



FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ADECUACIÓN DE LA HACIENDA FAMILIAR “LAS HORTENSIAS” UBICADA EN LA PARROQUIA CHECA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, COMO HOSTERÍA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Profesor Guía
Bolívar Eduardo Pico Flores

Autora
Melissa Estefanía Romoleroux Lovo

Año
2015

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Bolívar Eduardo Pico Flores

Licenciado en Ciencias Públicas y Sociales

1706875430

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Melissa Estefanía Romoleroux Lovo

1716754542

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mi tutor de tesis, Bolívar Pico, por todo el tiempo entregado, por los consejos y la gran ayuda brindada en todo este largo proceso. Quiero agradecer a mi familia, por ser un pilar fundamental en mi formación como ser humano, por impulsarme a ser una mejor persona y siempre creer en mi potencial. A mi empresa, Ecuadorian Tours, por darme la apertura y el tiempo para poder desarrollar este trabajo, especialmente a Jeanneth Armendáriz. Y finalmente, a todo el equipo de profesores, que me han impulsado a ser una profesional exitosa.

A todos, gracias infinitas.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, a mi madre, a mi padre, a mi abuela y a mi hermano, pues es por ustedes que estoy aquí, a ustedes les dedico mi esfuerzo, pues cada día han depositado en mí su confianza y amor infinito.

Además a mi tía Luisa Fernanda, espero que algún día sea posible materializar este proyecto.

Gracias.

RESUMEN

El ser humano debe movilizarse a diversas partes del mundo por una amplia gama de motivaciones. Entre las principales causas de movilización se encuentra la realización de viajes de negocios y la realización de actividades turísticas. El medio de transporte más usado alrededor del mundo para el desarrollo de este tipo de actividades, es el transporte aéreo; es por esto que, es de vital importancia que los aeropuertos y sus zonas de influencia estén dotados de una planta turística apropiada, a fin de satisfacer las necesidades de los viajeros.

En febrero del año 2013, Quito inauguró un nuevo aeropuerto Internacional, localizado en Tababela, con el objetivo de precautelar la seguridad de sus habitantes. La ubicación del aeropuerto dio lugar a infinidad de emprendimientos turísticos, ya que la gran cantidad de afluencia de viajeros en la zona, generó oportunidades de negocios para establecimientos de hospedaje y alimentación.

El presente proyecto, surgió por la necesidad del turista que llega a Quito, de encontrar sitios de hospedaje en las cercanías del aeropuerto. El proyecto, es un plan de negocios, basado en la adecuación de una hacienda familiar, como hostería. La hostería tendrá el nombre de “Las Hortensias”, al igual que la hacienda original y estará ubicada en la parroquia Checa, muy cerca a Tababela.

El desarrollo de esta propuesta, se encuentra dividido en seis capítulos; el primero de ellos se enfoca en conceptos y definiciones, a fin de brindar más claridad acerca del tema escogido, el segundo capítulo es la planeación estratégica del negocio, donde constan los pilares de la empresa, así como su modo de organización. Por su parte el tercer capítulo, se enfoca en el análisis del mercado objetivo y sus características, mediante el cual se desarrollará el plan de marketing, descrito en el cuarto capítulo. El quinto capítulo, explica la parte operativa del negocio, así como el desarrollo de sus procesos. Finalmente, el sexto capítulo, determina la factibilidad económica del proyecto, mediante parámetros de rentabilidad y matrices económicas.

ABSTRACT

Human being must move to different parts of the world for a wide range of motivations. Among the leading causes of mobilization we find business and tourism activities. Air transportation is the most widely used for the development of these activities; this is why it is vitally important that airports and their hinterlands are fitted with appropriate tourism facilities, to meet the needs of travelers.

On February 2013, Quito opened a new international airport, located on the outskirts of the city, in order to safeguard the security of its inhabitants. The location of the airport led to countless tourist enterprises, due to the vast amount of influx of visitors to the area, as this has generated business opportunities for local lodging and food.

This project arose precisely because of the need for the tourist who arrives in Quito, to find accommodations near the airport. The project is a business plan based on the adequacy of a family state, as a hostel. The lodge will be called "Las Hortensias", like the original state and will be located in the rural parish called Checa, close to Tababela.

The development of this proposal is divided into six chapters; the first one focuses on concepts and definitions, in order to provide more clarity about the chosen topic, the second chapter is the strategic business planning, in which are the mainstay of the company and its way of organization. Meanwhile the third chapter focuses on the analysis of the target market and its characteristics, whereby the development of the marketing plan, is described in the fourth chapter. The fifth chapter explains the operational side of the business, and the settlement of its processes. Finally, the sixth chapter determines the economic feasibility of the project, using parameters of profitability and economic indicators.

INDICE

1. Capítulo I. Marco teórico	1
2. Capítulo II. Planeación estratégica	9
2.1. Marco legal	9
2.1.1. Tipo de compañía	9
2.1.2. Requisitos de constitución	10
2.1.3. Pasos para la constitución	11
2.1.4. Principios Constitucionales Y Plan Nacional del Buen Vivir.....	12
2.2. Naturaleza del proyecto.....	14
2.3. Resumen ejecutivo	15
2.4. Razón social.....	16
2.5. Misión.....	16
2.6. Visión	16
2.7. Valores empresariales	17
2.8. Imagen corporativa	18
2.8.1. Logo.....	18
2.8.2. Slogan.....	18
2.9. Objetivos	18
2.9.1. Generales	18
2.9.2. Específicos	19
2.10. Balanced Scorecard	19
2.10.1. Estrategias BSC.....	21
2.11. Estructura organizacional	22
2.11.1. Especificaciones personales y profesionales.....	23
2.11.2. Perfiles de empleo	24
2.12. Descripción de la empresa	28
2.12.1. Generalidades.....	28
2.12.2. Descripción de los servicios.....	29
2.13. Análisis FODA	31
2.13.1. Matriz de valoración del Análisis FODA:.....	33

2.13.2. Análisis estratégico mediante la Matriz FODA	34
2.14. Análisis de la Competencia	35
2.14.1. Competencia directa	35
2.14.2. Competencia indirecta	38
2.14.3. Ventaja competitiva.....	41
3. Capítulo III. Análisis de mercado	42
3.1. Definición del problema	42
3.1.1. Problema administrativo	43
3.1.2. Problema de investigación de mercados	43
3.1.3. Objetivos del estudio de Mercado.....	43
3.2. Enfoque del problema	44
3.3. Diseño de la investigación	44
3.3.1. Tipo de investigación	44
3.3.2. Técnicas para la obtención de datos cualitativos y cuantitativos ..	45
3.3.3. Medición y escalamiento	49
3.3.4. Diseño del cuestionario	49
3.3.5. Población y muestra	50
3.3.6. Procedimiento de muestreo y análisis de datos cuantitativos.....	52
3.4. Trabajo de campo / Recopilación de datos.....	53
3.5. Análisis de resultados	54
3.6. Plan estratégico de mercado.....	62
4. Capítulo IV. Plan integral de marketing	64
4.1. Perfil del mercado meta.....	64
4.2. Producto	64
4.2.1. Concepto de servicio	65
4.2.2. La Flor del Servicio	67
4.3. Precio.....	70
4.3.1. Estrategia de precio basada en los costos	70
4.3.2. Estrategia de precio basada en el valor.....	71
4.3.3. Estrategia de costos basada en la competencia.....	72

4.4. Plaza y presencia física	73
4.4.1. Canales de distribución.....	74
4.5. Promoción.....	74
4.5.1. Promoción en la página web de la hostería	75
4.5.2. Promoción en redes sociales (Facebook y Twitter)	75
4.5.3. Venta mediante Booking.com	76
4.5.4. Material físico de promoción:	76
4.5.5. Promociones y descuentos.....	76
4.5.6. El papel del diseño corporativo	76
4.6. Procesos	77
4.7. Personas	78
4.7.1. Clientes internos	78
4.7.2. Clientes externos	78
4.8. Partners (alianzas estratégicas).....	78
4.8.1. Suscripción a Booking.com.....	78
4.9. Presupuesto de Marketing	79
5. Capítulo V. Plan de operaciones.....	80
5.1. Localización y extensión.....	80
5.1.1. Mapa de la parroquia	81
5.1.2. Accesibilidad	81
5.2. Geografía e hidrografía.....	81
5.3. Clima y variaciones.....	82
5.4. Atractivos turísticos.....	82
5.5. Reseña histórica de la Parroquia Checa	83
5.5.1. Comunidad Yaruqueña: Los Chilpes	83
5.5.2. Tolas de Chilpe	83
5.5.3. Los Incas: El Camino real	84
5.5.4. Parroquialización	84
5.5.5. Manifestaciones culturales.....	84
5.6. Estudio arquitectónico.....	85

5.6.1. Hacienda las Hortensias	85
5.6.2. Construcción en Madera	86
5.6.3. Decoración.....	87
5.7. Estudio técnico.....	87
5.7.1. Área de Habitaciones.....	87
5.7.2. Área de comedor	90
5.7.3. Cocina.....	91
5.7.4. Áreas generales interiores	91
5.7.5. Áreas generales exteriores	92
5.8. Equipamiento	92
5.8.1. Habitaciones	93
5.8.2. Restaurante, Cocina y Recepción:.....	94
5.8.3. Áreas Generales, Lavandería, Limpieza y Mantenimiento:.....	95
5.9. Ciclo de Operaciones	96
5.9.1. Procesos de interacción con el cliente.....	96
5.9.2. Procesos internos	96
5.9.3. Documentos del proceso de reservación.....	102
5.9.4. Documentos del proceso de hospedaje.....	104
5.10. Menú del restaurante	106
5.10.1 Recetas estándar.....	107
5.10.2. Ingresos y costos por venta de alimentos	111
6. Capítulo VI. Plan financiero	112
6.1. Presupuesto de inversión.....	112
6.2. Presupuesto de financiación	114
6.2.1. Amortización del préstamo	115
6.3. Estado de situación inicial.....	116
6.4. Cálculo estimativo de nómina salarial	117
6.5. Matriz de ingresos proyectados.....	120
6.6. Matriz de depreciaciones	123
6.7. Matriz de gastos	125

6.8. Presupuesto del Estado de pérdidas y ganancias	126
6.9. Flujo de caja estimado	128
6.10. Criterios de inversión	129
6.10.1. Valor presente neto (VPN o VAN).....	130
6.10.2. Periodo de recuperación	130
6.10.3. Tasa interna de retorno.....	130
6.10.4. IR (Índice de rentabilidad).....	131
6.10.5. Criterios de inversión Hostería Las Hortensias.....	131
Conclusiones.....	133
REFERENCIAS	135
ANEXOS	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias del BSC.....	21
Tabla 2. Competencias profesionales y personales.....	23
Tabla 3. Análisis FODA.....	32
Tabla 4. Valoración FODA.....	33
Tabla 5. Estrategias del análisis FODA.....	35
Tabla 6. Competidores directos.....	36
Tabla 7. Competidores indirectos.....	39
Tabla 8. Entrada de turistas al país.....	50
Tabla 9. Jefaturas.....	51
Tabla 10. Costos fijos y punto de equilibrio.....	71
Tabla 11. Tarifas promedio de la competencia.....	73
Tabla 12. Presupuesto de marketing.....	79
Tabla 13. Equipamiento de habitaciones.....	93
Tabla 14. Equipamiento de restaurante, cocina y recepción.....	94
Tabla 15. Equipamiento de áreas generales.....	95
Tabla 16. Registro de reservaciones.....	102
Tabla 17. Receta estándar: Desayuno.....	108
Tabla 18. Receta Estándar: Sopa.....	109
Tabla 19. Receta estándar: Entrada.....	109
Tabla 20. Receta estándar: Plato fuerte.....	110
Tabla 21. Receta estándar: Postre.....	111
Tabla 22. Costo respecto a la ganancia.....	111
Tabla 23. Matriz de inversiones.....	113
Tabla 24. Presupuesto de inversión por categorías.....	114
Tabla 25. Presupuesto de financiación.....	115
Tabla 26. Amortización del préstamo.....	116
Tabla 27. Estado de situación inicial.....	117
Tabla 28. Nómina Salarial.....	119
Tabla 29. Matriz de ingresos proyectados, escenario optimista-esperado.....	121

Tabla 30. Matriz de ingresos proyectados, escenario realista.....	122
Tabla 31. Matriz de ingresos proyectados, escenario pesimista.....	122
Tabla 32. Matriz de depreciación.....	134
Tabla 33. Matriz de gastos.....	124
Tabla 34. Estado de pérdidas y ganancias, escenario optimista-esperado....	125
Tabla 35. Estado de pérdidas y ganancias, escenario realista.....	127
Tabla 36. Estado de pérdidas y ganancias, escenario pesimista.....	127
Tabla 37. Flujo de caja, escenario optimista-esperado.....	128
Tabla 38. Flujo de caja, escenario realista.....	128
Tabla 39. Flujo de caja, escenario pesimista.....	129
Tabla 40. Criterios de inversión.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la empresa.....	18
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	22
Figura 3. Género.....	54
Figura 4. Edad.....	54
Figura 5. Preferencia de grupo de viaje.....	55
Figura 6. Medio de reservación.....	56
Figura 7. Propósito del viaje.....	57
Figura 8. Visita sólo Quito.....	57
Figura 9. Otros destinos.....	58
Figura 10. Recomendación de hotel.....	59
Figura 11. Atributos del servicio.....	60
Figura 12. Aceptación del proyecto.....	61
Figura 13. Precio.....	62
Figura 14. Concepto de servicio.....	66
Figura 15. Flor del servicio.....	68
Figura 16. Proceso general de uso de la hostería.....	77
Figura 17. Mapa de parroquias rurales.....	81
Figura 18. Plano de habitaciones.....	89
Figura 19. Plano del comedor.....	90
Figura 20. Hoja de registro.....	104
Figura 21. Encuesta de satisfacción.....	105
Figura 22. Menú del restaurante.....	106

1. MARCO TEÓRICO

La industria turística ha tenido un gran crecimiento a través del tiempo, no sólo es una actividad lucrativa, sino que comprende una serie de factores sociales, psicológicos y emocionales, que ejercen influencia en las poblaciones visitadas, en su cultura, en su infraestructura local y en su economía. El turismo, dada su naturaleza, pertenece al sector terciario de la economía debido a la oferta de servicios interpersonales, pero para desarrollarlo de manera efectiva engloba a actividades tanto del sector primario, como secundario, lo que la convierte en una industria con vasta cantidad de involucrados (Cárdenas, 2009, p. 18).

Las motivaciones de los seres humanos parten de impulsos provocados para desarrollar una u otra actividad en base a sus preferencias o expectativas; para ejercer actividades turísticas las motivaciones son diversas y van desde aspectos personales hasta causas profesionales o de salud. Independientemente del motivo del viaje, éstas personas se convierten en visitantes de un lugar ajeno al habitual, lo que en la mayoría de las ocasiones implica un gasto económico que dinamiza e impulsa las economías de los lugares visitados y es aquí donde se evidencia la importancia global de esta actividad (OMT, s.f.) .

La industria del turismo y los viajes es extensa y abarca gran cantidad de servicios complementarios; las actividades turísticas, según la Ley de Turismo actual del Ecuador, involucra diversas sub actividades que son: alojamiento, servicio de alimentos y bebidas, transporte, operación turística, intermediación y entretenimiento. Debido a que el individuo al movilizarse fuera de su entorno habitual debe tener al alcance de sus manos todas las facilidades que necesita durante su estancia en el lugar ajeno con el objeto de hacer placentera su visita, es necesario que las actividades desarrolladas para su bienestar cumplan estándares básicos de calidad y se rijan bajo la Ley de Turismo actual del Ecuador y su Reglamento (CAPTUR, s.f.).

La alta competitividad ha generado el desarrollo de la industria turística, puesto que, todas las empresas o al menos la mayoría buscan captar más clientes mediante la oferta de servicios de óptima calidad y la personalización del servicio, además de acciones como excelente atención, mayor rapidez en el servicio, reducción de incomodidades que podrían sufrir los clientes, entre otras. Ya que este será el factor que le diferencie de la competencia para posteriormente verse reflejado en beneficios económicos y crecimiento empresarial.

En todo proyecto turístico se debe buscar la oferta de un servicio de calidad, que visto desde la perspectiva del cliente es aquel que cumple y supera sus expectativas; y visto desde la óptica de la empresa es realizar todas las actividades de manera oportuna y sin fallos, además de contar con seguridad para el cliente, en este caso llamado turista (OPTUR, 2013). En ocasiones, es difícil comprender y visualizar los beneficios que ofrece el turismo, puesto que los servicios son intangibles e inseparables, es decir, que no son físicamente apreciables y se los debe realizar en presencia del cliente; en consecuencia, se debe proyectar al turista una imagen de cero errores, pues el cliente evalúa la calidad desde sus propias perspectivas y percepciones, y lo que es bueno para un cliente quizás sea deficiente para otro (Lovelock, 2009, p.15-19).

En lo que respecta al Ecuador, la industria turística ha mostrado un desarrollo constante, dado que en el periodo de 2007-2010, el número de entrada de turistas al país ha tenido un porcentaje de crecimiento del 21,7%. Por otro lado, en este mismo periodo de tiempo, se ha incrementado la cantidad de plazas de alojamiento en el país en un 21,32% (MinTur, 2011). Asimismo en los dos primeros trimestres del año 2012 el desarrollo turístico alcanzó los 460 millones de dólares (Andes, 2012).

Según las últimas cifras estadísticas publicadas por el Ministerio de Turismo en Diciembre de 2013, la industria se ubicó en el quinto lugar por ingreso de divisas y aumentó un puesto con relación al 2012, donde ocupó el 6to lugar

(MinTur, 2013). Para el año 2020 se desea incrementar la llegada de visitantes internacionales a 12'029.722 y aumentar el gasto promedio a \$957.68 (Vásquez, Saltos, 2010, p. 248).

Con respecto a la entrada de turistas extranjeros al país, Pichincha específicamente posee un 65,30% de la concentración de demanda total y los meses de mayor afluencia son Junio, Julio y Agosto, a causa del periodo de vacaciones (MinTur, 2011).

El hecho que la Ciudad de Quito haya ganado el título de destino líder en Sudamérica por los *World Travel Awards*, alentará la entrada de turistas internacionales en el año 2014, acompañado por un incremento de rutas internacionales y vuelos directos, frecuencia de los vuelos e inicio de operaciones de nuevas aerolíneas como Aeroméxico. Esto favorecerá la conectividad de la capital con el resto del mundo y dará beneficios económicos no sólo para Tababela sino para las parroquias cercanas (Quito, 2013).

A pesar del optimismo de las cifras de crecimiento turístico en el país y su capital, no es posible dejar de lado el tema hotelero y de hospedaje, ya que ambos términos se encuentran relacionados entre sí; el hecho de haber trasladado el Aeropuerto de Quito a una nueva ubicación, ha generado la necesidad de incrementar la planta turística hotelera en su zona de influencia, además de contar con un producto turístico que facilite la actividad (El Universo, 2013).

La cantidad de turistas que recibe a diario la ciudad, requiere de infraestructura adecuada y un número de plazas de alojamiento representativo; esta clase de hoteles se denominan hoteles aeropuerto, y son aquellos que se localizan en las zonas cercanas a estos, y que además de constituir parte fundamental de su correcto funcionamiento y operaciones, son útiles para los viajeros y turistas que disponen de poco tiempo para movilizarse hasta la ciudad, así como para

la tripulación de los vuelos y trabajadores de aerolíneas (Hoteles y Destinos, 2012).

Se puede mencionar casos similares de ciudades que han trasladado sus aeropuertos a nuevas ubicaciones, generalmente en las afueras de la ciudad con la finalidad de cuidar la seguridad de los habitantes del lugar y prevención de accidentes aéreos; como ejemplo de esto tenemos a Hong Kong, pues en el año de 1998 el aeropuerto denominado Kai Tak se trasladó a una isla llamada Chek Lap Kok, cambiando su nombre a *Hong Kong International Airport*. Este cambio extremo, surgió a raíz de la preocupación del gobierno chino con respecto al crecimiento que podría tener su ciudad, si el aeropuerto se localizara en una zona que permita incrementar las operaciones diarias, así como una ubicación menos riesgosa para la localidad, dado que para lograr aterrizar en Kai Tak era necesario ejecutar maniobras altamente peligrosas dentro del centro urbano (Mc Neill, D., 2014).

Junto con la idea de un nuevo aeropuerto, Hong Kong se enfrentó a varios desafíos de construcción, pues no se requerían únicamente vías de acceso, sino un puente de conexión entre la isla de Honk Kong con Chek Lap Kok, así como el desarrollo de infraestructura general de sus cercanías e implementación de servicios turísticos en la zona.

El trasladar un aeropuerto a una nueva localización, tiende a reestructurar una ciudad, pues ésta crece alrededor del mismo, por la alta actividad comercial que genera.

