16.513,48	24.770,21	32.293,62	39.817,02
Activos diferidos	342,50	274,00	205,50	137,00	68,50	-
Gastos de constitución	342,50	342,50	342,50	342,50	342,50	342,50
(-)Amortización acumulada		68,50	137,00	205,50	274,00	342,50
TOTAL ACTIVOS	129.334,96	139.588,56	151.768,03	167.445,49	187.240,22	210.815,70
PASIVOS						
Pasivo Largo Plazo	79.334,96	66.272,52	51.937,86	36.207,08	18.944,20	-
Préstamo bancario	79.334,96	66.272,52	51.937,86	36.207,08	18.944,20	-
TOTAL PASIVOS	79.334,96	66.272,52	51.937,86	36.207,08	18.944,20	-
PATRIMONIO	50.000,00	73.316,04	99.830,17	131.238,42	168.296,03	210.815,70
Capital social	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Utilidades retenidas	-	23.316,04	49.830,17	81.238,42	118.296,03	160.815,70
TOTAL PAS.+ PAT.	129.334,96	139.588,56	151.768,03	167.445,49	187.240,22	210.815,70

Elaborado por la Autora.

Anexo 16: Estado de flujo de efectivo

Sin apalancamiento:

HOTEL BALTRA						
FLUJO DE EFECTIVO						
Escenario Esperado						
ÍTEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos operativos		193.800,00	202.869,84	212.364,15	222.302,79	232.706,56
TOTAL INGRESOS		193.800,00	202.869,84	212.364,15	222.302,79	232.706,56
EGRESOS						
Costos		94.207,32	99.035,77	102.448,56	106.021,06	109.760,76
Gastos		48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50
TOTAL EGRESOS		151.323,06	156.778,81	160.191,59	163.030,76	166.770,46
UAI		42.476,94	46.091,03	52.172,56	59.272,03	65.936,10
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		42.476,94	46.091,03	52.172,56	59.272,03	65.936,10
Part. trabajadores 15%		6.371,54	6.913,65	7.825,88	8.890,80	9.890,42
Total antes imp. renta		36.105,40	39.177,38	44.346,67	50.381,22	56.045,69
Imp. a la renta 23%		8.304,24	9.010,80	10.199,73	11.587,68	12.890,51
UN		27.801,16	30.166,58	34.146,94	38.793,54	43.155,18
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50
Inversiones	(129.334,96)					
Principal deuda						
Valor de rescate						63.844,47
Total	(129.334,96)	36.126,40	38.491,82	42.472,18	46.385,45	114.591,55
Valor actual neto	\$25.261,14					
Tasa interna de retorno	26%					
		ÍNDICES DE RENTABILIDAD				
		21%	23%	26%	30%	33%
		27%	25%	24%	23%	22%
		18%	16%	15%	15%	14%

Elaborado por la Autora.

HOTEL BALTRA							
FLUJO DE EFECTIVO							
Escenario optimista							
ÍTEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS							
Ingresos operativos		239.504,50	250.713,31	262.446,69	274.729,20	287.586,53	
TOTAL INGRESOS		239.504,50	250.713,31	262.446,69	274.729,20	287.586,53	
EGRESOS							
Costos		110.636,07	116.233,39	120.451,02	124.866,04	129.487,68	
Gastos		48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80	
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50	
TOTAL EGRESOS		167.751,81	173.976,42	178.194,06	181.875,74	186.497,38	
UAI		71.752,69	76.736,89	84.252,64	92.853,46	101.089,14	
Intereses		-	-	-	-	-	
UAI		71.752,69	76.736,89	84.252,64	92.853,46	101.089,14	
Part. trabajadores 15%		10.762,90	11.510,53	12.637,90	13.928,02	15.163,37	
Total antes imp. renta		60.989,79	65.226,35	71.614,74	78.925,44	85.925,77	
Imp. a la renta 23%		14.027,65	15.002,06	16.471,39	18.152,85	19.762,93	
UN		46.962,14	50.224,29	55.143,35	60.772,59	66.162,84	
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50	
Inversiones	(129.334,96)						
Principal deuda							
Valor de rescate						63.844,47	
Total	(129.334,96)	55.287,37	58.549,53	63.468,59	68.364,49	137.599,21	
Valor actual neto	\$80.580,42						
Tasa interna de retorno	43%						
		ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
		ROI	36%	39%	43%	47%	51%
		ROA	46%	41%	38%	36%	33%
		ROE	30%	27%	25%	23%	22%

Elaborado por la Autora.

HOTEL BALTRA							
FLUJO DE EFECTIVO							
Escenario pesimista							
ÍTEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS							
Ingresos operativos		179.041,51	187.420,65	196.191,94	205.373,72	214.985,21	
TOTAL INGRESOS		179.041,51	187.420,65	196.191,94	205.373,72	214.985,21	
EGRESOS							
Costos		88.902,29	93.482,47	96.635,36	99.935,81	103.390,71	
Gastos		48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80	
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50	
TOTAL EGRESOS		146.018,03	151.225,51	154.378,40	156.945,51	160.400,42	
UAI		33.023,48	36.195,15	41.813,54	48.428,21	54.584,80	
Intereses		-	-	-	-	-	
UAI		33.023,48	36.195,15	41.813,54	48.428,21	54.584,80	
Part. trabajadores 15%		4.953,52	5.429,27	6.272,03	7.264,23	8.187,72	
Total antes imp. renta		28.069,96	30.765,87	35.541,51	41.163,98	46.397,08	
Imp. a la renta 23%		6.456,09	7.076,15	8.174,55	9.467,72	10.671,33	
UN		21.613,87	23.689,72	27.366,96	31.696,27	35.725,75	
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50	
Inversiones	(129.334,96)						
Principal deuda							
Valor de rescate						63.844,47	
Total	(129.334,96)	29.939,10	32.014,96	35.692,20	39.288,17	107.162,12	
Valor actual neto	\$7.397,93						
Tasa interna de retorno	20%						
		ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
		ROI	17%	18%	21%	25%	28%
		ROA	21%	19%	19%	19%	18%
		ROE	14%	13%	12%	12%	12%

Elaborado por la Autora.

Con apalancamiento:

HOTEL BALTRA							
FLUJO DE EFECTIVO							
Escenario esperado							
ÍTEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS							
Ingresos operativos		193.800,00	202.869,84	212.364,15	222.302,79	232.706,56	
TOTAL INGRESOS		193.800,00	202.869,84	212.364,15	222.302,79	232.706,56	
EGRESOS							
Costos		94.207,32	99.035,77	102.448,56	106.021,06	109.760,76	
Gastos		48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80	
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50	
TOTAL EGRESOS		151.323,06	156.778,81	160.191,59	163.030,76	166.770,46	
UAI		42.476,94	46.091,03	52.172,56	59.272,03	65.936,10	
Intereses		6.852,74	5.580,52	4.184,40	2.652,30	970,98	
UAI		35.624,20	40.510,51	47.988,16	56.619,73	64.965,12	
Part. trabajadores 15%		5.343,63	6.076,58	7.198,22	8.492,96	9.744,77	
Total antes imp. renta		30.280,57	34.433,93	40.789,93	48.126,77	55.220,35	
Imp. a la renta 23%		6.964,53	7.919,80	9.381,68	11.069,16	12.700,68	
UN		23.316,04	26.514,13	31.408,25	37.057,61	42.519,67	
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50	
Inversiones	(129.334,96)						
Principal deuda	79.334,96	13.062,44	14.334,66	15.730,78	17.262,88	18.944,20	
Valor de rescate						63.844,47	
Total	(50.000,00)	18.578,84	20.504,71	24.002,70	27.386,63	95.011,84	
Valor actual neto	\$59.168,64						
Tasa interna de retorno	46%						
		ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
		ROI	18%	21%	24%	29%	33%
		ROA	26%	27%	29%	30%	31%
		ROE	32%	27%	24%	22%	20%

Elaborado por la Autora.