Entre los principales aspectos positivos de la nueva localización del Aeropuerto de Quito, se encuentra, el incremento de plazas de empleo para la población cercana, gracias a la implementación de diversos proyectos de los cuales destaca el Centro Corporativo que englobará a variedad de locales comerciales, y el hotel Wyndham Gran Cóndor, el cual será un establecimiento 5 estrellas, cuya construcción se encuentra a cargo del grupo Pronobis (El Comercio, 2013). Otro aspecto crucial será la dinamización e impulso

económico que generará en las parroquias cercanas al lugar, entre éstas encontramos a Tumbaco, Yaruquí, Pifo, Puembo, el Quinche, Tababela y el lugar de estudio del presente proyecto: Checa, denominada así gracias al prócer independentista Feliciano Checa en el año de 1913 (Aquicito, 2013).

Como principales generalidades, Checa se ubica al Este del Distrito Metropolitano de Quito, aproximadamente a 20 km de distancia; posee una superficie de 88, 12 km² y cuenta con características climáticas que varían desde temperaturas frías hasta la calidez representativa de un clima subtropical (Aquicito, 2013).

Según el censo INEC del 2010, Checa posee una población de 8.980 personas de los cuales 4532 son hombres y 4448 son mujeres. Su población económicamente activa es de 4224, y su índice de pobreza es del 41% (INEC, 2010).

La parroquia posee únicamente tres atractivos turísticos reconocidos, que son: La iglesia Parroquial y el Parque Central, el cerro Puntas y el Mirador Playas de Uravia, aunque como tal posee paisajes privilegiados aptos para potencializar el turismo ecológico (Aquicito, 2013).

En las cercanías de la parroquia Checa, se encuentran diversos atractivos turísticos de interés para los turistas como: El Quinche y su reconocido Santuario de la Virgen, Guayllabamba con sus famosas fritadas y su zoológico - Quito Zoo, catalogado por *People & Arts*, como uno de los mejores de Sudamérica debido a la diversidad de fauna endémica (Vásquez, G., 2009, p.103). Otros sitios de interés son: el Bosque Protector y Parque Recreacional Jerusalén y hacia el noreste Cayambe, aproximadamente a una hora de Quito, donde se puede disfrutar de diversos atractivos como la Laguna de San Marcos, el Volcán Cayambe, además de la degustación de sus reconocidos bizcochos (Vásquez, G., 2009, p. 103-108).

En el documento citado en el siguiente párrafo, se menciona que la población tiene poca identidad cultural y existe escasez de espacios para el desarrollo de actos culturales. Con respecto a su infraestructura en temas de accesibilidad, servicios básicos y señalización, ésta es muy poco desarrollada. Se prevé que la presencia del Nuevo Aeropuerto de Quito (NAIQ), cambiará el modo de vida de sus pobladores y provocará un desarrollo general de la parroquia.

En consecuencia de los pronósticos de crecimiento y desarrollo socioeconómico para la parroquia Checa, se ha redactado un plan de desarrollo y ordenamiento territorial para el año 2025, ya que al ser un Gobierno Autónomo Descentralizado necesita su propia planificación de desarrollo local, como herramienta de gestión de su territorio (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Checa, 2012).

Dado que el presente estudio plantea el diseño de un plan de negocios para la adecuación de una hostería en la parroquia Checa, es necesario definir y caracterizar este tipo de hospedaje.

El Reglamento General de Actividades Turísticas en el Ecuador, desarrollado durante el mandato de Gustavo Noboa Bejarano, clasifica a las actividades de alojamiento en diversos grupos, que pueden dividirse dependiendo de factores como: los servicios ofrecidos, instalaciones y ubicación. Las hosterías forman parte del subgrupo 1.3, su nomenclatura son las siglas HT y son definidas como todo establecimiento hotelero situado fuera de los núcleos urbanos que cuenten con proximidad de carreteras, que igualmente posea áreas de recreación y jardines; y que mediante un precio establecido oferte servicios de alojamiento, y alimentación; y que su capacidad sea mayor o igual a seis habitaciones (Captur, 2013).

En el Ecuador se han desarrollado variedad de proyectos exitosos, que han tenido su punto de partida en una hacienda, a la cual se le realizan las adecuaciones necesarias para convertirlas en hosterías que brindan un servicio de calidad al turista; como ejemplo de esto se encuentra a la Hostería Chorlaví,

ubicada en la Provincia de Imbabura. La cual fue la primera hacienda que se convirtió en Hostería en el año de 1970 y que actualmente goza de un gran reconocimiento (Hacienda Chorlaví, 2011). Otro ejemplo de esta modalidad de negocio es la Hacienda La Andaluza, ubicada en la vía Riobamba-Ambato, la cual ha hospedado en sus instalaciones a personajes de la talla de Simón Bolívar y que actualmente brinda múltiples servicios turísticos (La Andaluza Hostería, s.f.). Otros lugares que cabe mencionar son la Hacienda Pinsaquí, ubicada en Otavalo y la Hostería Uzhpud en Cuenca, todos estos ejemplos aseguran que el poseer un terreno y una infraestructura levantada, es el primer paso para desarrollar proyectos que pueden llegar a ser exitosos.

Expertos aseguran que un proyecto turístico es viable, cuando se define una localización adecuada, que posea gran variedad de afluencia de turistas, vías de comunicación apropiadas, disponibilidad de servicios básicos y condiciones de salubridad óptimas, debido a que en estos casos, los posibles problemas que se puedan presentar son menores. Con un estudio de mercado bien realizado, un análisis financiero, además de un nicho bien establecido, se puede potencializar un proyecto al máximo para lograr altos niveles de rentabilidad, productividad sólida y amplia captación del mercado (Cárdenas, 2009, p. 7).

Con la necesidad latente de incrementar la planta turística en zonas aledañas al nuevo aeropuerto de Quito, se determina la oportunidad de la Parroquia Checa para la localización de un nuevo proyecto turístico, pues día a día llegan turistas que desean hospedaje cercano, al igual que una serie de servicios turísticos adicionales para su confort.

Los turistas que llegan al Ecuador tienen necesidades, comportamientos de compra y motivaciones diversas, por lo que es irreal pensar que el proyecto mencionado será capaz de abarcar todo el mercado de consumo objetivo; por esto, es necesario fijar una estrategia de posicionamiento. El presente proyecto tendrá una estrategia de enfoque total, la cual según Lovelock (2009, p.185-

186), es aquella que ofrece pocos servicios a un segmento de mercado específico, lo cual hace posible la personalización del servicio. El mercado de enfoque que se analizará en este proyecto, será el mercado estadounidense que llega a Quito como ciudad de paso, debido a que datos estadísticos demuestran que es el segmento más representativo con respecto a entrada de turistas al país. Se explicará más detalladamente los motivos de elección este mercado en el capítulo III- Análisis del mercado.

El desarrollo del proyecto turístico mencionado está guiado por la elaboración de un plan de negocios, el cual se define como la herramienta que guía la toma de decisiones acerca de cómo iniciar, expandir o mejorar un negocio basado en escenarios futuros factibles, con el objeto de orientar un proyecto empresarial hacia el éxito. Sin un plan de negocios sólido se incrementa el riesgo de pérdidas y fracasos (SNV–Connecting people capacities, s.f.).

El plan de negocios sirve para explicar de manera concreta la idea de un negocio, sus objetivos y los pasos a seguir para su correcto desarrollo, además de un planteamiento claro y eficiente para llevarlo a cabo, ayuda a coordinar los tiempos de realización de las tareas establecidas y a evaluar el progreso del proyecto. Debe ser revisado periódicamente para adecuar el plan a las situaciones cambiantes del mercado y sobretodo apoyarse en información verídica y actualizada (Instituto Politécnico Nacional, 2006).

El primer paso para la elaboración de un plan de negocios y por ende uno de los más importantes, es la planificación estratégica, pues aquí se definen los lineamientos de la empresa, su situación actual así como los objetivos y estrategias que guiarán todo el proyecto (Instituto Politécnico Nacional, 2006). A continuación se detalla el desarrollo del plan de negocios propuesto.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Marco legal

2.1.1. Tipo de compañía

La Ley de Compañías del Ecuador (1999, p. 1), define al contrato de compañías como: “aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”. Todo proyecto que ejerza actividades mercantiles, debe regirse bajo una forma legal de constitución. Existen cinco especies de compañías de comercio reconocidas por la Ley antes mencionada, que son:

- “La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta” (Ley de compañías, 1999, p. 1)

Para el desarrollo del presente proyecto y su constitución, se ha determinado la figura legal de Compañía de Responsabilidad Limitada; ésta se conforma de 2 o más socios, los cuales son responsables por el monto de sus aportaciones personales e individuales.

El mínimo de socios necesarios para constituir una empresa de este tipo, tuvo una reforma en el año 2006, dentro del artículo 92 de la Ley de Compañías, a raíz del reconocimiento de la Compañía de Responsabilidad Limitada Unipersonal, pues anterior a esto se requerían 3 o más socios.

2.1.2. Requisitos de constitución

Referente a los requisitos estipulados por la Superintendencia de Compañías en su Instructivo Societario (2012); la compañía debe contar con una razón social única y distintiva acompañada del término Compañía Limitada o sus iniciales Cia. Ltda.; la cual debe ser aprobada por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la institución antes mencionada.

Posteriormente, se debe realizar la minuta de constitución para presentarla al Superintendente de compañías junto con su solicitud de aprobación, donde deben constar los datos de los socios, datos de la compañía, su forma de administración, causas de disolución y otras condiciones especiales que se deban incluir (Superintendencia de Compañías, 2012).

Con respecto a socios y constitución del capital, la compañía de responsabilidad limitada debe conformarse de dos o más socios, hasta un máximo de quince, constituida con un capital mínimo de 400 dólares, el cual puede conformarse tanto de dinero en efectivo, como bienes materiales e inmateriales. Las participaciones de cada socio estarán valoradas en base al aporte de capital entregado (Superintendencia de Compañías, 2012).

El objeto social de una compañía de responsabilidad limitada debe abarcar actividades civiles o de comercio, que estén contempladas bajo la ley, de acuerdo a la Clasificación de Actividades Económicas del Ecuador CIIU 4.0 (INEC, 2012, p. 141), las actividades de alojamiento y servicio de comidas, se encuentran en el grupo I, código 55 para alojamiento y 56 para servicio de alimentos y bebidas. La compañía será una Hostería de una estrella, debido a que no existirá servicio telefónico dentro de las habitaciones, sino únicamente desde la recepción.

2.1.3. Pasos para la constitución

Los pasos requeridos para la constitución de una empresa, de acuerdo al reglamento de la Superintendencia de Compañías actualmente vigente (2014) son los siguientes:

1. Obtener la aprobación de la reserva del nombre o razón social de la compañía, ya sea de manera escrita o vía email.
2. Apertura de una cuenta para la integración de capital.
3. Notariar la minuta de constitución.
4. Presentar tres copias certificadas de la minuta de constitución junto con un escrito firmado por un abogado en los Centros de Atención al Cliente.
5. La Superintendencia de Compañías debe responder si es necesario hacer enmiendas, o si la resolución ha sido aprobada o desaprobada inmediatamente.
6. Publicar un extracto de la escritura en un periódico del país.
7. Registrar razón notarial de la resolución de constitución en la escrituras.
8. Inscribir la escritura en el Registro Mercantil.
9. Inscribir el nombramiento del representante legal en el Registro Mercantil
10. Presentar documentación antes mencionada en la Superintendencia de Compañías además de:
 - Formulario 01-A
 - Cédula de ciudadanía y certificado de votación
 - Planilla de servicios básicos del Representante legal de la compañía.
11. A las 48 horas, la Superintendencia de Compañías debe entregar lo siguiente:
 - Formulario del RUC
 - Datos generales
 - Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal
 - Nómina de socios

- Oficio al Banco para liberación de fondos depositados en la cuenta de integración de capital.

12. Obtención de RUC en el SRI.

13. Permisos y Requisitos adicionales:

- Permiso de Funcionamiento Tipo B (para hosterías y hostales) en el Cuerpo de Bomberos.
- Registro Sanitario en la Dirección Provincial de Salud de Pichincha.
- Patente Municipal y LUAE (Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas) en las Administraciones Zonales del Municipio.

14. Una vez que se obtengan estos documentos, se acude a la Superintendencia de Compañías junto con el resto de documentos solicitados.

15. La Superintendencia de Compañías registra el Acto Jurídico.

2.1.4. Principios Constitucionales Y Plan Nacional del Buen Vivir

El Gobierno del Ecuador busca que los proyectos que brinden tanto bienes y servicios, independientemente de su carácter público o privado, se fundamenten en los Principios Constitucionales y en el Plan Nacional del Buen Vivir, para que sus objetivos, misión y visión, desarrollen un modelo de gestión que genere valor para todos sus involucrados. Mediante estos lineamientos, las organizaciones son capaces de establecer políticas y principios que se ajusten a ambos documentos y así generar planes de acción y estrategias óptimas para el cumplimiento de los objetivos planteados (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2010).

El principal objetivo de este modelo de gestión, es generar la participación ciudadana, mediante el desarrollo de iniciativas que sean responsables, éticas y procuren el cumplimiento de los derechos de todos los actores involucrados,

generando desarrollo en la calidad de vida y aumentando la capacidad productiva, sin comprometer los recursos futuros (Senplades, 2013).

El presente proyecto se apoya en los preceptos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013-2017, los principales objetivos del PNBV a los cuales se alinea el proyecto, son los siguientes:

Objetivo 3: “Mejorar la calidad de vida de la población” (Senplades, 2013)

Teniendo en consideración el alto índice de pobreza de la parroquia Checa, El Nuevo Aeropuerto de Quito, va a generar un impacto social y económico en las parroquias cercanas, debido a que la ciudad crecerá alrededor del aeropuerto, con lo que se incrementarán y mejorarán los servicios básicos y complementarios tanto de salud, infraestructura y educación.

Objetivo 5: “Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad” (Senplades, 2013)

Al contar con constante presencia de turistas que desean conocer la cultura del país visitado, se impulsará la identidad cultural de la Parroquia Checa, además el presente proyecto busca la interacción de variedad de turistas con la población residente de la parroquia, impulsando la interculturalidad.

Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” (Senplades, 2013).

Aunque el impacto es mínimo debido al bajo volumen de plazas de empleo que generará el proyecto planteado, este mejorará el estándar de vida de algunos habitantes de la parroquia Checa, pues se pretende otorgar capacitación y ofrecer un trabajo seguro, con salarios dignos.

Los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir se basan en el Título VII de La Constitución Del Ecuador, que hace referencia a la sociedad ecuatoriana como un todo, en búsqueda de la integración de sus ejes prioritarios para un

desarrollo sustentable, mediante el trabajo común y en armonía con el ambiente.

Los objetivos restantes del Plan Nacional del Buen Vivir no aplican al presente proyecto, debido a que tratan temas referentes a salud, educación, entre otros tópicos generalizados de la población ecuatoriana.

2.2. Naturaleza del proyecto

Desde la inauguración del Nuevo Aeropuerto de Quito, localizado en la parroquia de Tababela, en el mes de febrero de 2013, ha surgido la necesidad de desarrollar la planta turística aledaña a la zona, para poder cubrir toda la demanda generada a raíz de este hecho (El Universo, 2013). Es de suma importancia implementar mayor cantidad de servicios turísticos de alojamiento y alimentación en el lugar, dado que el reto del nuevo Aeropuerto de Quito, es convertir a la ciudad en un punto estratégico de conexión con el mundo, así como enfatizar al turismo receptivo, lo cual convierte en indispensable el hecho de contar con la infraestructura necesaria para poder brindar un servicio de calidad al turista extranjero (Andes, 2013).

Esta necesidad ha dado paso al desarrollo del presente proyecto, ya que se ha determinado que la parroquia Checa, al ubicarse en la zona de influencia del nuevo aeropuerto, posee un gran potencial de crecimiento a corto plazo (Hoy, 2013), aunque al momento sea un lugar con baja evolución en temas referentes a comercio, infraestructura y carreteras, debido a que sigue conservando un espíritu campestre.

El presente proyecto, se orienta a la adecuación de servicios turísticos de hospedaje y alimentación en una hacienda localizada en la Parroquia Checa. El hecho de contar con un terreno ya adquirido e infraestructura básica dentro de la hacienda, convierten a este proyecto en una oportunidad de negocio,

tomando en cuenta que se debe adecuar el lugar, con el fin de diseñar una hostería que brinde un servicio de excelencia.

2.3. Resumen ejecutivo

Este proyecto busca generar una solución práctica para la escasez de capacidad de hospedaje en las zonas aledañas al nuevo Aeropuerto de Quito, mediante una propuesta de un plan de negocios.

El plan de negocios tiene como objetivo proponer la adecuación de la Hacienda las Hortensias como hostería. La hacienda se ubica en la parroquia Checa del Distrito Metropolitano de Quito, a 10 minutos del nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre.

Las Hortensias, es una hacienda familiar, que data del año 1868, aquí funcionaba la primera escuela de Patahacienda, el cual era un barrio extenso de la parroquia Checa.

Actualmente la casa se localiza en el barrio La Delicia y se encuentra registrada en el Municipio de Quito, ya que pertenece al Distrito Metropolitano y está considerada como bien patrimonial, por lo que no puede ser derrocada. El área total de la hacienda es de 35 hectáreas, y se encuentra dividida en 3 lotes.

El plan de adecuación propone brindar servicio de *transfers*, hospedaje y alimentación a los turistas que llegan a Quito como ciudad de paso, y que desean un lugar de hospedaje cercano, donde puedan relajarse luego de un viaje extenso, para posteriormente dirigirse a otras partes del país. Es ideal para personas que tengan largo tiempo de espera para conexiones de vuelos y desean servicio de alimentos en un ambiente acogedor y tranquilo.

Para las instalaciones, la hostería tendrá 8 habitaciones, con capacidad máxima de hospedaje para 16 personas. Referente a alimentación y bebidas, se ofrecerá servicio de desayunos, menús ejecutivos y platos a la carta para las personas hospedadas.

Se pretende realizar un análisis del mercado objetivo, para determinar sus necesidades, gustos, preferencias y apreciaciones acerca del proyecto planteado, para así desarrollar estrategias de enfoque y promoción, además de consolidar el plan de marketing, el cual se enfocará en las 8 P's del *Marketing Mix*: producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas, alianzas (*partners*) y presencia física.

El plan desarrollará un estudio técnico en cuanto a localización y equipamiento necesario para el proyecto, así como, modelos y estrategias del servicio a ofrecer, con el objeto de generar un servicio estandarizado y profesional que supere las expectativas de los clientes.

Finalmente se realizará un plan financiero, donde se definirá el monto de inversión y presupuesto necesario, además de proyecciones de ventas y balances estimativos.

2.4. Razón social

Hostería Las Hortensias Cia. Ltda.

2.5. Misión

Somos una hostería que ofrece un servicio personalizado de hospedaje, alimentación y transporte, al turista que llega a Quito como ciudad de paso, en busca de calidad y comodidad en un ambiente familiar dentro de las cercanías del aeropuerto de Quito.

2.6. Visión

Dentro de los próximos 5 años, llegar a ser un emprendimiento local exitoso, logrando el reconocimiento de nuestros clientes, gracias a los altos estándares de calidad ofrecidos, para así convertirnos en la primera opción de visita de

aquellos turistas que llegan a Quito como ciudad de paso en busca de cercanía y comodidad.

2.7. Valores empresariales

Hostería “Las Hortensias” desea sustentar su negocio bajo principios morales de:

- **Respeto:** considerado el pilar para el adecuado funcionamiento de la sociedad, el respeto será fundamental en nuestra empresa para lograr una convivencia armónica, no sólo con nuestros clientes, sino también con nuestro personal y entorno.
- **Responsabilidad:** nuestra empresa será responsable de sus clientes y empleados, mediante el cumplimiento de todos los procesos de manera adecuada y ética, para generar satisfacción y seguridad comprometiéndonos con su bienestar.
- **Profesionalidad:** en todo momento se debe demostrar profesionalismo hacia nuestros clientes, pues este es el factor que crea reconocimiento y fidelidad hacia la marca.
- **Puntualidad:** vivimos en una era donde el tiempo es dinero, por lo que este valor es de gran importancia para optimizar las actividades y lograr cumplir con nuestros objetivos empresariales.
- **Trabajo en equipo:** de vital importancia para el correcto desarrollo y funcionamiento de la operación, se deben unir esfuerzos para que la experiencia del cliente sea satisfactoria en todo momento.
- **Honestidad:** buscamos que nuestro personal sea gente que tenga muy arraigado este valor, que cumplan su trabajo con amor. Queremos honestidad no sólo en temas monetarios, sino en fidelidad y respeto a la empresa.

2.8. Imagen corporativa

2.8.1. Logo



El logo representa el nombre de la hostería, se ha incluido una hortensia rosa, debido a que la mayoría de las hortensias de la Hacienda son de este color, se pretende proyectar una imagen cálida y familiar de confort y hospitalidad.

2.8.2. Slogan

"A step away from your comfort"

2.9. Objetivos

2.9.1. Generales

- 1) Brindar al turista una experiencia de hospedaje inolvidable, acompañada de un servicio de excelencia que supere sus expectativas en cada visita.
- 2) Lograr reconocimiento de la empresa mediante publicidad y promociones que aumenten nuestra clientela en un 20% anual.
- 3) Llegar a ser una empresa rentable, logrando el retorno de la inversión dentro de los 3 primeros años de funcionamiento.