HOTEL BALTRA							
FLUJO DE EFECTIVO							
Escenario optimista							
ÍTEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS							
Ingresos operativos		239.504,50	250.713,31	262.446,69	274.729,20	287.586,53	
TOTAL INGRESOS		239.504,50	250.713,31	262.446,69	274.729,20	287.586,53	
EGRESOS							
Costos		110.636,07	116.233,39	120.451,02	124.866,04	129.487,68	
Gastos		48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80	
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50	
TOTAL EGRESOS		167.751,81	173.976,42	178.194,06	181.875,74	186.497,38	
UAI		71.752,69	76.736,89	84.252,64	92.853,46	101.089,14	
Intereses		6.852,74	5.580,52	4.184,40	2.652,30	970,98	
UAI		64.899,95	71.156,36	80.068,23	90.201,15	100.118,16	
Part. trabajadores 15%		9.734,99	10.673,45	12.010,24	13.530,17	15.017,72	
Total antes imp. renta		55.164,96	60.482,91	68.058,00	76.670,98	85.100,43	
Imp. a la renta 23%		12.687,94	13.911,07	15.653,34	17.634,33	19.573,10	
UN		42.477,02	46.571,84	52.404,66	59.036,66	65.527,33	
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50	
Inversiones	(129.334,96)						
Principal deuda	79.334,96	13.062,44	14.334,66	15.730,78	17.262,88	18.944,20	
Valor de rescate						63.844,47	
Total	(50.000,00)	37.739,81	40.562,42	44.999,12	49.365,68	118.019,51	
Valor actual neto	\$123.608,55						
Tasa interna de retorno	83%						
		ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
		ROI	33%	36%	41%	46%	51%
		ROA	46%	47%	48%	48%	47%
		ROE	58%	47%	40%	35%	31%

Elaborado por la Autora.

HOTEL BALTRA							
FLUJO DE EFECTIVO							
Escenario pesimista							
ÍTEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS							
Ingresos operativos		179.041,51	187.420,65	196.191,94	205.373,72	214.985,21	
TOTAL INGRESOS		179.041,51	187.420,65	196.191,94	205.373,72	214.985,21	
EGRESOS							
Costos		88.902,29	93.482,47	96.635,36	99.935,81	103.390,71	
Gastos		48.790,50	49.417,80	49.417,80	49.417,80	49.417,80	
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50	
TOTAL EGRESOS		146.018,03	151.225,51	154.378,40	156.945,51	160.400,42	
UAIL		33.023,48	36.195,15	41.813,54	48.428,21	54.584,80	
Intereses		6.852,74	5.580,52	4.184,40	2.652,30	970,98	
UAI		26.170,74	30.614,62	37.629,14	45.775,91	53.613,81	
Part. trabajadores 15%		3.925,61	4.592,19	5.644,37	6.866,39	8.042,07	
Total antes imp. renta		22.245,13	26.022,43	31.984,77	38.909,52	45.571,74	
Imp. a la renta 23%		5.116,38	5.985,16	7.356,50	8.949,19	10.481,50	
UN		17.128,75	20.037,27	24.628,27	29.960,33	35.090,24	
Depreciaciones		8.256,74	8.256,74	8.256,74	7.523,40	7.523,40	
Amortizaciones		68,50	68,50	68,50	68,50	68,50	
Inversiones	(129.334,96)						
Principal deuda	79.334,96	13.062,44	14.334,66	15.730,78	17.262,88	18.944,20	
Valor de rescate						63.844,47	
Total	(50.000,00)	12.391,54	14.027,85	17.222,73	20.289,36	87.582,41	
Valor actual neto	\$38.360,28						
Tasa interna de retorno	35%						
		ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
		ROI	13%	15%	19%	23%	27%
		ROA	19%	20%	22%	24%	25%
		ROE	23%	20%	19%	18%	17%

Elaborado por la Autora.

Anexo 17: Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que el negocio no obtiene ni pérdidas ni ganancias. Su cálculo está dado por las siguientes fórmulas:

- PE en términos monetarios:

$$P.E. (\$) = \frac{COSTO\ FIJO}{1 - \frac{COSTO\ VARIABLE\ TOTAL}{VTAS.\ TOTALS}}$$

Tomado de Robbins y Coulter, 2005, p. 216.

- PE en volumen de ventas

$$P.E. (Q) = \frac{COSTO.FIJO}{P.V.P. - c.v.u.}$$

Tomado de Robbins y Coulter, 2005, p. 217.

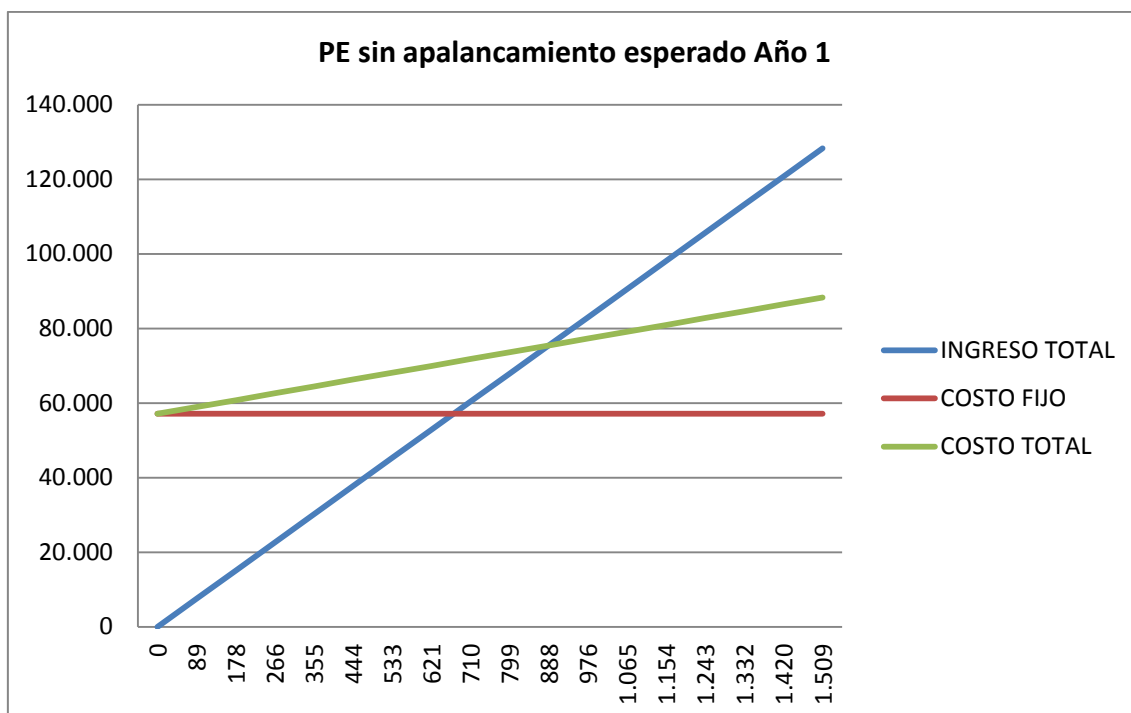
Sin apalancamiento:

PUNTO DE EQUILIBRIO					
ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo total	57.115,74	57.743,03	57.743,03	57.009,70	57.009,70
Costo variable total	94.207,32	99.035,77	102.448,56	106.021,06	109.760,76
Ventas totales	193.800,00	202.869,84	212.364,15	222.302,79	232.706,56
Precio de venta promedio	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
Costo variable unitario	20,66	20,75	20,50	20,27	20,05
Margen de contribución	64,34	64,25	64,50	64,73	64,95
PE (Q)	888	899	895	881	878
PE(\$)	111.143,01	112.817,70	111.563,34	108.988,88	107.905,53

Elaborado por la Autora.