- 4) Implementar métodos de construcción sostenibles para las habitaciones faltantes, a fin de proteger el medio ambiente y cuidar el bien patrimonial de la hacienda.

2.9.2. Específicos

- 1) Realizar capacitaciones semestrales de servicio al cliente, a nuestro personal, a fin de brindar un servicio de excelencia y calidad de manera íntegra y ética.
- 2) Mejorar nuestros procesos bienalmente, adquiriendo nuevas tecnologías que agilicen la operación con el fin de reducir costos y optimizar el servicio.
- 3) Alcanzar un 75% de satisfacción de nuestros clientes en el primer año de funcionamiento e incrementar un 5% anual.
- 4) Enfocar nuestros esfuerzos de marketing hacia la promoción en redes sociales como *Facebook*, *Twitter* y *Trip Advisor*, además del desarrollo de una página web amigable.
- 5) Incrementar nuestra tasa de ocupación en un 5% anual.
- 6) Lograr un incremento en nuestro margen de ganancia de 8 a 10% en relación al año previo.
- 7) Aplicar procesos sustentables de ahorro de energía y agua en las operaciones diarias.
- 8) Efectuar compras responsables, adquiriendo productos y materiales de poco impacto ambiental y alto porcentaje de materia reciclada.

2.10. Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, es una herramienta que ayuda a las organizaciones a establecer parámetros de evaluación que permiten conocer el progreso de los objetivos planteados, mediante estrategias

enfocadas en cuatro áreas claves del desarrollo (Hannabarger, Buchman & Economy, 2007, p. 10-15). Estas áreas son:

- **Aprendizaje y crecimiento:** esta perspectiva se enfoca hacia el capital humano y su desarrollo, así como potencialización de sus capacidades y fortalezas.
- **Procesos internos:** enfocado en alcanzar la excelencia operativa, mediante procesos que generen valor para el cliente, haciendo uso de nuevas tecnologías que agilicen la operación.
- **Cliente:** se enfoca en dirigir nuestros esfuerzos hacia la adquisición, satisfacción y retención de clientes, a fin de incrementar la participación en el mercado y desarrollar solidez en la marca.
- **Perspectivas financieras:** enfocadas a la reducción de costos e incremento de utilidades y beneficios económicos para la empresa.

Hostería las Hortensias ha desarrollado una estrategia para cada área prioritaria del *Balanced Scorecard*, la cual tendrá indicadores de medición, que ayudarán a determinar el progreso de las estrategias trazadas.

2.10.1. Estrategias BSC

Tabla 1. Estrategias del BSC

ÁREA	ESTRATEGIA	INDICADOR DE MEDICIÓN	TIEMPO
Aprendizaje y crecimiento	Motivar a nuestro personal mediante una bonificación anual al trabajador mejor evaluado en el periodo.	% de Rotación de personal	Anual
Procesos internos	Desarrollar pronósticos basados en datos estadísticos referentes a afluencia de turistas, a fin de planificar la operación.	# de personal por temporadas	Por temporalidades
Cliente	Llegar a nuestros clientes mediante redes sociales, brindando descuentos por seguimiento en <i>Facebook</i> y <i>Twitter</i> .	# de clientes que conozcan de nosotros por redes sociales	Mensual
Perspectivas financieras	Ahorro energético mediante sensores de luz, a fin de reducir costos operativos.	# de bombillos usados mensualmente	Mensual

Tomado de: Hannabarger, Buchman & Economy, 2007, p. 12

2.11. Estructura organizacional

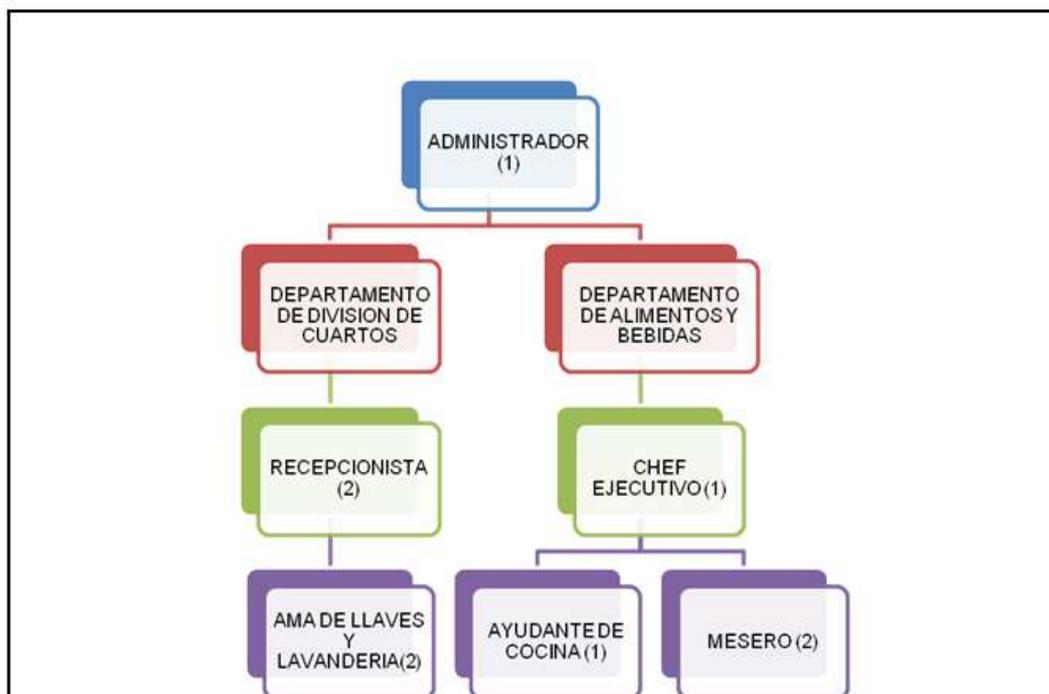


Figura 2. Organigrama de la empresa.

Nota: la rotación del personal para el departamento de A&B, será de dos personas por día, ya sea, un chef ejecutivo y un mesero, o un mesero y un ayudante de cocina.

2.11.1. Especificaciones personales y profesionales

Tabla 2. Competencias profesionales y personales

COMPETENCIAS PROFESIONALES Y PERSONALES						
PUESTO/ REQUISITO	CONOCIMIENTOS		EXPERIENCIA		TEMPERAMENTO	
	BÁSICO	DESEABLE	BÁSICO	DESEABLE	BÁSICO	DESEABLE
ADMINISTRADOR	Título Universitario en Administración de empresas Hoteleras y Turísticas. Idioma: Inglés avanzado	Maestrías en Administración o Turismo. Idiomas: Francés o Alemán	Mínimo 3 años de experiencia en industria turística/hotelera	Experiencia con mercado estadounidense.	Capacidad de trabajar bajo estrés, alto nivel de responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, amabilidad, apertura al cambio y	Creatividad, pensamiento analítico
RECEPCIONISTA	Título Universitario en Administración de empresas Hoteleras y Turísticas. Idioma: Inglés avanzado	Maestrías en Administración o Turismo. Idiomas: Francés o Alemán	Haber realizado pasantías en el área de recepción, conocer sobre los procesos básicos	Experiencia previa en otros hoteles	Persona extrovertida, amable y honesta, trabajo en equipo, autocontrol frente a clientes difíciles	Apertura al cambio, innovación
AMA DE LLAVES	Título de Bachiller	Conocimientos básicos de inglés	Con o sin experiencia en el área de <i>housekeeping</i>	Experiencia en el área de <i>housekeeping</i>	Honestidad, responsabilidad, esfuerzo, amabilidad	Creatividad
CHEF EJECUTIVO	Título Universitario en Gastronomía. Idioma: Inglés avanzado	Maestría en alimentos	Mínimo 3 años de experiencia como chef	Experiencia como chef ejecutivo	Capacidad de trabajar bajo estrés, trabajo en equipo, liderazgo, apertura al cambio, creatividad	Autocontrol, vocación de servicio
AYUDANTE DE COCINA	Tecnología en Gastronomía	Título Universitario en Gastronomía	Mínimo un año de experiencia como chef	Experiencia de dos o más años como chef	Capacidad de trabajar bajo estrés, trabajo en equipo, creatividad	Liderazgo, creatividad
MESERO	Título de Bachiller	Cursos de servicio al cliente	Mínimo un año de experiencia en servicio de restauración	Experiencia de dos o más años como mesero	Vocación de servicio, amabilidad, trabajo en equipo, rapidez	Autocontrol frente a clientes difíciles

2.11.2. Perfiles de empleo

1) *Administrador*

Departamento: Administrativo

Reporta a: Accionistas

Descripción de responsabilidades

El administrador/a es el/la encargado/a de la gestión operativa de la hostería. Debe velar por el cumplimiento de los objetivos y valores planteados, a fin de generar rentabilidad, satisfacción y confianza, además es el responsable de su personal y de la satisfacción de sus clientes. Debe dirigir la operación diaria y controlar el correcto funcionamiento de los procesos. Tiene autoridad para la toma de decisiones, las cuales deben estar siempre enfocadas en la corrección de fallos y mejora constante de la empresa.

Funciones a desempeñar

1. Crear planes de operación mensuales en base al nivel de demanda.
2. Evaluar al recurso humano y su desempeño mensual.
3. Coordinación y control de proveedores.
4. Procurar que en todo momento, el servicio brindado sea de calidad.
5. Realizar reportes de ventas y rentabilidad, así como pronósticos de ventas mensuales.
6. Mantener una correcta comunicación con todo el personal, a fin de procurar su bienestar.
7. Realizar reuniones de personal semanales para guiar la operación y discutir recomendaciones, quejas, entre otros.
8. Hacer seguimiento a los clientes, a fin de conocer su grado de satisfacción.
9. Control de inventario.
10. Reingeniería de procesos, en base a comentarios, inquietudes y quejas de clientes.

2) Recepcionista

Departamento: División de cuartos

Reporta a: Administrador

Descripción de responsabilidades

El o la recepcionista debe hacer sentir al visitante en casa, desde su llegada, es la cara de la empresa, quien recibe al huésped y se encarga de gestionar los servicios que éste requiere. Debe hacer un seguimiento al huésped, a fin de conocer sus percepciones y comentarios referentes al servicio brindado, así como evaluar su grado de satisfacción. Debe ser una guía informativa para el turista, dar recomendaciones y advertencias a fin de evitar inconvenientes.

Funciones a desempeñar

1. Realizar *check in* y *check out* a los huéspedes.
2. Realizar reservas.
3. Mantener una base de datos de los huéspedes, a fin de tener en cuenta sus preferencias para próximas visitas.
4. Coordinar *transfers* para los turistas.
5. Realizar encuestas de satisfacción al momento del *check out*.
6. Brindar información y sugerencias a los turistas acerca de sitios de interés cercanos a la hostería.
7. Manejar caja chica y hacer reporte diario de ingresos.

3) Ama de llaves/lavandería

Departamento: División de cuartos

Reporta a: Administrador/Recepcionista

Descripción de responsabilidades

El ama de llaves debe ser responsable de la limpieza y excelente aspecto de la hostería, debe ser detallista y hacer sentir al huésped como si estuviera en su propia habitación. Ésta persona debe fijarse en todos los aspectos de la habitación, verificar su funcionamiento y limpieza, pues es aquí donde el huésped pasa la mayoría del tiempo durante su hospedaje.

Funciones a desempeñar

1. Realizar diariamente, la limpieza de cada una de las habitaciones.
2. Limpiar pisos, baños, pasillos.
3. Limpieza de entrada y alrededores.
4. Verificar la limpieza de los jardines.
5. Verificar objetos olvidados o caídos a fin de entregárselos al cliente.
6. Manejar un *check list* de actividades a realizar, para no pasar por alto ninguna acción esencial.
7. Verificar funcionamiento de iluminación y televisores.
8. Reportar a recepción objetos perdidos o faltantes.
9. Lavar sábanas, cubrecamas y cortinas.

4) Chef Ejecutivo

Departamento: Alimentos y bebidas

Reporta a: Administrador

Descripción de responsabilidades

El chef ejecutivo es el encargado del departamento de alimentos y bebidas, es quien debe dirigir la operación dentro de la cocina y velar por el cumplimiento de normas de sanidad para la preparación de los alimentos, además debe reducir el gasto en la cocina aprovechando al máximo los productos. El chef

debe proponer ideas de presentación de platos y realización de nuevos platillos para el deleite del cliente.

Funciones a desempeñar

1. Preparación de platos solicitados por los clientes.
2. Realizar y dirigir la limpieza y orden de la cocina.
3. Realizar control de inventario en la cocina.
4. Verificar el estado de los alimentos antes de la preparación.
5. Controlar que la salida de pedidos sea correcta.
6. Proponer ideas para variar el menú.
7. Hacer que su personal use el uniforme completo, así como zapatos antideslizantes.
8. Realizar el pedido de productos.
9. Establecer normas de sanidad a cumplirse dentro de la cocina.

5) Ayudante de cocina

Departamento: Alimentos y bebidas

Reporta a: Administrador/Chef Ejecutivo

Descripción de responsabilidades

El ayudante de cocina es un soporte para el chef ejecutivo, ayuda la preparación de alimentos y en el orden de la cocina. Al igual que el chef debe velar por el cumplimiento de normas de sanidad y la correcta preparación de los platillos.

Funciones a desempeñar

1. Preparación de platillos para los clientes.
2. Limpiar de cocina.
3. Lavar platos.
4. Montaje de platos y decoración.

5. Verificar el estado de los productos para la preparación de platillos.
6. Cumplir normas de sanidad dentro de la cocina.

6) Mesero

Departamento: Alimentos y bebidas

Reporta a: Administrador

Descripción de responsabilidades

El mesero es responsable de servir al cliente y llevar los platos desde la cocina hasta su mesa. Debe brindar un servicio de excelencia, mostrando respeto y profesionalismo.

Funciones a desempeñar

1. Verificar la limpieza del restaurante, mesas, sillas y pisos.
2. Recibir a los clientes y dirigirlos a su mesa.
3. Brindar sugerencias y conocer a profundidad la preparación de todos los platos.
4. Tomar el pedido.
5. Verificar que el pedido este completo y llevarlo hacia el cliente.
6. Realizar el montaje de mesas para desayunos.
7. Recoger cristalería y menaje de las mesas.

2.12. Descripción de la empresa

2.12.1. Generalidades

Hostería Las Hortensias, es una empresa de responsabilidad limitada, la cual brinda servicios turísticos con fines de lucro. Con respecto a su tamaño es de carácter pequeño, pues su personal no supera las 50 personas.

2.12.2. Descripción de los servicios

1. Servicio de Hospedaje

La hostería tendrá 8 habitaciones divididas en: 5 simples con cama *queen*, 2 matrimoniales con cama *king*, y una suite familiar con dos camas *queen* y una cama *twin*. Se contará con dos camas *twin* adicionales, por si el cliente desea aumentar una cama para acompañantes (niños generalmente). La capacidad máxima de hospedaje, será para 16 personas. Todas las habitaciones contarán con baño privado y televisión.

La limpieza de las habitaciones se realizará todos los días desde las 7:30 a 12:00.

Considerando que el servicio de la hostería también se enfoca en vuelos de conexión, no existirá hora límite para *check ins*, pues habrá entradas en diversas horas del día, el *check out* se lo deberá realizar a las 12:00 pm

La recepción contará con dos turnos de servicio, uno de 7:00 a 15:30 y otro de 15:30 a 00:00. En caso de existir solicitudes de clientes de 00:00 a 7:00 y/o fines de semana, tendremos un empleado polifuncional que se encargue de estos pedidos.

Actualmente la hacienda cuenta con las dos habitaciones matrimoniales y la suite familiar; las cinco habitaciones simples restantes son las que se deberán construir y estarán ubicadas en el área trasera de la casa principal.

Para esta construcción, se usará madera, la cual se ha convertido en una opción menos contaminante debido a que es un material natural biodegradable, lo cual implica una menor huella ambiental, además es menos costosa que el uso de hormigón o ladrillo y es ideal como aislante térmico (Sostenibilidad para todos, 2014).

2. Servicio de Alimentación

Referente a alimentos y bebidas, se ofrecerá servicio de desayunos, postres y platos a la carta; con capacidad máxima para el número de personas hospedadas, es decir 16 personas. Se contará con un área de restaurante que tendrá 4 mesas para 4 personas cada una.

El restaurante funcionará de 7:00 a 20:00 de lunes a domingo.

- **Desayunos:** serán tipo continental (café o té, jugo, fruta y pan acompañado de mermeladas), americano (desayuno americano más huevos y charcutería) y costeño (huevo con bolón de verde, café negro y jugo). El horario del servicio de desayunos será de 7:00 a 10:30.

El desayuno estará incluido en la tarifa del hotel (desayuno continental)

- **Platos a la carta:** Hostería las Hortensias tendrá platos a la carta, que podrán ser, sopas, entradas, platos fuertes y postres, los cuales serán comidas típicas de la sierra y costa ecuatoriana, además de algunos platillos internacionales.

La carta de la hostería, no será muy extensa, contendrá aproximadamente 15 opciones tanto de dulce y sal, la cual se detallará en el capítulo 5, junto a sus recetas estándar.

- **Bebidas (alcohólicas y no alcohólicas):** se ofrecerán bebidas calientes como: café, té y aguas aromáticas; bebidas frías: jugos naturales, té helado, agua con y sin gas, colas y cervezas nacionales.
- **Lunch Box:** para los turistas que deban salir en horas de la madrugada se ofrecerá un refrigerio ligero: un sánduche, fruta, jugo natural y yogurt de sabores.

Posteriormente, en base a la rentabilidad, crecimiento en el mercado y afluencia de turistas, se prevé la posibilidad de extender el servicio de restaurante a todo el público que lo requiera, en fines de semana.

3. Servicio de transporte:

Se ofrecerá servicio de *transfers in* (aeropuerto-hotel) y *transfers out* (hotel-aeropuerto) puerta a puerta. Este servicio se lo contratará mediante la empresa de transporte TransRabbit.

El costo del servicio cobrado por Transrabbit es de \$35 de 1 a 3 pasajeros y por pasajero extra el costo es de \$5, independientemente de la hora en que se requiera el servicio, el tipo de auto usado para los transfers es una Van H1 Hyundai.

La empresa TransRabbit no paga comisiones por venta, por lo que queda a disposición de la empresa, el cobro de un monto extra al pasajero por la intermediación del servicio (TransRabbit, 2013).

4. Actividades al aire libre

Se contará con una cancha deportiva, áreas verdes y jardines, además 2 caballos, para que nuestros turistas tengan un tiempo de entretenimiento y relajación.

Se contratará a una persona que realice labores de jardinería una vez a la semana.

2.13. Análisis FODA

Es de vital importancia desarrollar un análisis interno, donde se determinen las fortalezas y debilidades como empresa, así como un análisis externo donde se pongan de manifiesto las oportunidades y amenazas que se puedan presentar

y están fuera del propio control, pues de esta manera se establecen estrategias para potencializar y aprovechar los aspectos positivos y evitar o controlar aquellos que son negativos (Ponce, 2006).

Tabla 3. Análisis FODA

FODA		
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco desarrollo de la infraestructura vial y turística de la parroquia. 2. Limitada oferta de producto turístico (actividades y atractivos) 3. Mala condición en la vía principal de ingreso a la Hacienda 4. Presupuesto limitado para acciones de construcción y adecuación. 5. Recurso humano poco capacitado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cercanía al Aeropuerto de Quito. 2. Servicio adaptado a una demanda específica - enfoque de mercado. 3. Posibilidad de brindar un servicio personalizado, debido a la cantidad de habitaciones. 4. Conocimiento del mercado objetivo, mediante un análisis de sus preferencias. 5. Planificación estratégica y estudio de factibilidad.
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estacionalidad (reducción de afluencia de turistas en ciertos meses del año) 2. Malas condiciones climáticas – reducción de vuelos. 3. Incremento de impuestos y crisis – riesgo país. 4. Incremento constante de competidores que brinden servicios similares. 5. Competencia desleal y guerra de precios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva oportunidad de oferta y desarrollo de servicios turísticos. 2. Poca competencia en la parroquia. 3. Mayor número de conexiones y rutas internacionales. 4. Incremento anual constante de llegada de turistas estadounidenses al país. 5. Expansión del negocio e incremento de oferta de servicios turísticos de hospedaje y entretenimiento.

2.13.1. Matriz de valoración del Análisis FODA:

Esta matriz establece una valoración referente a la incidencia y/o relación que tiene cada una de las fortalezas y oportunidades frente a las debilidades y amenazas, de esta manera se puede definir qué puntos del análisis FODA son los más relevantes (Martínez, 2013)

Conociendo cuales son los puntos críticos de cada componente del análisis FODA, es posible determinar acciones para explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y defendernos de las amenazas.