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1					
CANTIDADES	VARIACIÓN UNIDADES			89	BENEFICIO
	INGRESO TOTAL	C.VAR.UNIT.	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	
0	0	0	57.116	57.116	-57.116
89	7.546	1.834	57.116	58.950	-51.404
178	15.091	3.668	57.116	60.784	-45.693
266	22.637	5.502	57.116	62.618	-39.981
355	30.182	7.336	57.116	64.452	-34.269
444	37.728	9.170	57.116	66.286	-28.558
533	45.273	11.004	57.116	68.120	-22.846
621	52.819	12.838	57.116	69.953	-17.135
710	60.364	14.672	57.116	71.787	-11.423
799	67.910	16.506	57.116	73.621	-5.712
888	75.455	18.340	57.116	75.455	0
976	83.001	20.174	57.116	77.289	5.712
1.065	90.546	22.008	57.116	79.123	11.423
1.154	98.092	23.842	57.116	80.957	17.135
1.243	105.638	25.676	57.116	82.791	22.846
1.332	113.183	27.509	57.116	84.625	28.558
1.420	120.729	29.343	57.116	86.459	34.269
1.509	128.274	31.177	57.116	88.293	39.981

Elaborado por la Autora.



Elaborado por la Autora.

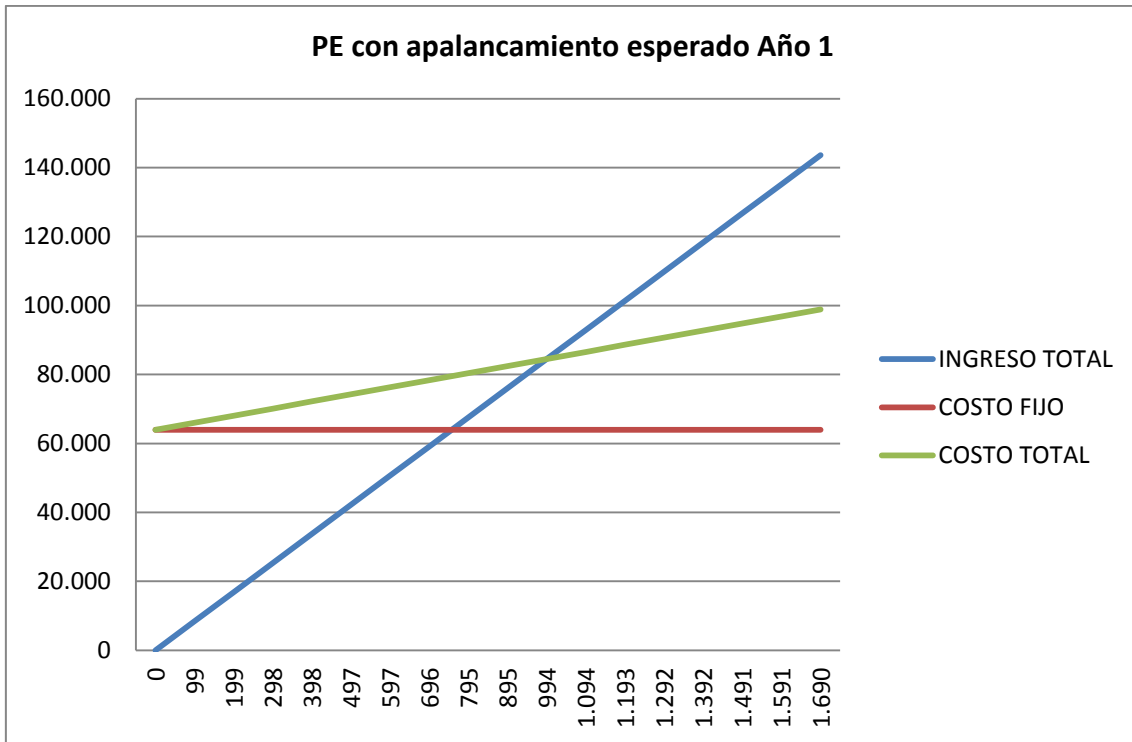
Con apalancamiento:

PUNTO DE EQUILIBRIO					
ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo total	63.968,48	63.323,56	61.927,44	59.662,00	57.980,69
Costo variable total	94.207,32	99.035,77	102.448,56	106.021,06	109.760,76
Ventas totales	193.800,00	202.869,84	212.364,15	222.302,79	232.706,56
Precio de venta promedio	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
Costo variable unitario	20,66	20,75	20,50	20,27	20,05
Margen de contribución	64,34	64,25	64,50	64,73	64,95
PE (Q)	994	986	960	922	893
PE(\$)	124.477,93	123.720,86	119.647,88	114.059,45	109.743,36

Elaborado por la Autora.

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1					
CANTIDADE S	VARIACIÓN UNIDADES			99	BENEFICI O
	INGRESO TOTAL	C.VAR.UNIT .	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	
0	0	0	63.968	63.968	-63.968
99	8.451	2.054	63.968	66.022	-57.572
199	16.902	4.108	63.968	68.076	-51.175
298	25.353	6.162	63.968	70.130	-44.778
398	33.803	8.216	63.968	72.184	-38.381
497	42.254	10.270	63.968	74.238	-31.984
597	50.705	12.324	63.968	76.293	-25.587
696	59.156	14.378	63.968	78.347	-19.191
795	67.607	16.432	63.968	80.401	-12.794
895	76.058	18.486	63.968	82.455	-6.397
994	84.509	20.540	63.968	84.509	0
1.094	92.959	22.594	63.968	86.563	6.397
1.193	101.410	24.648	63.968	88.617	12.794
1.292	109.861	26.702	63.968	90.671	19.191
1.392	118.312	28.756	63.968	92.725	25.587
1.491	126.763	30.810	63.968	94.779	31.984
1.591	135.214	32.864	63.968	96.833	38.381
1.690	143.664	34.918	63.968	98.887	44.778

Elaborado por la Autora.



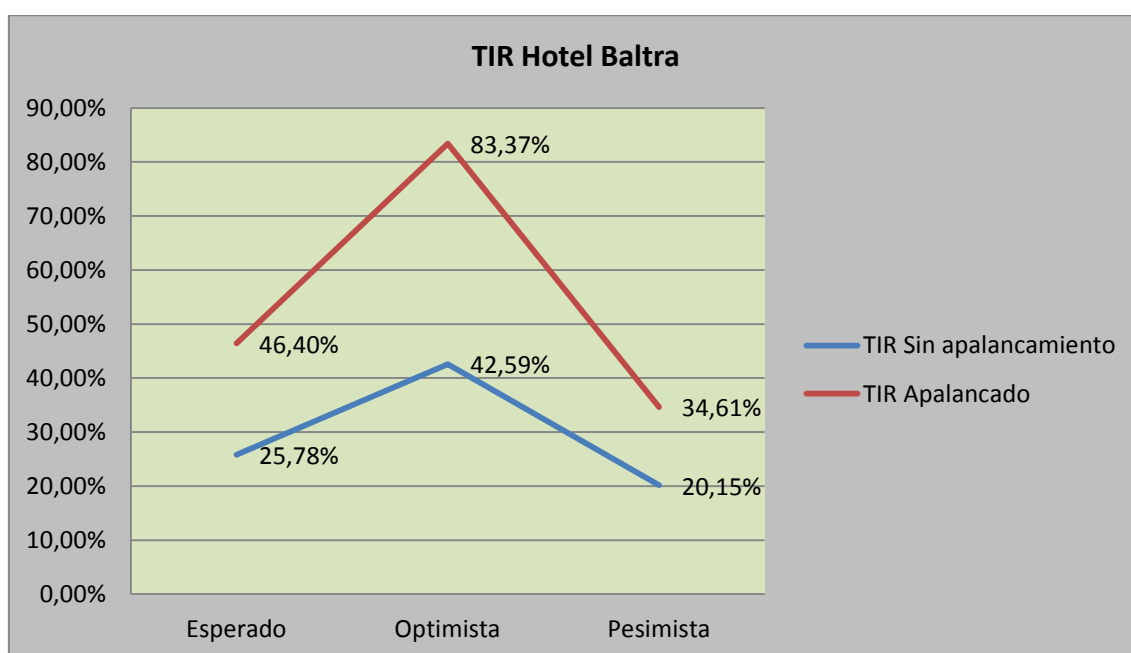
Elaborado por la Autora.