Tabla 4. Valoración FODA

Valoración	0	1	2								
% Incidencia	0%	50%	100%	MATRIZ DE VALORACION							
FyO/Dy A	F1	F2	F3	F4	F5	O1	O2	O3	O4	O5	SUMA
D1	0	0	0	0	1	2	1	0	1	1	6
D2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	16
D3	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	5
D4	1	1	1	1	2	2	1	0	1	1	11
D5	1	2	2	2	1	1	1	0	2	1	13
A1	0	2	2	1	1	0	1	1	2	1	11
A2	1	2	0	1	1	0	0	1	1	1	8
A3	0	1	0	1	1	2	0	2	2	2	11
A4	2	2	2	1	0	2	2	1	2	2	16
A5	2	2	1	1	0	2	2	1	1	2	14
SUMA	9	13	9	10	9	14	11	8	15	13	

La matriz determina que la mayor fortaleza de Hostería las Hortensias, es que ofrece un servicio adaptado a una demanda específica, lo cual genera un

enfoque de mercado que beneficia la toma de decisiones y los esfuerzos de marketing. Con respecto a oportunidades, la de mayor relevancia es que existe un incremento constante anual de entrada de turistas estadounidenses al país, lo cual confirma los beneficios de haber escogido este mercado como potenciales compradores.

Por otro lado, la debilidad mayor puntuada, es aquella referente a la escasa oferta de producto turístico en la parroquia, pues Checa aún posee poco desarrollo en temas de actividad turística, así como limitados atractivos turísticos, se considera una debilidad ya que afecta directamente al proyecto y su crecimiento. Finalmente, como en todo negocio, la amenaza más representativa es la competencia; los pronósticos de crecimiento del Aeropuerto de Quito, implican un aumento en la cantidad de empresas que brinden servicios turísticos, entre estos, hosterías que oferten un servicio similar al nuestro y reduzcan nuestra participación en el mercado.

2.13.2. Análisis estratégico mediante la Matriz FODA

Una vez que se han determinado los puntos más relevantes del análisis FODA, es posible determinar estrategias. Fred R. David, determinó que es posible establecer cuatro tipos de estrategias que son:

FO: Aplicar las fortalezas para aprovechar las oportunidades externas, DO: superar las debilidades aprovechando las oportunidades, FA: aprovechar las fortalezas para evitar las amenazas y DA: estrategia de supervivencia que pretende disminuir debilidades y evitar amenazas (David, 2008, p .121).

Tabla 5. Estrategias del análisis FODA

ESTRATEGIAS FODA	FORTALEZA Servicio adaptado a una demanda específica	DEBILIDAD Limitada oferta de producto turístico (actividades y atractivos)
OPORTUNIDAD Incremento anual constante de llegada de turistas estadounidenses al país.	Estrategia FO: • Establecer alianzas estratégicas con agencias de viajes estadounidenses para que promocionen el país y recomienden nuestra hostería en sus visitas.	Estrategia DO: • Brindar tours a sitios cercanos a la Parroquia Checa a las personas hospedadas que lo deseen.
AMENAZA Incremento constante de competidores que brinden servicios similares	Estrategia FA: • Enfocar nuestros esfuerzos de marketing en el mercado estadounidense, para que tengan conocimiento que nuestra empresa tiene un enfoque de mercado específico	Estrategia DA: • Ofrecer actividades de recreación dentro de la hacienda, que atraigan al turista. Ej: caballos.

2.14. Análisis de la Competencia

Para analizar la competencia se deben identificar aquellas hosterías, hostales u hoteles, con características y ubicación similar a nuestro negocio, para así conocer a nuestros competidores, los servicios que ofrecen y el segmento de mercado al cual se enfocan. Analizar a nuestra competencia es de gran utilidad para determinar estrategias y acciones que nos otorguen un valor agregado o un factor diferenciador y así poder definir nuestra ventaja competitiva.

2.14.1. Competencia directa

La competencia directa es aquella que posee características muy similares a nuestro negocio, es decir que ofrece el mismo producto o servicio que nosotros y se enfoca en el mismo segmento de mercado, o uno muy similar (Ruiz, s.f.)

Tabla 6. Competidores directos

COMPETENCIA DIRECTA					
NOMBRE	MARCA	SERVICIOS OFERTADOS	SEGMENTO DE MERCADO	UBICACIÓN	TARIFAS PROMEDIO
Saint Mary's Bed & Breakfast		<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento (habitaciones matrimoniales y dobles) / Desayuno incluido. • Transfers in/out. • Internet-Wifi. • Cocina equipada. 	Turista nacional y extranjero	Tababela	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento y desayuno \$40 (por pax y por noche) • Transfers in/out \$30 hasta 3 pax/pax extra \$5
Saint Mary's Tababela "Bed & Breakfast" (2013)					
Casa Hacienda "La Jimenita" Hotel		<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento (Suites temáticas: Dobles, Premium y Deluxe) / desayuno incluido • Restaurante "Cucayo", comida ecuatoriana y vegetariana • Piscina Yacuzzi • Paintball • Túneles arqueológicos • Senderos • Tours 	Turista nacional y extranjero, estilo temático	Pifo	<ul style="list-style-type: none"> Deluxe Suite: \$129.00 + imp Premium Suite: \$119.00 + imp Premium Double Suite: \$119.00 + imp
Casa Hacienda "La Jimenita" Hotel (2013)					
Hostería San Carlos		<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Transfers in/out • Piscina • Restaurante • Eventos sociales • Internet-Wifi. 	Turista nacional y extranjero	Tababela	<ul style="list-style-type: none"> • SGL \$35 • Matrimonial \$40 • DBL \$55 • TPL \$75 • Grupos \$20 por pax
Hostería San Carlos (s.f.)					

Tabla 6. Competidores directos

COMPETENCIA DIRECTA					
NOMBRE	MARCA	SERVICIOS OFERTADOS	SEGMENTO DE MERCADO	UBICACIÓN	TARIFAS PROMEDIO
Airport Garden Hostería		<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento/ desayuno incluido • Piscina • Restaurante • Áreas verdes / cancha deportiva • Internet-Wifi. 	Turista nacional y extranjero	Tababela	<ul style="list-style-type: none"> • Family Room \$75 • Twin Room \$27 • Queen Room \$35 • Cabin Queen \$40 • Cabin Twin \$40 • Cabin Bunk \$40 • Queen Suite \$85
Hostería Airport Garden (2013)					
Hotel Aeropuerto Mi Huasipungo		<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento/ desayuno incluido • Piscina • Restaurante • Sala de masajes / sala de baile • Internet-Wifi. • Áreas verdes / cancha deportiva • Transfers in/out. 	Turista nacional y extranjero	Tababela	<ul style="list-style-type: none"> • \$35 por persona, incluye impuestos, y desayuno en cualquier tipo de habitación: • Matrimonial • Doble • Triple • Familiar
Hotel Aeropuerto Mi Huasipungo (s.f.)					
Quito Airport Suites		<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento/ desayuno incluido • Lavandería • Restaurante • Sala de masajes / sala de baile • Internet-Wifi. • Áreas verdes / cancha deportiva • Transfers in/out. • Llamada internacionales • Day Use • Reservaciones online 	Turistas Extranjeros EEUU / Canadá	Tababela	<ul style="list-style-type: none"> • Matrimonial \$ 49 • Cuádruple \$ 75 • Simple \$ 49 • Triple \$ 65 • Twin \$ 55
Quito Airport Suites (2014)					

Se ha escogido estos establecimientos en base a los servicios ofrecidos y a la ubicación. La mayoría de lugares pertenecen a la parroquia Tababela, la cual se considera nuestra competencia directa por la cercanía con el aeropuerto.

Saint Mary's se ubica en el primer lugar de la lista, pues ofrece los mismos servicios de nuestra empresa, es decir alojamiento con desayuno incluido y *transfers*, la única diferencia es que, Las Hortensias, ofrecerá servicio de restaurante para las personas hospedadas; por su parte Casa Hacienda "La Jimenita", aunque se localiza en Pifo, tiene un concepto muy parecido a Hostería Las Hortensias, pues es de carácter rústico, lo cual crea un ambiente familiar.

Los otros 4 establecimientos se ubican en Tababela, pero ofrecen servicios adicionales con los que aún no se cuenta.

En la parroquia Checa, no existen establecimientos que oferten servicio de hospedaje, sin embargo, hay una empresa que vende residencias campestres denominado Pakakuna Gardens, la cual cuenta con un jardín botánico y canchas de tenis, entre otras instalaciones (Pakakuna Gardens, 2012).

2.14.2. Competencia indirecta

La competencia indirecta, por su parte, es aquella que pretende satisfacer las mismas necesidades, pero posee servicios o características diferentes a nuestro negocio (Ruiz, s.f.).

Tabla 7. Competidores indirectos

COMPETENCIA INDIRECTA					
NOMBRE	MARCA	SERVICIOS OFERTADOS	SEGMENTO DE MERCADO	UBICACIÓN	TARIFAS PROMEDIO
Bed and Breakfast Tumbaco		<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento (con cocina o chimenea) / Desayuno incluido. • Transfers in/out. • Internet-Wifi. • Piscina y Jacuzzi • Actividades al aire libre 	Turistas que gusten actividades al aire libre y naturaleza	Tumbaco	Estadía mínima: 2 noches. • Cabaña 1 \$80 • Cabaña 2 \$80 • Cabaña 3 \$90 • Cama extra \$10 Transfer \$25
B&B Tumbaco (2013)					
Garden Hotel San José		<ul style="list-style-type: none"> • Eventos sociales • Alojamiento (simples, dobles, casas campestres y suites) • Restaurante • Internet - Wifi • Gimnasio • Piscinas temperadas • Salones de convenciones • Bar – Karaoke • Reservaciones online 	Mercado nacional y extranjero, familias y turistas	Puambo	Ag. De Viajes/ Rack con impuestos • SGL \$110 /125 • DBL \$118 /135 • TPL \$131 /150 • Suite Campestre \$144 /165 • Casa country \$201 /230
Garden Hotel San José (s.f.)					

Tabla 7. Competidores indirectos

COMPETENCIA INDIRECTA					
NOMBRE	MARCA	SERVICIOS OFERTADOS	SEGMENTO DE MERCADO	UBICACIÓN	TARIFAS PROMEDIO
Hostería Rincón de Puembo		<ul style="list-style-type: none"> • Eventos sociales / Reuniones Corporativas • Alojamiento (simples, dobles, triples casas familiares y suites) • Restaurante • Transfers • Internet - Wifi • Gimnasio • Piscinas temperadas • Salones de convenciones • Bar – Karaoke • Capilla 	Corporativos, familias, nacional y extranjero	Puembo	<ul style="list-style-type: none"> • Suites • SGL o Matrimonial • DBL • TPL • Habitaciones para personas con discapacidades • Casas Familiares
Hostería Rincón de Puembo (2010)					
Hostería Pukará		<ul style="list-style-type: none"> • Eventos sociales (bodas, cumpleaños) • Reuniones corporativas • Alojamiento (Simples, dobles y múltiples) • Áreas verdes 	Corporativos, familias, nacional y extranjero	Tumbaco	<ul style="list-style-type: none"> • Simples • Dobles • Múltiples
Hostería Pukará (s.f.)					
Hostal "La Dicha"		<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento (hab. Individuales, dobles, triples y suites) / desayuno incluido • Internet Wifi 	Turista nacional y extranjero	Pifo	<ul style="list-style-type: none"> • Habitación Individual \$15,00 • Habitación Doble \$25,00 • Habitación Triple \$30,00 • Habitación Suite \$30,00
Hostal "La Dicha" (2014)					

Estos competidores han sido escogidos porque poseen menos cercanía con la parroquia Checa y por los servicios o enfoques de mercado que poseen, pues Garden Hotel San José, Rincón de Puembo y Hostería Pukará, se enfocan mayormente en eventos sociales como matrimonios y reuniones corporativas. Por otro lado, *Bed and Breakfast* Tumbaco ofrece servicios similares a las Hortensias, pero su ubicación lo convierte en un competidor indirecto, pues está más distante al aeropuerto. Hostal “La Dicha”, al ser un hostel con escasez de áreas verdes, se lo ubicó en esta categoría.

2.14.3. Ventaja competitiva

Hill y Jones, definen a la ventaja competitiva, como aquella situación en que una empresa posee mayor rentabilidad que sus competidores, mediante factores diferenciadores que le permiten lograr costos más bajos, como por ejemplo la buena administración de los recursos, aumento de las capacidades y competencias del recurso humano, una buena formulación estratégica o el valor agregado que se ofrece al cliente (2009, p.77-79). El objetivo empresarial, no es sólo contar con una ventaja competitiva, sino lograr que ésta sea sostenible en el tiempo.

Una vez realizado el análisis de la competencia y haber definido los servicios que ofrecen cada una de estas empresas, es posible determinar el factor diferenciador con respecto a la competencia.

La ventaja competitiva de Hostería “Las Hortensias”, es el servicio de calidad que ofrecerá, pues al ser una empresa pequeña con capacidad para 15 personas, será posible personalizar el servicio y a su vez optimizar el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente, lo cual mejorará los niveles de eficiencia y otorgará confiabilidad en la marca, ya que se hará sentir a todos los huéspedes como en su propia casa.

Otro aspecto que otorga ventaja sobre los rivales, es la condición histórica que posee la Hacienda, pues esto genera interés en los turistas y se podría enseñar a los visitantes la historia de la Hacienda, como una actividad cultural.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

El análisis del mercado, es quizás el paso más importante para desarrollar un plan de negocios, pues ayuda a determinar las necesidades y preferencias del mercado objetivo, mediante la identificación y recopilación de datos primarios y secundarios que guiarán la toma de decisiones y esfuerzos de marketing. El análisis del mercado, propone identificar problemas y desarrollar soluciones para los mismos (Malhotra, 2008, p. 7-8).

La investigación del mercado, consta de seis pasos detallados a continuación:

3.1. Definición del problema:

Es de suma importancia definir con claridad el problema de investigación, así como sus componentes específicos, pues sólo de esta manera se realizará una investigación adecuada, la cual dará como resultado, el conocimiento de las necesidades de los clientes y por lo tanto los parámetros y estrategias para lograr su satisfacción.

Todos los recursos invertidos en la investigación del mercado: tiempo, dinero y esfuerzo, serán inútiles, si el problema ha sido mal definido o interpretado, de aquí la importancia para lograr un correcto enfoque.

La definición del problema abarca un proceso investigativo que puede implicar diversas tareas, las cuales son de gran ayuda para entender los antecedentes del problema a través de un análisis ambiental externo (Malhotra, 2008, p. 37). Las tareas previas a la definición del problema propuestas por Malhotra son: conversaciones con quienes toman las decisiones, entrevistas con expertos, análisis de datos secundarios e investigación cualitativa.

La tarea previa a la definición del problema, usada para el presente plan de negocios, fue el análisis de datos secundarios, tomando como base a: cifras actuales del Ministerio de Turismo, notas periodísticas y páginas web de competidores. A partir de estas fuentes, se obtuvo información secundaria, en temas referentes a: ingreso de turistas al país, impacto de la nueva ubicación

del aeropuerto de Quito, competidores directos e indirectos, entre otros datos relevantes.

Posterior a esto, se realizó un análisis del contexto ambiental del problema, mediante la definición de recursos y limitaciones del proyecto, recopilación de pronósticos de crecimiento del mercado objetivo, análisis del ambiente legal, establecimiento de objetivos y estrategias y análisis FODA.

En base a la investigación previa, es posible definir el problema; para esto se debe tener en cuenta que existen dos tipos de problemas: el de decisión administrativa, el cual está orientado en acciones (lo que debe hacer quien toma las decisiones) y el problema de investigación de mercados, el cual determina qué información se necesita y cómo se la puede obtener (Malhotra, 2008, p.36).

La definición del problema de investigación de mercados debe lograr que el investigador obtenga la información necesaria para remediar el problema de decisión administrativa y orientar en la ejecución del proyecto.

3.1.1. Problema administrativo

Se necesita saber el nivel de aceptación que tendrá Hostería las Hortensias, a fin de determinar la factibilidad de implementación del plan de negocios.

3.1.2. Problema de investigación de mercados

Analizar y determinar las características, necesidades y preferencias de hospedaje del turista que llega a Quito como ciudad de paso, así como los factores que harán que este concepto sea aceptado en el mercado.

3.1.3. Objetivos del estudio de Mercado

- Conocer los factores determinantes que harán que el turista utilice este servicio.

- Encontrar y entender las características, necesidades y preferencias del mercado objetivo previamente definido.
- Conocer el precio que estaría dispuesto a pagar el turista que requiere este servicio.

3.2. Enfoque del problema

El enfoque del problema, es la manera en cómo se obtendrán los resultados (Malhotra, 2008, p. 51). El enfoque a usarse en la investigación de mercados del presente plan de negocios, será el uso de preguntas de investigación, es decir, el desarrollo de un cuestionario estructurado, el cual se enfocará en los componentes específicos del problema de investigación, por ejemplo: servicios adicionales que requerirán los turistas durante su estancia, precio que estarían dispuestos a pagar, cuál es su presupuesto para su viaje, entre otros.

3.3. Diseño de la investigación

Es el esquema usado para el desarrollo de la investigación de mercados, aquí se detallan los procedimientos requeridos para la obtención de la información.

Malhotra manifiesta que el diseño de la investigación puede ser exploratorio o concluyente. La investigación exploratoria, es aquella que provee información y comprensión acerca del problema que se está investigando, por su parte la investigación concluyente, es más formal y estructurada y guía la toma de decisiones (2008, p.79).

3.3.1. Tipo de investigación

Considerando que el presente proyecto es una propuesta de negocios, pero a su vez se desea conocer la aceptación que tendría el proyecto y por lo tanto su factibilidad de implementación, se determina que el tipo de investigación a usar será de tipo concluyente - descriptiva, mediante el uso de datos primarios y secundarios de carácter cualitativos y cuantitativos, de diseño transversal simple.

La investigación descriptiva, como su nombre lo indica se basa en la descripción de ciertas características y además se la usa para determinar las percepciones de un mercado con respecto a cierto producto o servicio (Malhotra, 2008, p.82). Los datos obtenidos por encuestas, son datos primarios cuantitativos, por el contrario, las entrevistas a profundidad otorgan datos cualitativos. El diseño transversal simple, es aquel donde se extrae una muestra de la población meta, en este caso mercado objetivo, y se obtiene la información requerida (Malhotra, 2008, p.84).

3.3.2. Técnicas para la obtención de datos cualitativos y cuantitativos

Se ha elegido ambos métodos de investigación, ya que son los más eficaces para obtener información de primera mano. A continuación la explicación de cada uno de ellos:

3.3.2.1. Entrevistas a profundidad

La entrevista, es considerada la segunda técnica más utilizada por los investigadores y se diferencia de la encuesta debido a que la entrevista sirve para recabar datos primarios, pero de carácter cualitativo. (Peláez, Rodríguez, Ramírez, Pérez, Vásquez, González, s.f., p. 2).

Las entrevistas son conversaciones directas entre el entrevistador y el entrevistado, donde se da un intercambio de información acerca de un tema o temas específicos. La entrevista puede ser estructurada o también denominada entrevista centrada, cuando posee preguntas rígidas; y no estructurada, las cuales son más flexibles y se puede profundizar en el tema mediante el uso de preguntas abiertas (López, Deslauriers, 2011, p. 3-5).

Para el presente proyecto, se realizó una entrevista a Gabriela Ron, quien es la Gerente de turno a cargo de la Hostería Rincón de Puenbo. El objeto de realizar esta entrevista es el beneficio que genera contar con una visión real de un proyecto en funcionamiento a fin de conocer las características y

comportamientos del mercado, así como estrategias de promoción reales. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el concepto del negocio, qué servicios ofrece y a quién se enfoca?

Hostería Rincón de Puembo, es un lugar ideal para eventos sociales tanto de carácter familiar como de negocios. Ofrece alojamiento desde suites a casas familiares, gastronomía, organización de eventos corporativos y sociales, múltiples áreas de entretenimiento. Se enfoca mayoritariamente en clientela nacional que busca organización de eventos sociales en un lugar acogedor y distinguido.

2. Según su experiencia, ¿cuál es el factor que hace que los turistas visiten su negocio?

El factor que genera fidelidad hacia el negocio es la calidad ofrecida en todos nuestros servicios, debido a que damos prioridad a los detalles, además de un trato familiar y esto es precisamente lo que marca la diferencia.

3. ¿Qué tan favorable ha sido el inicio de operaciones del nuevo aeropuerto de Quito para su negocio?

Muy favorable, ha incrementado la visita de la clientela extranjera, debido a que mucha gente que debe esperar algunas horas para su vuelo de conexión, nos visita para hacer uso de las instalaciones y los restaurantes que ofrecemos. Hay mayor flujo de visitantes a lo largo del día.

4. En temas referentes a servicio, ¿qué valora más el turista en un hotel?

La personalización y el hecho de hacerlo sentir en casa, es definitivamente el factor más apreciado por el cliente, pues busca un trato amable mas allá de cualquier otro aspecto.

5. Según su experiencia, a raíz del inicio de operaciones del nuevo aeropuerto, ¿Los turistas de paso prefieren hospedarse en las cercanías del aeropuerto o prefieren venir a la ciudad?

Definitivamente desean algo cercano, pues en un inicio causó bastante malestar debido a la distancia con la ciudad de Quito, pero conforme aumenta la planta hotelera, los turistas prefieren un sitio cercano al aeropuerto.

6. En temas de promoción, ¿Cuál es el medio más usado por su hotel para darse a conocer a los turistas?

El internet, tanto redes sociales como nuestra página web, así como las alianzas con agencias de viajes que promocionan nuestro servicio. Además, la fidelidad de los clientes que generan buenas críticas del negocio, lo cual valoramos mucho.

7. ¿Cuál considera que es el medio más usado por los turistas para realizar sus viajes?

Considero que el internet es la herramienta actualmente más usada por el turista para realizar sus viajes, pues tienen la posibilidad de guiarse por comentarios de otros turistas que ya han visitado cierto lugar.

8. ¿Qué perspectivas a futuro considera usted que tienen los nuevos emprendimientos de hospedaje?

Tienen mucha posibilidad de éxito, el aeropuerto genera gran cantidad de turistas que buscan un hospedaje cercano, además aún es una zona poco explotada por proyectos turísticos, lo cual hace que sea una oportunidad muy buena para aquellos emprendimientos nuevos (G. Ron, comunicación personal, 20 de Septiembre de 2014).

La aplicación de esta entrevista ha sido de gran beneficio para el proyecto planteado, dado el concepto que maneja esta Hostería y su ubicación, pues es posible tomar estrategias de marketing aplicadas por este negocio para el proyecto, a pesar de no compartir el mismo enfoque de mercado. Además se

ha logrado tener una perspectiva más amplia de aquellos factores que generan éxito en un negocio, como la personalización del servicio, la actitud y amabilidad, así como dar prioridad a los detalles.

3.3.2.2. Encuestas

Los métodos de investigación mediante encuestas, son considerados la principal herramienta para la investigación de mercados y se caracterizan por la recolección de datos de numerosas muestras, generalmente 200 personas o más, su meta primordial es la de generar pronósticos y determinar comportamientos de los consumidores potenciales (Hair, J., Bush, R., Ortinau, D., 2010, p. 220)

Las encuestas son interrogatorios aplicados a las personas mediante la ayuda de un cuestionario estructurado con el fin de obtener información específica. Es una forma de investigación descriptiva que genera datos primarios cuantitativos. (Malhotra, 2008, p. 183).

Con respecto a las ventajas de la aplicación de encuestas como método de investigación descriptiva, se encuentra la posibilidad de abarcar gran cantidad de muestras con un costo relativamente bajo, además no son de difícil aplicación, ni requieren de aparatos audiovisuales costosos, se puede recolectar datos homogéneos de la población estudiada debido a que el cuestionario es el mismo para toda la muestra y en el proceso se puede determinar ciertas variables que inicialmente no fueron consideradas. Por otro lado también posee desventajas, entre las principales se encuentra la falta de disposición de las personas para responder el cuestionario, sentimientos de rechazo y presión de tiempo e información poco verídica, lo cual resta certeza a los resultados obtenidos.

A pesar de tener ciertas desventajas, la aplicación de encuestas no es una acción costosa y se la puede realizar por diversas vías, ya sea de manera personal, telefónica, por email o correo tradicional.

3.3.3. Medición y escalamiento

La encuesta a realizarse contará con procesos de medición y escalamiento. Ambas técnicas, sirven para medir las percepciones de las personas, respecto a ciertas características u objetos. La medición, es la asignación de números o símbolos a características de un producto o servicio, por su parte el escalamiento, es localizar los objetos medidos sobre un espacio continuo (Malhotra, 2008, p.252). La encuesta estará conformada por 12 preguntas, a fin de no incomodar e interferir en el tiempo de los turistas encuestados, las preguntas serán diseñadas con técnicas comparativas y no comparativas de escalamiento, la mayoría será de tipo cerrada con opción múltiple.

Las técnicas comparativas de escalamiento son aquellas donde existe una comparación directa entre las variables u objetos, como ejemplo tenemos el escalamiento por rangos ordenados, en el cual se enlistan diversos objetos o características y el encuestado debe ordenarlas o clasificarlas basándose en diversos criterios (Malhotra, 2008, p.260).

Por otro lado, las técnicas no comparativas de escalamiento, son aquellas, donde cada objeto se mide de manera independiente, y no se lo compara con otros objetos, como ejemplo de esta técnica se encuentra la escala de Likert: donde la respuesta indica el grado de acuerdo o desacuerdo de las variables o la escala de clasificación continua que consiste en colocar una marca en la posición deseada posterior a la evaluación de la variable (Malhotra, 2008, p.272-281).

3.3.4. Diseño del cuestionario

Referirse a los anexos.

3.3.5. Población y muestra

Como se ha mencionado con anterioridad, la población que se analizará para el presente estudio serán turistas de paso por la ciudad de Quito, es decir, aquellos turistas que entran por el Aeropuerto de Tababela, y pernoctan para posteriormente viajar a otras partes del país como Galápagos, Amazonía, Avenida de los Volcanes, entre otros; específicamente el turista estadounidense.

Según reportes del Ministerio de Turismo, para finales del año 2013 se registró 1'366.269 entradas de turistas extranjeros al país; con relación al año 2012 donde la cantidad de entrada de turistas fue de 1'271.901; se ha dado un incremento porcentual del 6,91% (Ministerio de Turismo, 2013).

Tabla 8. Entrada de turistas al país

ENTRADA DE TURISTAS EXTRANJEROS AL PAÍS		
MES/AÑO	2012	2013
ENERO	127.116	130.842
FEBRERO	99.521	103.768
MARZO	96.948	113.361
ABRIL	92.627	89.669
MAYO	92.644	98.42
JUNIO	118.292	121.742
JULIO	130.779	138.14
AGOSTO	106.375	11.576
SEPTIEMBRE	85.99	97.372
OCTUBRE	99.145	111.519
NOVIEMBRE	99.674	112.061
DICIEMBRE	122.79	136.799
TOTAL	1'271.901	1'366.269

Tomado de: Ministerio de Turismo, 2013

En lo que respecta al mercado de EE.UU, la entrada total de turistas estadounidenses al país en el año 2013 fue de 250.785; lo que representa un 18,35% del total de entradas extranjeras al Ecuador, por lo que se convierte en un mercado clave para el presente estudio, debido a que gran cantidad de este segmento toma a Quito como una ciudad de paso.

El 46% de turistas extranjeros perteneciente a mercados claves llega a Pichincha; este porcentaje se ve afectado ya que se considera mercados claves a Colombia y Perú, los cuales entran al Ecuador por Carchi o Loja y el Oro respectivamente.

Tabla 9. Jefaturas

JEFATURAS	ACUMULADO		%
	2012	2013	
	Ene-Dic	Ene-Dic	
PICHINCHA	540.086	632.933	46,33
GUAYAS	316.556	321.508	23,53
CARCHI	228.061	210.633	15,42
EL ORO	143.982	158.104	11,57
LOJA	13.179	11.574	0,85
OTRAS JEFATURAS	30.037	31.517	2,31
TOTAL	1.271.901	1.366.269	100,00

Tomado de: Ministerio de Turismo, 2013

Referente a la llegada de turistas específicamente a Quito, reportes de la Captur basados en el periodo 2013, registraron una entrada de 628.958 turistas no residentes a Quito, lo cual con relación al año 2012 representó un incremento del 18%. Para el 2018 se proyecta alcanzar el millón de visitantes en la capital.

De los 628.958 turistas que llegaron a Quito en 2013, 141.597 pertenecen al mercado estadounidense, es decir un 23% del total. Adicionalmente, se reporta que el 14% del total de los turistas no residentes que llegaron a Quito, lo hicieron como ciudad de paso, por lo que estableciendo una relación se puede decir que si de 141.597 turistas estadounidenses que llegan a Quito, el 14% lo toma como ciudad de paso, la cantidad de turistas estadounidenses que llegan a Quito por este motivo es de 19.824.

En base a la población obtenida es necesario determinar la muestra, la cual se obtiene de la siguiente manera:

$$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1} \text{ (UDLA, 2013).}$$

Donde, n es la muestra, N es la población que en este caso será la cantidad de turistas estadounidenses que llegan al aeropuerto de Tababela y toman a Quito como ciudad de paso, y e es el margen de error aceptable, que para el presente estudio será del 5%.

Aplicando la fórmula, el resultado de la muestra (n) es 392.

$$n = \frac{19824}{0.05^2(19824-1)+1} = 392.107996$$

3.3.6. Procedimiento de muestreo y análisis de datos cuantitativos

Para el presente estudio se realizaron 392 encuestas a la población escogida (muestra), con el objetivo de determinar la aceptación del proyecto de hostería.

La aplicación de encuestas para el presente proyecto se ha realizado en agencias de viajes y hoteles, pues son estos negocios quienes tienen trato directo con la población que se desea analizar, por lo que se distribuyó las encuestas en los *counters* de servicio de la Agencia de viajes Ecuadorian Tours y en la recepción de los hoteles *Nu House*, *Sierra Madre* y *Hilton Colón*, además del sitio de información turística *WeHelp*, para que se proceda con su aplicación. Además por medio del departamento de Turismo Receptivo de la empresa Ecuadorian Tours, se distribuyó las encuestas a grupos de turistas que visitan el país, mediante los guías asignados. En adición, se realizaron encuestas a turistas que visitaban el Restaurante Q y AzucaBistro, mientras eran atendidos y esperaban sus alimentos.

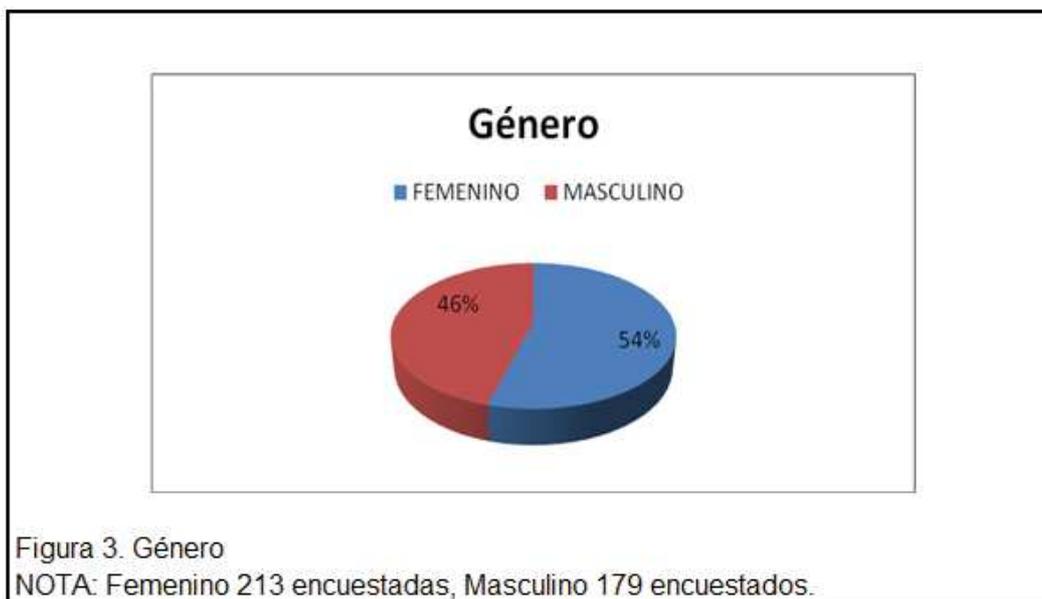
Una vez definido el plan de operación para seleccionar a las unidades de la muestra se debe determinar el tipo de muestreo a implementar, que en este caso se ha usado un muestreo por juicio, en el cual se selecciona a los participantes en base al criterio del investigador, ya que se debe determinar si la persona cumple con los requisitos para ser evaluada, este es un muestreo no probabilístico, pues se elige a las personas en base al conocimiento y observación de la misma por lo que los resultados poseen mayor precisión y representatividad (Hair, Bush, Ortinau, 2010, p. 298-309).

3.4. Trabajo de campo / Recopilación de datos

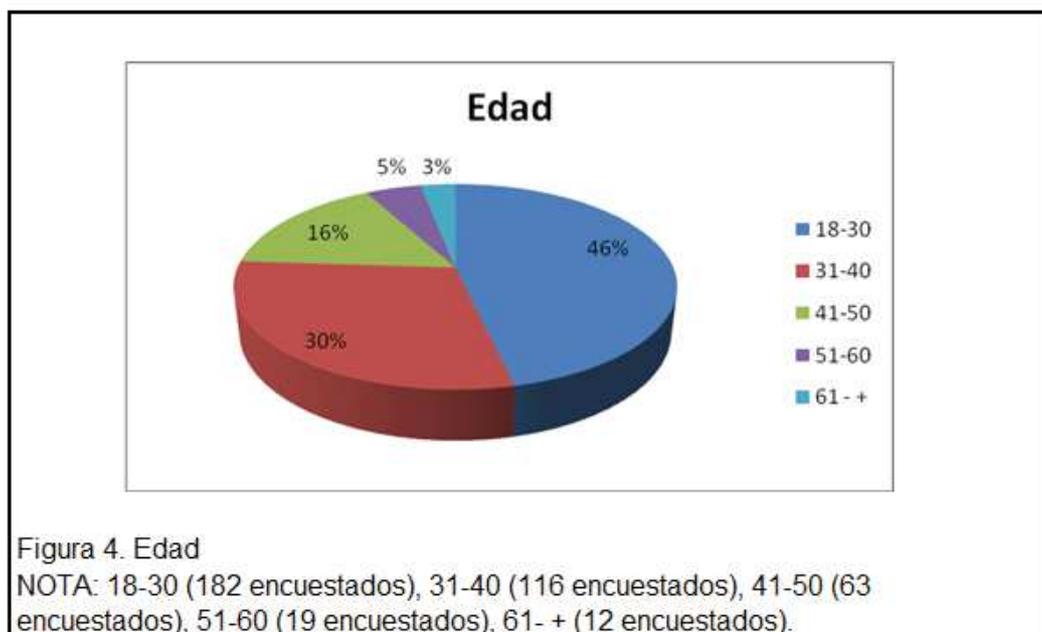
El trabajo de campo y aplicación de las encuestas, se lo realizó en 3 meses aproximadamente, repartiendo las encuestas en los sitios detallados anteriormente y aplicándola directamente a los turistas en los restaurantes mencionados.

A continuación, el análisis de los resultados obtenidos en la investigación del mercado, tras la adecuada tabulación de las 392 encuestas aplicadas.

3.5. Análisis de resultados

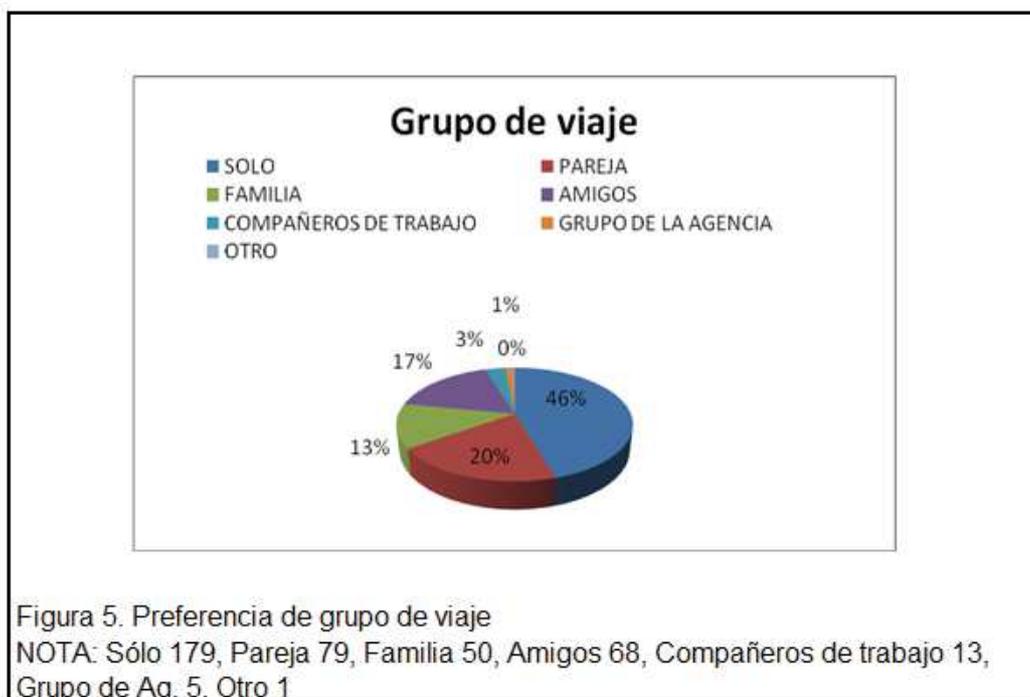


En las encuestas aplicadas, el 46% fue de género masculino y 54% femenino, lo cual determina que existe un porcentaje equilibrado con respecto a visitas de ambos géneros de turistas al país.

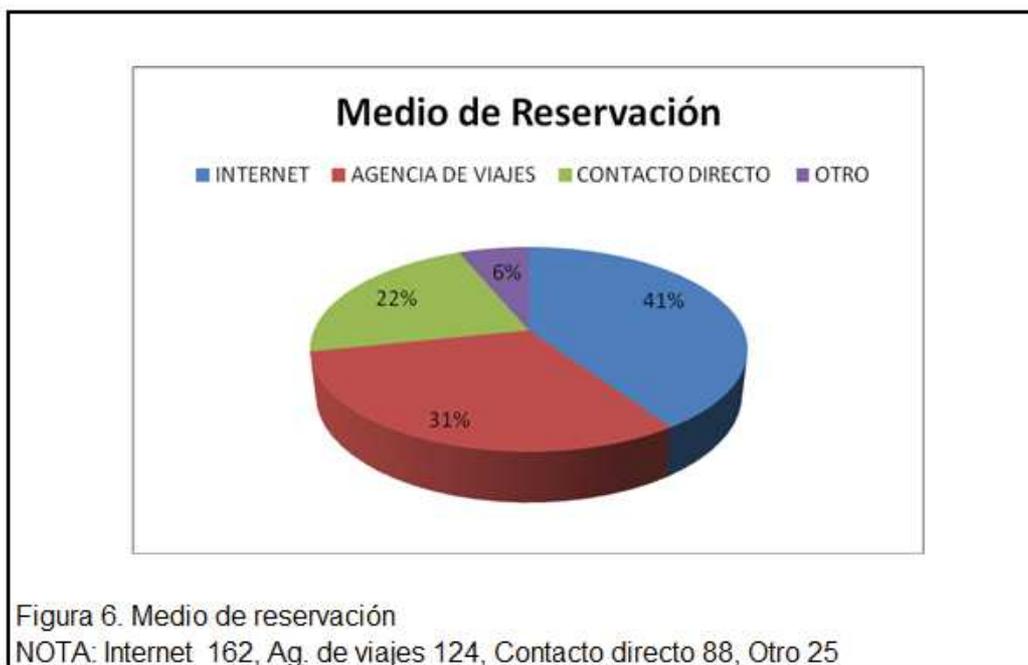


Con respecto a la edad de los encuestados, se ha encontrado que la mayoría de ellos tienen edades entre 18 y 40 años, lo cual representa más del 75% del

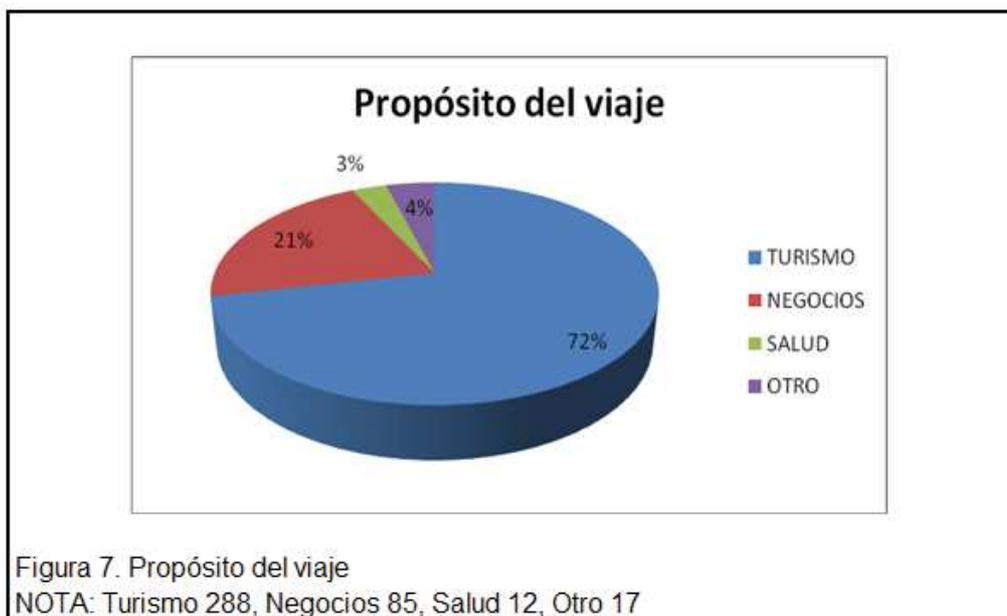
total. Esto quiere decir que el turista que visita la ciudad de Quito, en su mayoría es joven.