Anexo 18: Evaluación: TIR

Tasa interna de retorno

	TIR sin apalancamiento	TIR apalancado
Esperado	25,78%	46,40%
Optimista	42,59%	83,37%
Pesimista	20,15%	34,61%

Elaborado por la Autora.



Elaborado por la Autora.

Anexo 19: Evaluación: VAN

Costo de oportunidad del capital propio (Modelo CAPM).

Empresas de EE.UU. (Hoteles, restaurantes, centros de diversión, etc.)	Coefficiente Beta	D/P	IMPUESTO
	1,28	0,87	14,53%

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{\left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]$$

Empresas de EE.UU.	Coefficiente Beta Desapalancado	Coefficiente Beta Apalancado
Alojamiento	1,28	2,24

Bono del Tesoro EE.UU. 5 años	0,83%
--	--------------

Riesgo país	8,18%
--------------------	--------------

Ecuador: Abril
del 2012

Prima de mercado	6,85%
-------------------------	--------------

Costo de oportunidad apalancado	<u>24,32%</u>
--	----------------------

Costo de oportunidad sin apalancamiento	<u>17,78%</u>
--	----------------------

Elaborado por la Autora.

Costo de oportunidad del capital financiado (Modelo WACC).

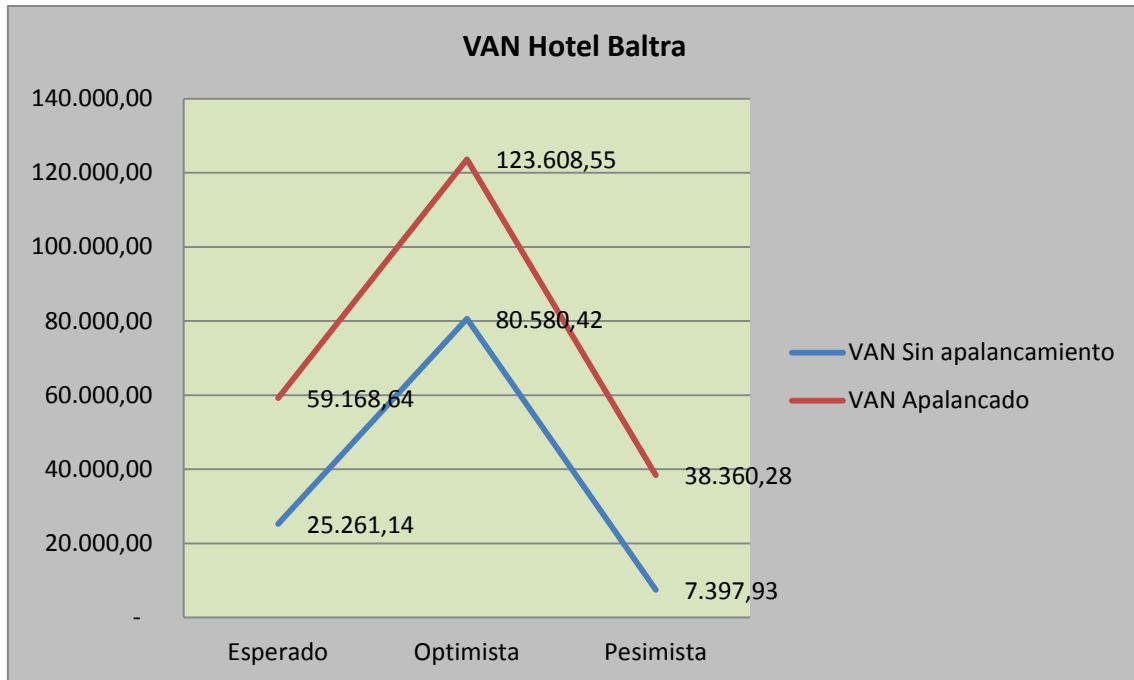
CPPC			
DESAPALANCADO		APALANCADO	
Rd	0,00%	Rd	9,33%
Re desap USA		Re desap USA	
Rf	0,83%	Rf	0,83%
Beta	1,28	Beta	2,24
Prima de mercado (rm-rf)	6,85%	PRM	6,85%
Re desap USA	9,60%	Re desap USA	16,14%
EMBI Ecuador	8,18%	EMBI Ecuador	8,18%
Re desap Ecuador	17,78%	Re desap Ecuador	24,32%
Re ap Ecuador		Re ap Ecuador	
t Ecuador	34,55%	t Ecuador	34,55%
D	0%	D	61%
E	100%	E	39%
V	100%	V	100%
D/E	0%	D/E	159%
CPPC	17,78%	CPPC	13,15%