En cuanto a la preferencia del grupo de viaje de los turistas que visitan Quito, es posible visualizar que el 46% prefieren visitar la ciudad, solos, el 20 % lo hacen en pareja, el 13 % en familia, el 17% con amigos, el 3% con compañeros de trabajo y el 1% con el grupo asignado de la agencia de viajes. El porcentaje de visitantes que llegan solos, es elevado pues mucha gente que viene a la ciudad de Quito, no lo hace por placer sino por negocios.



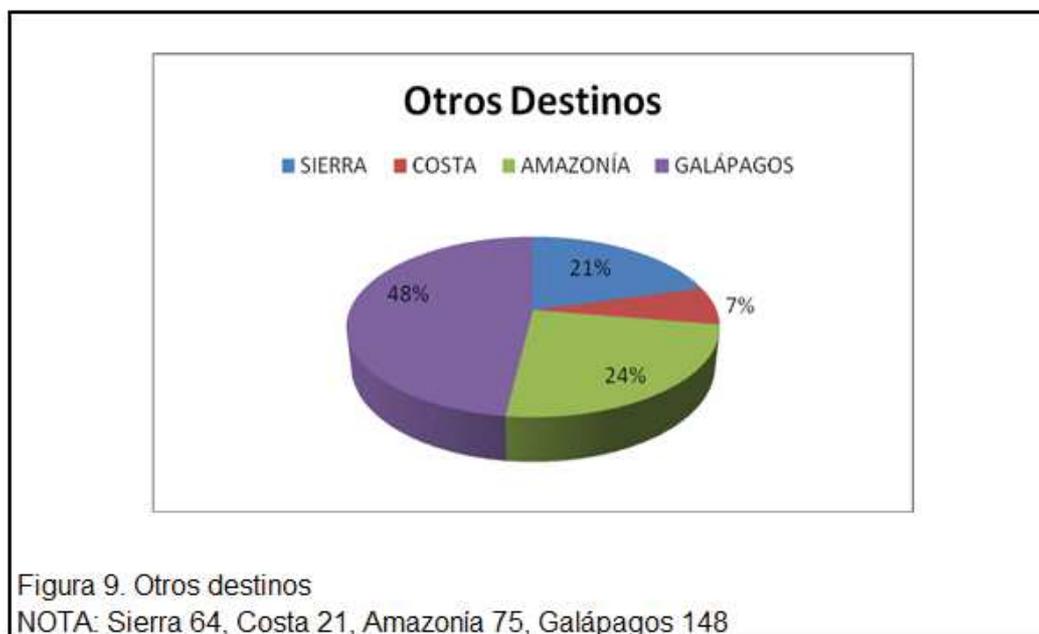
En cuanto al medio de reservación más utilizado por los turistas que llegan a Quito, se encuentra que el 41% utiliza el internet para reservar su viaje, seguido de un 31%, que lo hacen mediante agencias de viajes, el 22% por su parte, reserva mediante contacto directo con la aerolínea y/u hotel y el 6% por Otros medios, esto se debe a aquellos casos en que la persona llega por negocios y es la empresa o su secretaria, quien realiza la reservación de su vuelo y hotel.



El propósito del viaje de las personas encuestadas, en su mayoría es por turismo, representando un 72% del total, seguido de negocios con un 21%, salud 3% y otros 4%. El rubro de Otros, se debe a aquellos casos en que la persona viene específicamente por visitar a familiares o amigos, así como eventos sociales como matrimonios y fiestas.



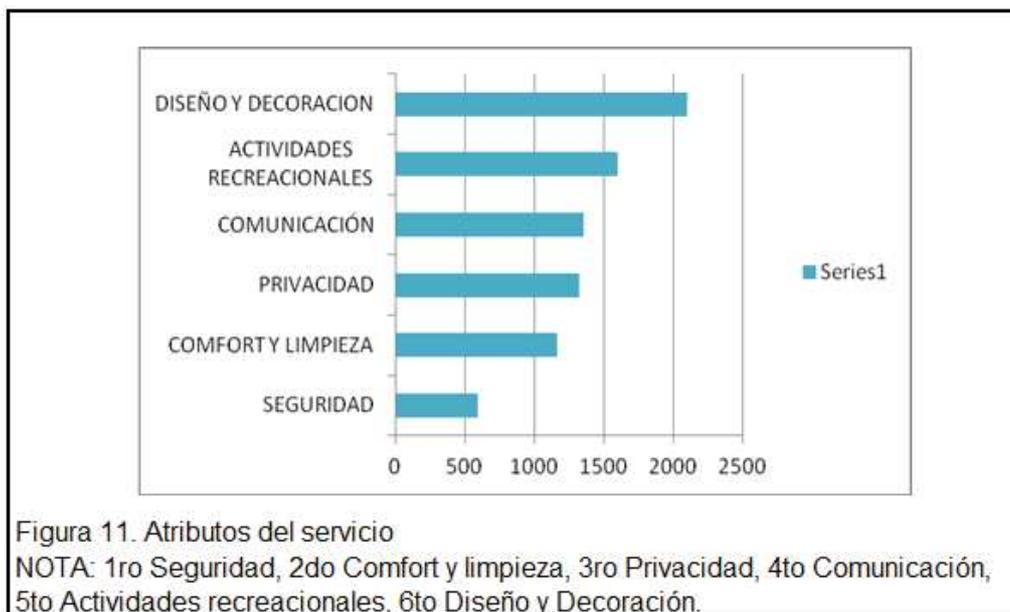
Esta pregunta dá la pauta acerca de cuál es el porcentaje de turistas que llegan a Quito como ciudad de paso, por lo cual es indispensable para el proyecto planteado, ya que es éste el mercado de enfoque de la hostería. El 63% de los encuestados, no vienen sólo a la ciudad de Quito, por lo tanto serían clientes potenciales de Las Hortensias, el 37% por su parte, sí llegan sólo a la ciudad de Quito, por lo cual prefieren hospedarse en un lugar céntrico y dentro de la ciudad.



Esta pregunta, solo ha sido constestada por aquellas personas que han respondido NO, en la pregunta previa, pues se dirigen o ya visitaron otras partes del país. La mayoría, visitan Galápagos, al ser el producto estrella del país y un sitio turístico emblemático del mundo, con un 48% del total. El segundo lugar en visitas, es para la Amazonía, seguido de la Sierra y finalmente la Costa ecuatoriana como última opción de visita extranjera.



Con respecto a las preferencias hoteleras de las personas encuestadas, encontramos que el 38%, eligen su hotel por recomendaciones de amigos que ya han visitado el lugar, de aquí la importancia del boca a boca para los establecimiento turísticos. El 27%, han elegido su hotel por recomendaciones del internet, generalmente *Trip Advisor* o *Booking*, el 17% por la agencia de viajes y 18% Otros. El porcentaje de Otros, es elevado debido a que algunas personas encuestadas no llegan a ningún hotel de la ciudad, pues se hospedan en casa de amigos y familiares, o porque el hotel es escogido por su empresa.



Esta pregunta, analiza aquellos atributos del servicio que el turista considera de mayor relevancia en el hotel escogido para su estadía. La mayoría busca seguridad principalmente, en segundo lugar que sea cómodo y limpio, en tercer lugar, que su hotel otorgue privacidad. Seguido de esto buscan comunicación y servicio al cliente, actividades recreacionales y finalmente, el atributo que consideran menos relevante es el diseño y la decoración del hotel.

Mediante esta pregunta es posible determinar los aspectos críticos a tomar en cuenta en la hostería propuesta.



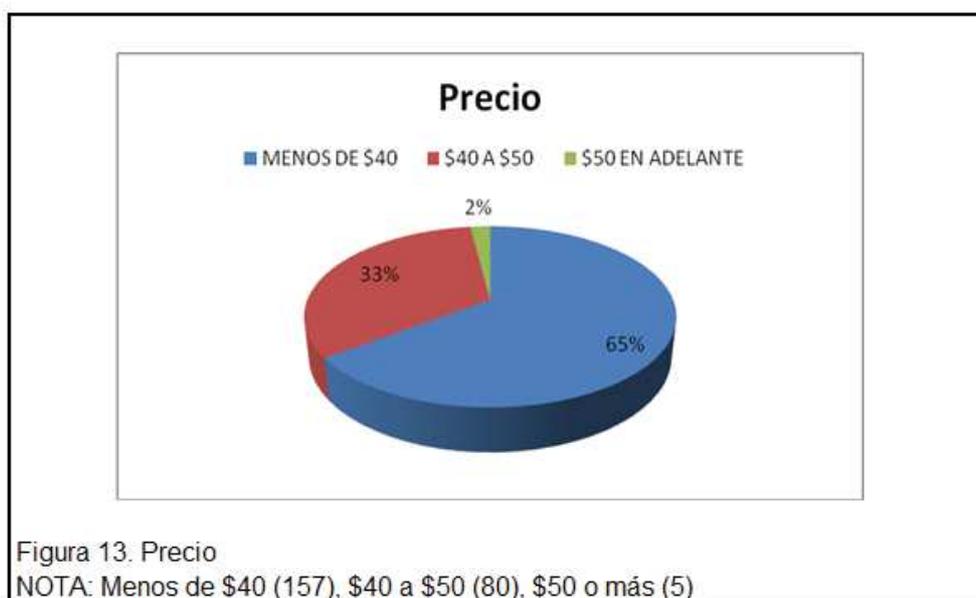
Esta pregunta, es quizás la más importante de la investigación de mercados realizada, pues nos otorga la aceptación del proyecto. Se ha obtenido que el 61% sí aceptaría este concepto, y estaría dispuesto a visitar Hostería Las Hortensias, por otro lado el 39%, no acepta el proyecto debido a la distancia y lejanía que mantiene con la ciudad de Quito, además de que muchas encuestas, se realizaron en hoteles, por lo que éstas personas ya tienen su hotel predilecto, en adición, Checa, no es aún una parroquia conocida, por lo tanto este factor resta aceptación al proyecto.

A pesar de tener un 39% de no aceptación del proyecto, se concluye que es un buen porcentaje de aceptación, para un proyecto que aún no ha comenzado sus operaciones.

La pregunta 11 del cuestionario planteado para la investigación del mercado, es de tipo abierta, y se dedica a conocer aquellos servicios o actividades adicionales le gustaría al turista encontrar en esta hostería, aparte de los servicios y actividades ya propuestas. Los servicios propuestos inicialmente por la hostería son: hospedaje, restaurante (comida típica), transfers, wifi, tv cable, desayuno incluido y actividades al aire libre como caballos y canchas deportivas.

Entre los servicios que más le gustaría encontrar al turista además de los ya mencionados encontramos: Tours, entretenimiento nocturno, bicicletas, venta de artesanías, spa, gimnasio, renta de autos, visita a comunidades cercanas, venta de cocktails, sala de conferencias y reuniones, piscina, sauna, entre otros.

Algunas de estas actividades y servicios se podrían adicionar en los próximos años de funcionamiento de la hostería, en base a las peticiones de los turistas por contar con estos servicios.



Es indispensable conocer cuanto estaría dispuesto a pagar el turista que visita la hostería, a fin de establecer tarifas para las habitaciones. El 65% está dispuesto a pagar máximo \$40, por noche y por persona, el 33% está dispuesto a pagar entre \$40 y \$50 y tan solo el 2% estaría dispuesto a pagar un monto más elevado por la noche de habitación.

3.6. Plan estratégico de mercado

En base a los resultados obtenidos en las encuestas es posible determinar que las estrategias de promoción deben ser enfocadas igualmente hacia

hombres y mujeres de 18 a 40 años, que lleguen a Quito como ciudad de paso, para posteriormente dirigirse a otras partes del país.

Se debe realizar amplia promoción en redes sociales y páginas como *TripAdvisor*, a fin de captar a clientes potenciales. La hostería debe ser segura y brindar confort y limpieza, pues son estos los atributos de mayor relevancia para el turista. La tarifa promedio debe ser de 35 a 40 dólares por noche y por persona y en base al crecimiento del establecimiento se podría ofrecer al turista, tours a la ciudad o los alrededores.

4. PLAN INTEGRAL DE MARKETING

4.1. Perfil del mercado meta

En base al análisis del mercado realizado, se ha definido que el turista que visitará Hostería Las Hortensias será en su mayoría de nacionalidad estadounidense, debido a la gran cantidad de turistas que representa este mercado para el ingreso de visitantes al país.

Estos turistas tendrán edades entre 18 y 40 años, de sexo femenino y masculino en porcentajes casi equitativos. Visitarán la ciudad mayoritariamente solos o en pareja y su medio de reservación del viaje será el internet, seguido de agencias de viajes. Su propósito de viaje será la realización de turismo, y la extensa mayoría visitará más partes del país, como Galápagos mayoritariamente, seguido de la sierra ecuatoriana. Estos visitantes elegirán su hotel por medio de recomendaciones tanto del internet como de amigos y familiares que ya han visitado antes el establecimiento. Finalmente, la mayoría de los visitantes, consideran que la seguridad, así como el confort y la limpieza son los atributos de mayor relevancia en un hotel.

Tomando como referencia este perfil de visitante, es posible desarrollar un plan de marketing apropiado considerando las 8 P's del *marketing mix*: producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas, alianzas (*partners*) y presencia física. El mismo que se describe a continuación.

4.2. Producto

La diferencia entre un producto y un servicio, radica principalmente en que los servicios se experimentan mas no se poseen, como sí se lo haría con un producto tangible. Al tratarse de una hostería, la cual brinda servicio de hospedaje como eje principal, se debe determinar el concepto de servicio a

implementar, a fin de satisfacer la necesidad del cliente y superar sus expectativas.

4.2.1. Concepto de servicio

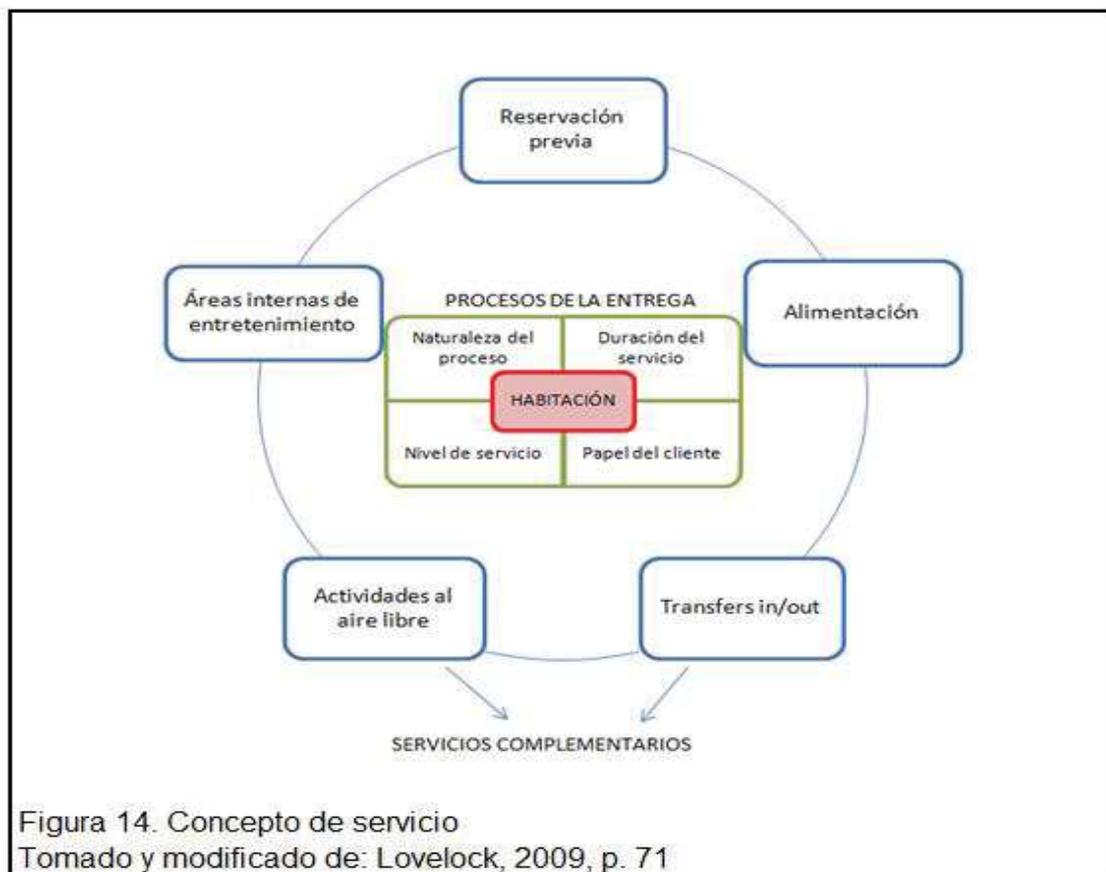
El concepto de servicio es la combinación del producto básico, los servicios complementarios, y los procesos de entrega del mismo (Lovelock, 2009, p. 70).

El producto básico, es el componente medular del servicio, es decir aquel que otorga soluciones al problema central del cliente. En este caso el producto básico es el hospedaje, pues así se resuelve la necesidad del turista por encontrar un lugar donde pueda descansar y pasar la noche.

Los servicios complementarios, son aquellos que aumentan el valor del producto básico, además de añadir valor y diferenciación a la experiencia general del cliente. La cantidad y el nivel de los servicios complementarios, suelen crear la diferenciación con respecto a la competencia, de aquí su vital importancia (Lovelock, 2009, p.70).

Los procesos de entrega, por su parte, abarcan los métodos o manera en que se entregan el producto base y los servicios complementarios al cliente, la duración de dicha entrega, el papel que juega el cliente en estos procesos, así como el nivel de servicio ofertado (Lovelock, 2009, p.71).

A continuación, la representación gráfica del concepto de servicio de hostería Las Hortensias:



Como se mencionó con anterioridad, el producto base es el hospedaje, es decir, rentar una habitación para pernoctar.

Referente al producto base, Hostería Las Hortensias ofrecerá ocho habitaciones de las cuales, cinco serán habitaciones simples, dos serán matrimoniales y una suite familiar para cinco personas, con una capacidad total máxima para 16 personas. Las habitaciones contarán con baño privado y televisión, el objetivo de las habitaciones es que cumplan con su función de brindar una noche de descanso al turista que nos visita.

El tipo de habitación a ofertar ha sido establecido en base a análisis referentes a la compañía del turista que visita nuestro país, es decir las habitaciones simples, son para turistas que vienen solos, que de acuerdo al análisis del mercado realizado previamente, representa un 46% del total de visitantes; por

su parte las habitaciones matrimoniales son para turistas que llegan en pareja, lo cual abarca un 20% del total de visitantes, y la suite familiar, a pesar de contar únicamente con una de este tipo, se enfoca en ese 13% de turistas que visitan el país en compañía de su familia.

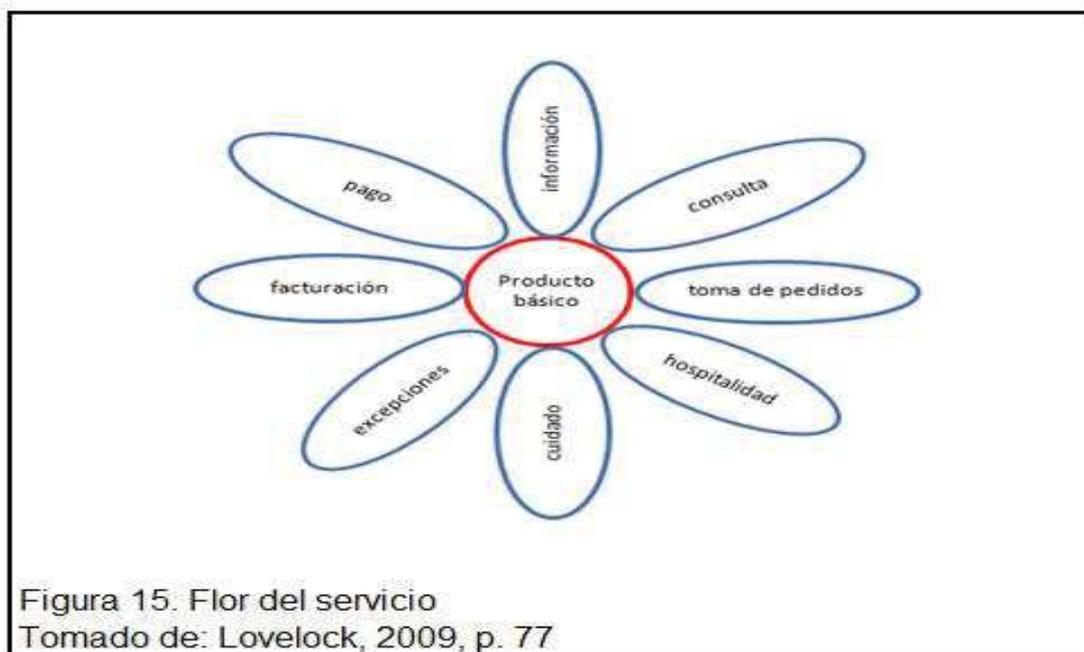
Los servicios complementarios de acuerdo a los preceptos de Lovelock (2009), son todos los servicios adicionales a ofrecer en la Hostería, es decir: la posibilidad de realizar una reservación previa, ya sea mediante una llamada telefónica o un e-mail, los *transfers* desde y hacia el aeropuerto a través de la empresa de transporte terrestre turístico Trans Rabbit, el servicio de alimentación, tanto para desayunos, platos a la carta, bebidas y servicio de *lunch box*, enfocado hacia las personas hospedadas, además de las actividades al aire libre, como canchas de fútbol, vóley y caballos y finalmente las áreas internas de entretenimiento, como la sala de piano y chimenea.

Referente a los procesos de entrega de este producto básico, será un proceso hacia las personas mediante acciones participativas, pues el cliente (turista), debe acudir personalmente a la hostería a fin de satisfacer sus necesidades y tener participación activa a lo largo de la operación del servicio. La duración de este servicio se extiende desde la realización de la reserva hasta el momento del *check out* o *transfer* hacia el aeropuerto. El nivel de servicio, se relaciona con la cantidad y calidad de los servicios complementarios ofrecidos y en base a esto se puede definir el precio del servicio.

4.2.2. La Flor del Servicio

La Flor del Servicio propuesta por Lovelock (2009, p. 77), se enfoca en el papel de los servicios complementarios, ya que éstos pueden ser de facilitación, para apoyar el uso del producto base o de mejora para añadir valor al cliente.

En los servicios de facilitación encontramos: la información, toma de pedidos, facturación y pago, por otro lado, los servicios de mejora abarcan las consultas, hospitalidad, cuidado y excepciones.



Información

Al turista que lo requiera se le proveerá de información y consejos relevantes acerca de los lugares que visitará próximamente, como información sobre el clima, instrucciones de cómo llegar, lugares donde podría comer, entre otros., así como recomendaciones de otros lugares que podría visitar, como parques protegidos, miradores, museos, entre otros.

Toma de pedidos

Al momento que el cliente desee realizar la reserva, se debe repetir al mismo su pedido, con fechas, tipo de habitación, número de personas, entre otros, corroborando lo solicitado, acompañado de un trato amable a fin de concretar la venta, pues así el cliente sentirá seguridad de que su pedido ha sido captado con claridad.

Facturación y pago

Al momento del *check out*, se debe informar al cliente cuanto debe por los servicios que ha adquirido, además de contar con todos los comprobantes que sustenten dicho valor. Se le solicita una tarjeta de crédito o efectivo, a fin de realizar el cobro respectivo y proceder con la elaboración de la factura. La factura se entregará al cliente al final de su estadía, con el objeto de realizar un solo cobro por todos los servicios prestados. Esta factura debe ser clara y detallada, a fin de que el cliente no tenga dudas sobre lo cobrado en la misma y debe ser realizada con rapidez para no generar incomodidad en el cliente.

Consulta

Todo el personal debe estar debidamente informado, para poder guiar y recomendar diversas acciones al cliente, es decir, en el restaurante se puede sugerir cierto plato o bebida, o al momento de la reservación se pueden indagar las preferencias del cliente, como si tiene alergias a cierto alimento, a fin de poder hacerlos sentir como en casa.

Hospitalidad

La hospitalidad se debe ver reflejada a lo largo de todo el servicio, se debe brindar trato amable y cortés, dar énfasis a los detalles, procurar el bienestar de los huéspedes, tener siempre apertura y disposición para ayudar a los clientes, entre otros. El grado de hospitalidad brindado marcará la excelencia en el servicio y satisfacción del cliente.

Cuidado

Es de vital importancia cuidar las pertenencias del cliente, la hostería debe ser un lugar seguro. La recepción contará con una caja de seguridad para que los clientes dejen aquellos objetos de alto valor. Además se deberá tratar con sumo cuidado el equipaje de los huéspedes al momento de los traslados.

Excepciones

Las excepciones son aquellos servicios complementarios, que no están contemplados dentro de la rutina normal de la hostería, como por ejemplo reclamos o problemas imprevistos, para lo cual existirá un plan de contingencia a fin de solucionar estos inconvenientes, el cual puede ir desde reembolsos hasta compensaciones por un servicio insatisfactorio.

4.3. Precio

Para lograr establecer precios adecuados para los servicios prestados, Christopher Lovelock recomienda apoyarse en tres factores fundamentales que son: los costos de la empresa, el valor que percibe el cliente y los precios de la competencia (2009, p.127).

Los costos de la empresa, ayudan a definir un precio mínimo de venta, el valor percibido por el cliente determina el precio máximo que se podría establecer y por su parte, los precios de la competencia ayudan a determinar un precio adecuado dentro del rango mínimo y máximo a fin de ser competitivo en el mercado.

4.3.1. Estrategia de precio basada en los costos

Debido a la intangibilidad de los servicios, es necesario estimar el costo de los servicios prestados, estos costos pueden ser fijos y variables.

Los costos fijos son aquellos costos generales, que existen así no se generen ventas, dentro de estos costos se incluyen: los servicios básicos, el alquiler, la depreciación, salarios, impuestos e intereses (Lovelock, 2009, p. 128).

Los costos variables, son los costos relacionados con la el volumen de la operación como tal, estos costos son generalmente bajos, pues los costos de la actividad como tal, se los cubre en los costos fijos (Lovelock, 2009, p. 128)

Una correcta fijación de precios, debería recuperar los costos de producción y comercialización del servicio y además generar un margen adecuado de ganancia con un pronóstico de ventas establecido.

Tabla 10. Costos fijos y punto de equilibrio

COSTOS FIJOS		AÑO
SUELDOS		\$ 47.916,50
JARIDNERIA		\$ 1.300,00
SERVICIOS BASICOS		\$ 6.000,00
DEPRECIACION		\$ 4.357,05
PUBLICIDAD		\$ 2.500,00
INTERESES		\$ 4.725,00
IMPUESTOS		\$ 9.073,42
TOTAL		\$ 75.871,97

COSTO X HAB X NOCHE		\$ 35,00
MAXIMO DE HUESPEDES POR NOCHE		16
MAXIMO DE HUESPEDES AL AÑO		5760
PUNTO DE EQUILIBRIO (PERSONAS AL AÑO)		2168
PUNTO DE EQUILIBRIO (NOCHES LLENAS)		135

El punto de equilibrio de la hostería es tener al menos 2168 huéspedes al año, que paguen una tarifa de \$35 incluido impuestos, o 135 noches llenas, a fin de cubrir al menos los costos fijos. Con el 38% de ocupación anual y una tarifa de \$35, se cubren los costos fijos de la empresa.

4.3.2. Estrategia de precio basada en el valor

Para que un cliente se sienta satisfecho, debe percibir que el precio pagado es proporcional al valor de la experiencia recibida, es decir los beneficios

percibidos deben superar el costo monetario del servicio (Lovelock, 2009, p. 131)

La forma de percibir el valor es muy personal, pues cada cliente percibe de diferente manera estos conceptos, debido a que lo que es bueno para uno, podría ser deficiente para otro. Se debe establecer un precio que supere las expectativas de servicio del cliente, para así crear relaciones de lealtad con el cliente.

4.3.3. Estrategia de costos basada en la competencia

Es imprescindible tomar como referencia esta estrategia, a fin de fijar un precio aceptado en el mercado, pues cuando los servicios ofrecidos por la competencia son muy similares, el cliente generalmente se guía por el precio más bajo.

Los precios deben ser acordes a los de la competencia, aunque se debe tomar en cuenta los servicios ofrecidos, la facilidad para el cliente y el valor añadido que se le puede ofrecer, pues muchas veces al guiarse por los precios de los competidores, se puede caer en una guerra de precios y llegar a tener grandes pérdidas por fijar precios sumamente bajos.

A continuación, un cuadro de las tarifas referenciales de los principales competidores:

Tabla 11. Tarifas promedio de la competencia

TARIFAS PROMEDIO DE LA COMPETENCIA	
ESTABLECIMIENTO	TARIFA
Saint Mary's	\$40 por persona x noche
Hostería San Carlos	SGL \$35/ Matrimonial \$40
Airport Garden Hosteria	Cabin Twin/ Cabin Queen \$40
Hotel aeropuerto Mi Huasipungo	\$35 por persona x noche
Quito Airport Suites	Matrimonial / Simple \$49
Hostal La Dicha	SGL \$15 - DBL \$25

En base a estos tres factores analizados y la encuesta realizada con respecto a la disposición del mercado a pagar cierta cantidad de dinero por la noche de habitación, se ha definido que el precio por noche por persona será de \$35.

4.4. Plaza y presencia física

Es de vital importancia definir dónde, cuándo y cómo se entregará el servicio, para así lograr determinar el tipo de contacto que se tendrá con el cliente.

El lugar geográfico para ubicar esta hostería ha sido analizado previamente, en base a los beneficios generados por el aeropuerto de Quito, como el incremento de la llegada de turistas al país e incremento de rutas internacionales. En el capítulo 5, se detallará con más profundidad la localización del proyecto.

Este servicio de hospedaje tendrá funcionamiento 24 horas al día, 7 días a la semana. Existirá un único punto de servicio que serán las instalaciones de la hostería como tal y la naturaleza de interacción con el cliente, es que éste visite

el negocio a fin de obtener los beneficios deseados, ya que el cliente debe estar presente a lo largo de toda la prestación del servicio.

El único proceso que podrá realizarse sin contar con la presencia física del cliente, son las reservaciones y los comentarios o referencias en redes sociales, pues éstas se podrán hacer por medios menos interpersonales tales como internet, teléfono o emails.

4.4.1. Canales de distribución

Las ventas de los servicios prestados por la hostería serán de tipo directa y por intermediarios

- **Directa:** ventas de la hostería al cliente final, cuando el cliente se acerque directamente a la hostería o tenga contacto directo con ella, a fin de reservar sus servicios.
- **Intermediarios:** ventas mediante Booking.com., la alianza estratégica se detallará a continuación.
- **Facilitadores:** son quienes recomiendan el producto o servicio, es decir el boca a boca también es una forma de promoción y venta.

4.5. Promoción

Es de vital importancia transmitir el concepto de la hostería de manera efectiva, para así crear en los posibles clientes potenciales una sensación de credibilidad y confianza con la empresa, además se debe difundir la proposición de valor y beneficios de la compañía.

Las comunicaciones de marketing efectivas, ayudan a persuadir a los clientes objetivos, de que el producto o servicio, ofrece la solución para sus necesidades, además ayudan a mantener contacto con aquellos clientes ya existentes y reforzar las relaciones con los mismos. (Lovelock, 2009, p. 155)

Para que una empresa logre cumplir con sus objetivos de marketing, debe responder 5 preguntas cruciales, que son: Quien es el público meta, qué se debe comunicar, cómo se debe comunicar, dónde se debe comunicar y cuándo deben realizarse estas comunicaciones ((Lovelock, 2009, p. 157)

A continuación, se detallan las estrategias de comercialización a implementar y la manera de comunicar cada una de ellas:

4.5.1. Promoción en la página web de la hostería

El internet, es considerado una herramienta fundamental para la comunicación del marketing, debido a su universalidad, pues es posible ingresar desde cualquier lugar del mundo.

La página web de Hostería Las Hortensias, será amigable, es decir su navegación será fácil, interactiva y actualizada. Esta página tendrá: la historia de la Hacienda, los servicios ofrecidos y tipos de habitaciones, instalaciones y áreas externas y contacto (ubicación, números y mail). La información será muy general y específica, a fin de comunicar al turista de manera efectiva los servicios brindados.

4.5.2. Promoción en redes sociales (Facebook y Twitter)

Debido a que la mayoría de visitantes de la ciudad de Quito, son jóvenes, el uso de redes sociales es muy beneficioso para la promoción del establecimiento, pues así se puede mantener contacto con los turistas que ya nos han visitado o nos han recomendado. Las personas podrán dar un *Like*, en la página de *Facebook*, así como seguir la cuenta de *Twitter*. Estas cuentas publicarán información actual de la hostería, así como noticias relevantes del turismo en el país y recomendaciones para los visitantes.

4.5.3. Venta mediante Booking.com

Se realizará venta intermediada por la página booking.com, la cual recomienda hoteles en la ciudad, basada en la disponibilidad del establecimiento, además es posible puntuar el nivel de servicio de la hostería y dejar comentarios, lo cual es de gran ayuda, pues se convierte en un *feedback* directo de los clientes que visitan la hostería y en base a esto se pueden desarrollar mejoras en el servicio ofertado.

4.5.4. Material físico de promoción:

Elaboración de flyers promocionales de la hostería a repartir en las proximidades del aeropuerto de Quito.

4.5.5. Promociones y descuentos

Estas deberán realizarse en temporada baja, con el objetivo de incrementar las ventas de la hostería, pues al haber gran cantidad de disponibilidad, los turistas generalmente se guían por el precio del establecimiento. Un ejemplo de esto podría ser, que el tercer huésped paga la mitad de la tarifa, o 20% de descuento los días lunes y martes.

4.5.6. El papel del diseño corporativo

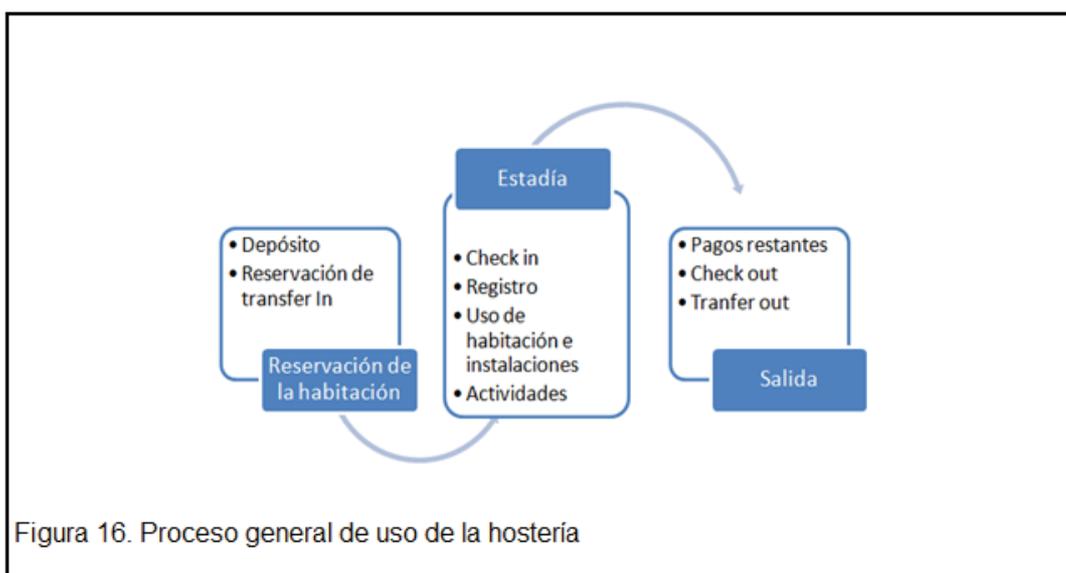
El diseño corporativo también se considera una estrategia de marketing y comercialización, pues al existir atracción del logo o eslogan, se genera una ventaja competitiva para el negocio (Lovelock, 2009, p. 175)

En el capítulo 2, se presentó la imagen corporativa del presente proyecto, mas no se explicó, el impacto visual y mental del mismo.

El logo, referirse al Capítulo 2, pretende inspirar calidez en el servicio, así como poner de manifiesto el espíritu campestre, además, se da énfasis al nombre mediante una hortensia rosa, las cuales son muy comunes en la Hacienda. El slogan, por su parte, quiere representar el mensaje de cercanía y servicio, para aquellos turistas que busquen un lugar de hospedaje cómodo y cercano al aeropuerto de Quito.

4.6. Procesos

La mejor manera de representar los procesos a realizarse en la hostería, es mediante diagramas de flujo, pues éstos ayudan a mostrar la naturaleza del servicio, así como los pasos a seguir para su realización. Estos diagramas ayudan a entender la experiencia vivida por el cliente. En el capítulo 5 - Plan de Operaciones, se desarrollarán diagramas de flujo para los principales servicios prestados por la hostería. A continuación, una visualización general del proceso de visita a la hostería en términos muy básicos.



4.7. Personas

Durante el encuentro de servicio, participan dos tipos de cliente, detallados a continuación:

4.7.1. Clientes internos

Los clientes internos son el personal de la empresa, los trabajadores, los creadores del servicio, por lo tanto son una pieza fundamental de la organización.

Se debe procurar que el personal este siempre motivado, a fin de reducir la rotación de personal lo cual permitirá que brinden un servicio excelente que genere lealtad en los clientes. Esta motivación se logra mediante un salario justo, constantes capacitaciones, empoderamiento del trabajador, entre otros.

4.7.2. Clientes externos

Los clientes externos son los huéspedes de la hostería, son la parte más importante de la organización, pues son el sustento económico del establecimiento.

Al huésped se lo debe tratar como si estuviera en su propia casa, se lo debe escuchar y se debe anticipar a sus deseos, a fin de crear satisfacción y lealtad.

4.8. Partners (alianzas estratégicas)

4.8.1. Suscripción a Booking.com

Esta suscripción es gratuita, pero las ventas efectuadas por este canal son comisionables para la página, el porcentaje de comisión pagado a Booking por cada venta se relaciona con la promoción y posicionamiento del hotel en la página web, es decir, si se paga un porcentaje de comisión alto por cada

reserva (35-40%), el hotel saldrá en los primeros puestos de ofertas, es una herramienta útil para emprendimientos nuevos, pues es una manera de introducir en el mercado el concepto y los servicios ofertados.

Mediante esta página, se facilita la promoción de la Hostería y sus servicios, además es posible comparar las tarifas ofrecidas por la competencia, y publicar ofertas y promociones de temporada. Debido a que el Internet es la herramienta más utilizada para la reservación de viajes de turismo, es de gran ayuda contar con una alianza estratégica con esta página.

4.9. Presupuesto de Marketing

A fin de cumplir con las estrategias de marketing propuestas, es necesario definir un presupuesto aproximado de ejecución, a continuación el presupuesto de marketing a usar en el presente proyecto:

Tabla 12. Presupuesto de marketing

RUBRO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
Página web (una vez al inicio de operaciones)	\$ 1.300,00	-
Suscripción a Booking.com	-	Comisión en base a las ventas
Redes sociales (Facebook y Twitter)	-	Costo - tiempo
Promociones y descuentos	-	Reducción de ingresos netos
Material físico de promoción y elaboración del letrero de ingreso.	\$ 1.200,00	-
TOTAL PUBLICIDAD Y MARKETING	\$ 2.500,00	-

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Localización y extensión

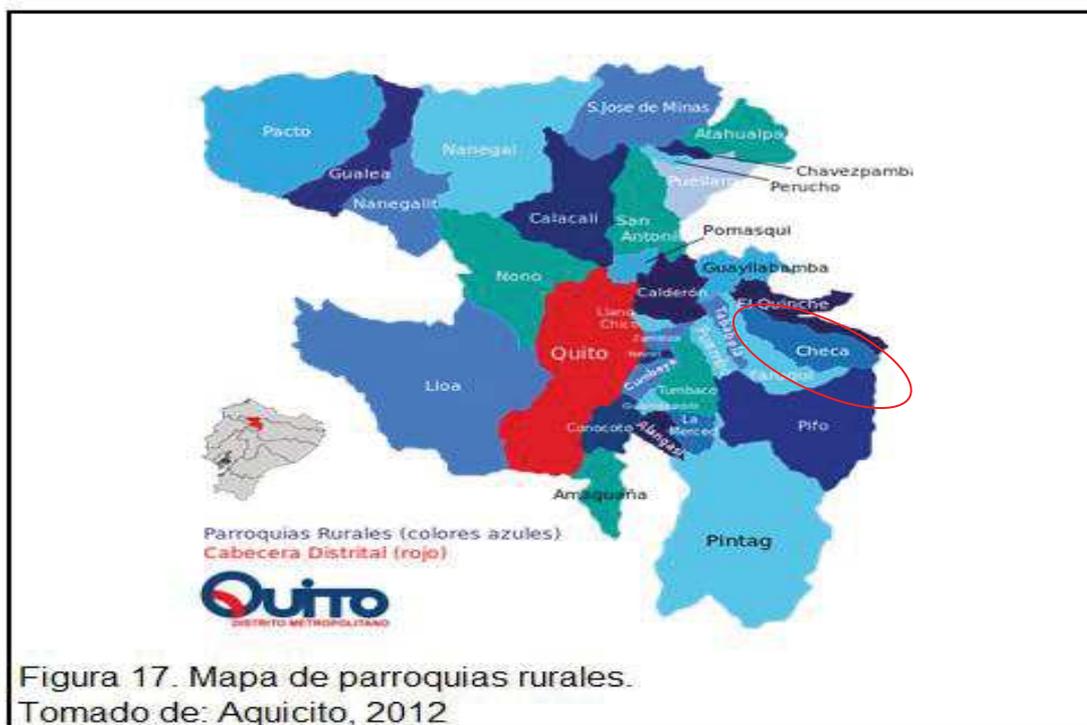
La parroquia Checa, se ubica al nororiente del Distrito Metropolitano de Quito, aproximadamente a 40 km de la ciudad capital. Geográficamente, Checa se encuentra a 3 km al sur de la línea equinoccial, sus coordenadas son 0° 3' de la latitud Sur y 78° 18' de longitud Occidental (Aquicito, 2010, p. 35).