Elaborado por la Autora.

Valor actual neto

	VAN Sin apalancamiento	VAN Apalancado
Esperado	25.261,14	59.168,64
Optimista	80.580,42	123.608,55
Pesimista	7.397,93	38.360,28

Elaborado por la Autora.



Elaborado por la Autora.

Anexo 20: Retorno para el inversionista

RETORNO PARA EL INVERSIONISTA						
ESCENARIO ESPERADO						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-23%)		27.801,16	30.166,58	34.146,94	38.793,54	43.155,18
+ Depreciación y amortización		8.325,24	8.325,24	8.325,24	7.591,90	7.591,90
- variación en el capital de trabajo		-	(20.504,71)	(24.002,70)	(27.386,63)	(31.167,38)
- gastos de capital	(129.334,96)					
+ ingresos netos emisión de deuda	79.334,96					
- pagos principal de deuda		13.062,44	14.334,66	15.730,78	17.262,88	18.944,20
- intereses *(1-15%)*(1-23%)		4.485,12	3.652,45	2.738,69	1.735,93	635,51
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	(50.000,00)	18.578,84	41.009,42	48.005,41	54.773,27	62.334,75

VAN	87.163,09
TIR	64,36%

Elaborado por la Autora

RETORNO PARA EL INVERSIONISTA						
ESCENARIO OPTIMISTA						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-23%)		46.962,14	50.224,29	55.143,35	60.772,59	66.162,84
+ Depreciación y amortización		8.325,24	8.325,24	8.325,24	7.591,90	7.591,90
- variación en el capital de trabajo			(20.504,71)	(24.002,70)	(27.386,63)	(31.167,38)
- gastos de capital	(129.334,96)					
+ ingresos netos emisión de deuda	79.334,96					
- pagos principal de deuda		13.062,44	14.334,66	15.730,78	17.262,88	18.944,20
- intereses *(1-15%)*(1-23%)		4.485,12	3.652,45	2.738,69	1.735,93	635,51
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	(50.000,00)	37.739,81	61.067,13	69.001,82	76.752,31	85.342,42

VAN	151.602,99
TIR	100,42%

Elaborado por la Autora

RETORNO PARA EL INVERSIONISTA						
ESCENARIO PESIMISTA						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-23%)		21.613,87	23.689,72	27.366,96	31.696,27	35.725,75
+ Depreciación y amortización		8.325,24	8.325,24	8.325,24	7.591,90	7.591,90
- variación en el capital de trabajo			(20.504,71)	(24.002,70)	(27.386,63)	(31.167,38)
- gastos de capital	(129.334,96)					
+ ingresos netos emisión de deuda	79.334,96					
- pagos principal de deuda		13.062,44	14.334,66	15.730,78	17.262,88	18.944,20
- intereses *(1-15%)*(1-23%)		4.485,12	3.652,45	2.738,69	1.735,93	635,51
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	(50.000,00)	12.391,54	34.532,56	41.225,43	47.675,99	54.905,32

VAN	66.354,72
TIR	52,58%

Elaborado por la Autora