Hacienda Las Hortensias, se encuentra ubicada en la calle Felipe Báez, numeración S2-234.

Checa pertenece al sector Oyambo, administración zonal Tumbaco y según cálculos de la Dirección de Planificación Municipal, se determina que la parroquia posee una extensión de 88km². y 48 ha., ubicándose en segundo lugar con respecto a extensión luego de la parroquia Pifo (Montenegro, 2007, p. 19-20).

Sus límites son: al Norte: El Quinche, al Este: El Quinche y Napo, al Sur: Yaruquí y Pifo y al Oeste Yaruquí.

5.1.1. Mapa de la parroquia



5.1.2. Accesibilidad

La parroquia Checa, está unida al sistema vial Nacional, gracias a la vía Interoceánica y la carretera Panamericana (Montenegro, 2007, p. 23), sus calles principales son asfaltadas, pero las calles secundarias todavía son de tierra.

5.2. Geografía e hidrografía

El punto más alto de la parroquia, es el Cerro Puntas con una altura aproximada de 4.452 mts. Su nombre se debe a las cuarenta y ocho puntas que lo conforman. Antiguamente, este cerro estaba cubierto de una densa vegetación, la cual con el paso del tiempo ha sufrido una gran degradación ambiental a causa de la excesiva práctica de agricultura, así como la erosión

de suelos ubicados en pendientes como consecuencia de las lluvias (Montenegro, 2007, p. 23-25).

Por otro lado, en las zonas más bajas de la parroquia, como en las riberas de los ríos Urabía y Cartagena, es posible encontrar gran cantidad de matorral y algarrobo, los cuales sirven como refugio para diversas aves como: gorriones, jilgueros, mirlos y colibríes.

Entre los principales ríos encontrados en la parroquia se encuentra: río La Tola, río Cartagena, río Urabía, este último afluente del Guayllabamba.

5.3. Clima y variaciones

Checa posee dos regiones climáticas bien diferenciadas que son: las tierras llanas con clima ecuatorial cálido y húmedo, donde las temperaturas varían entre 25 - 30°C y la región montañosa Andina, como el Cerro Puntas, donde se pueden experimentar temperaturas de 2 a 6 °C (Aquicito, 2013).

La variación del clima en esta zona, es ideal para el cultivo de flores de exportación, las cuales son ampliamente reconocidas a nivel mundial, gracias a su calidad y belleza.

Al igual que en el resto del país, la parroquia sólo cuenta con dos estaciones; verano que va de Mayo a Septiembre e invierno que se extiende de Octubre a Abril.

5.4. Atractivos turísticos

Checa, al ubicarse en un valle de profundas quebradas, posee miradores naturales como Lomagorda y Cerro Puntas, los cuales otorgan una vista privilegiada a sus visitantes, además aquí se localiza un tramo del Qhapaq

Ñan o Camino Real de los Incas, el cual fue considerado el eje central del poder económico y político de este Imperio (Montenegro, 2007, p. 36).

5.5. Reseña histórica de la Parroquia Checa

La reseña histórica, ha sido tomada de la obra de Nelson Montenegro Díaz, denominada Checa: Un pueblo Andino realidades y recuerdos (2007, p .39-69).

5.5.1. Comunidad Yaruqueña: Los Chilpes

En sus inicios, el territorio de Checa, fue habitado por comunidades primitivas pertenecientes al Cacicazgo de Yaruquí, la más reconocida fueron los Chilpes, ya que ocupaban gran parte del territorio de la actual parroquia. Entre las principales generalidades de sus habitantes, Los Chilpes practicaban agricultura primitiva y sus principales cultivos eran el maíz, papa y quinua, se alojaban en enormes chozas y ocupaban grandes extensiones de tierra, además, sus miembros debían tener vínculos de parentesco. Los Chilpes, como en casi todas las culturas sentían veneración por el sol y la luna y cuando un anciano de la familia moría, la tribu los convertía en dioses protectores.

5.5.2. Tolas de Chilpe

La comunidad Chilpeña, tomó como referencia varias actividades y creencias de los Caras, pues éstos se expandieron desde territorios manabitas hasta llegar al valle de Guayllabamba. Las obras más representativas adoptadas de esta cultura fueron: el abastecimiento de agua y la construcción de tolas, las cuales se usaban para dar sepultura a los muertos.

El tamaño de las tolas dependía de la jerarquía, es decir, las tolas pequeñas, se las empleaba para gente común, mientras que las grandes eran usadas

para Caciques o ancianos importantes. Con la llegada de los españoles dichas Tolas fueron destruidas y saqueadas.

5.5.3. Los Incas: El Camino real

Al llegar la conquista de los Incas al territorio Yaruqueño, sus habitantes, entre ellos los Chilpes fueron desterrados por Huayna Cápac hacia el Sur (territorio de Riobamba). Como consecuencia del establecimiento de los Incas en el territorio de Yaruquí, se construyó en lo que actualmente es Checa, una parte del trayecto del Camino Real o Qhapaq Ñan, el cual cruza por la llanura baja de Checa y cuya construcción data de finales del siglo XV.

5.5.4. Parroquialización

En 1912, se formó el comité patriótico de parroquialización¹, liderado por Julio Carrera López y Felipe Báez con el objetivo de separar a la Parroquia Checa de Yaruquí. El 3 de Diciembre de 1913, el Consejo Municipal de Quito, aprobó la parroquialización con el nombre de Checa, en honor al Prócer Feliciano Checa, quien tuvo una participación activa en la Batalla de Pichincha. De esta manera, Checa logró su independencia como parroquia y se inauguró oficialmente el 24 de Mayo de 1915.

5.5.5. Manifestaciones culturales

Entre las fiestas más importantes que se celebran en la parroquia se encuentran: la Fiesta del Señor de la Buena Esperanza, festejada el día 3 de

¹ Aunque el término parroquialización no consta en el Diccionario de la RAE, es usado en Ecuador, para determinar, que cierto territorio geográfico se ha consolidado como parroquia reconocida del país.

Mayo y como motivo de esto, se realizan mingas, elección de la reina, desfiles, bandas de pueblo, feria de comidas, entre otras.

La religión es de suma importancia para los moradores de Checa, por lo que se da énfasis a varias celebraciones religiosas como la Semana Santa y la procesión de Viernes Santo, además el 21 de Septiembre, se conmemora a la Virgen de las Mercedes, quien es la patrona eclesiástica de la parroquia.

Por su parte el 3 de Diciembre, se celebra la fiesta parroquial, la cual es una expresión de música, color y alegría, se realizan desfiles, comparsas, el paso de las flores, pirotecnia y bailes populares.

5.6. Estudio arquitectónico

Checa es un pueblo de haciendas, en la antigüedad estas se construían con piedra y cangahua² para los cimientos, adobe para las paredes y cubierta de teja.

En la actualidad, las construcciones son hechas a base de hierro y cemento.

5.6.1. Hacienda las Hortensias

En la Hacienda las Hortensias funcionó la primera escuela de Chilpe, en ese entonces era una construcción de adobe y piso de ladrillo.

Actualmente, la Hacienda está remodelada y cuenta con dos pisos donde se encuentran: tres habitaciones, dos salas, pasillo de entrada principal, comedor, cocina, tres baños, área de bodegas y un extenso jardín, con área de parqueadero.

Se propone adecuar 5 habitaciones simples, en la parte trasera de la Hacienda, esta zona actualmente posee 5 cuartos de bodegaje, contruidos de adobe, por

² Es un tipo de roca sedimentada de origen volcánico, usada para fabricar ladrillos, hornos, etc.

lo que se plantea derribar esta construcción a fin de implementar nuevas estructuras de madera para las habitaciones.

5.6.2. Construcción en Madera

La madera es uno de los materiales de construcción más sostenibles, debido a que su producción y refinamiento es menos costoso y contaminante que otros materiales como el cemento, metales y plásticos. La madera posee bajo consumo energético a lo largo de su ciclo vital y al ser renovable y abundante, la convierte en una excelente opción para un modelo de construcción sostenible. La construcción en madera es más económica que la construcción con cemento y vigas. En adición, es un excelente aislante térmico (Construmática, s.f.), por esto, se ha escogido este material, pues Hacienda Las Hortensias, busca implementar acciones que fomenten la sostenibilidad y el cuidado ambiental.

Como se mencionó anteriormente, las cinco habitaciones simples, se construirán a base de maderas locales blandas y estarán localizadas en la parte posterior de la Hacienda. Las maderas blandas son aquellas que se obtienen de árboles coníferos, los cuales son de crecimiento rápido, abundante y por su condición de ser ligeras y fáciles de trabajar, se las emplea en construcción de estructuras. Entre las más comunes se encuentran el pino, abeto y ciprés (González, 2011).

Estas maderas requieren tratamientos de conservación, a fin de impedir el desgaste por insectos y microorganismos, las resinas a usar deben ser de origen vegetal y contar con garantías de responsabilidad ambiental, las cuales se identifican con el sello FSC, el cual asegura una explotación sostenible de recursos madereros (Proyecto verde, 2007).

5.6.3. Decoración

La decoración de la hostería será de estilo campestre, en colores amarillos, anaranjados y cafés, con detalles de madera, a fin de crear un ambiente acogedor y cálido, que atraiga la visita del turista. Estos colores otorgan calidez e influyen positivamente en mejorar el estado de ánimo (Lovelock, 2010, p. 300).

5.7. Estudio técnico

La hostería contará con área de habitaciones, tanto dentro como fuera de la construcción principal, baño en cada habitación, baño general, área de recepción, salas de estar, comedor, cocina y exteriores.

La hostería tendrá una ocupación máxima para 16 personas y estará distribuida de la siguiente manera:

5.7.1. Área de Habitaciones

- 1 Suite familiar: la cual contará con dos camas *queen*, las cuales tienen una dimensión de 1,50m x 2,00m y una cama *twin* 1,00m x 1,90m, la cual tendrá una capacidad máxima para 5 personas, y estará localizada en la planta alta de la casa principal.
- 2 habitaciones matrimoniales, las cuales contarán con una cama *king*, la cual mide 2,00m x 2,00m. y tendrá una capacidad máxima de tres personas, pues existirá la posibilidad de aumentar una cama *twin* por pedido del huésped. Ambas estarán ubicadas en la casa principal, una de ellas en la planta alta al frente de la suite familiar, y otra se localizará en la planta baja.

- 5 habitaciones simples, las cuales se construirán en los exteriores de la casa y contarán con una cama *queen*. Tendrán una capacidad de una a dos personas, debido a disponibilidad o requerimientos del huésped.

5.7.1.1. Baños

Cada habitación tendrá un baño personal; los baños a construirse en las habitaciones simples, tendrán una dimensión de 1.80 x 1.39 mt², cuyas dimensiones son las recomendadas por Neufert en su obra, el Arte de Proyectar en Arquitectura (2013), por su parte, la Suite familiar y las habitaciones matrimoniales ya cuentan con una baño privado cada una. Todos contarán con ducha, inodoro y lavabo.

5.7.1.2. Plano de habitaciones a construir

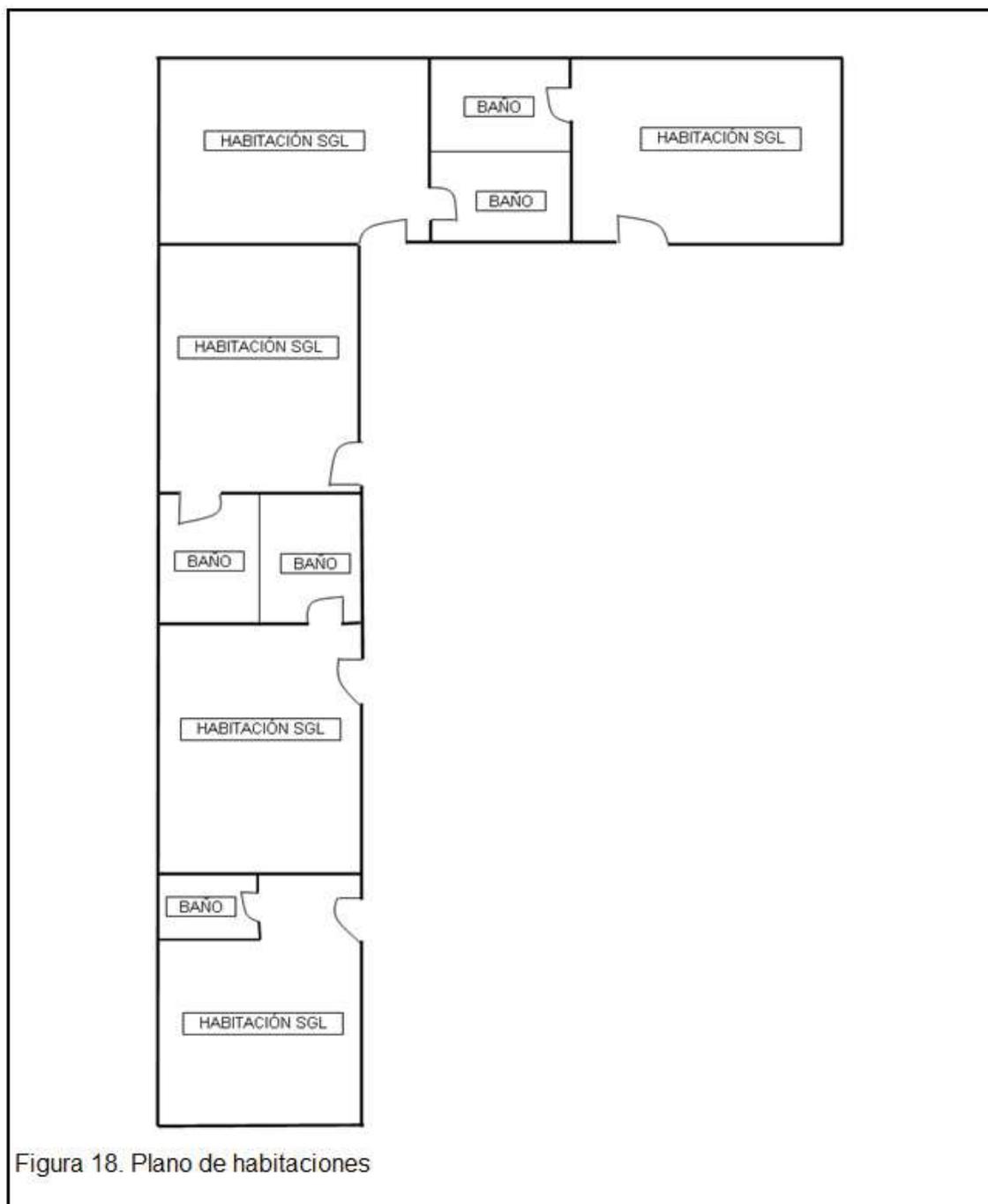
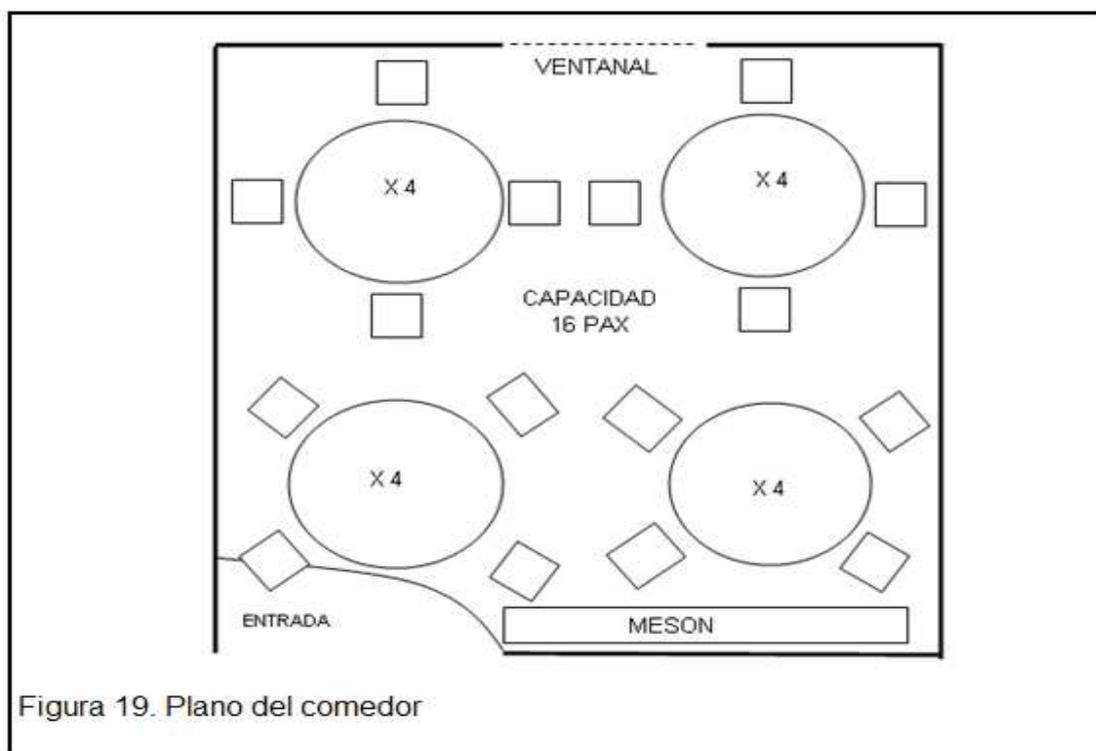


Figura 18. Plano de habitaciones

5.7.2. Área de comedor

El comedor tendrá una capacidad máxima para 16 personas, al igual que las habitaciones y sólo brindará servicios a las personas que se encuentren hospedadas. Existirán 4 mesas para 4 personas cada una; las mesas a usar serán redondas, con una dimensión de 90 cmts de diámetro, pues en este tipo de mesas es posible aumentar a uno o dos comensales.

La separación entre la mesa y la pared debe ser mayor a 75 cmts, ya que la silla ocupa 50cmts. En base a estos datos se define que la dimensión del comedor debe ser de 5m x 5m, a fin de brindar comodidad al comensal



La distribución de las mesas y sillas, está basado en los parámetros propuestos por Neufert referente a espacios y ubicación, debido a que una persona necesita 60 cmts. de anchura y 40 cmts. de profundidad para tener comodidad al momento de comer.

5.7.3. Cocina

La dimensión y equipamiento de la cocina depende de la cantidad de comensales y el tipo de platos que se van a servir, considerando que el servicio de restaurante será únicamente para las personas hospedadas, es posible determinar que no existe necesidad de contar con una cocina extensa, la dimensión actual de la cocina en Hacienda Las Hortensias es de 3,5 m. x 4m., la cual cuenta con un horno leña, además de la infraestructura necesaria como lavaplatos y espacio de almacenamiento. Próximamente, se detallará el equipamiento necesario con el cual contará esta cocina.

5.7.4. Áreas generales interiores

1) Área de recepción

En la entrada de la hostería, estará ubicada una pequeña recepción y sala de estar, con diversos cuadros y artefactos decorativos que evocan el estilo campestre.

2) Sala de piano

Al frente de la recepción existirá una sala, donde los huéspedes se podrán reunir a conversar y tocar el piano. Posee tres sillones y una mesa central.

3) Sala de chimenea

La sala de chimenea, se encuentra al lado del comedor y es el lugar ideal para reuniones, cuando el clima lo amerite.

4) Baño común

Existirá un baño general, con un cubículo para mujer y uno para hombre, el cual poseerá un lavamanos general.

5) Lavandería

Este cuarto se dedicará al lavado de sábanas, cobijas, mantelería y cortinas. El cual constará de dos lavadoras y una secadora.

5.7.5. Áreas generales exteriores

1) Mesas exteriores

En la entrada de la hacienda existe un pasillo exterior, donde se encuentran 7 mesas y 28 sillas construidas a base de troncos de árboles, este espacio es ideal para los visitantes que deseen pasar un momento al aire libre, comiendo o conversando.

2) Jardín

Al frente de la casa hacienda, existe un amplio jardín, decorado con diversas flores, en su mayoría hortensias, además existe una pileta llena de atractivas flores como claveles, lirios y tulipanes.

3) Áreas verdes

Existe un amplio espacio de áreas verdes, donde se adecuará una cancha de fútbol y volley.

4) Parqueadero y caballerizas

Existe un área de parqueadero, que tiene espacio para aproximadamente 6 autos, adicional, se adecuará en esta zona, un espacio para guardar los dos caballos con los que contará la hostería, estos estarán construidos a base de madera y tendrán un tamaño de 3x3 metros.

5) Cultivos

En los alrededores de la hostería, existen diversas plantaciones de frutos como aguacate, limón, higos, entre otros, que los turistas pueden cosechar para su consumo.

5.8. Equipamiento

Para el correcto funcionamiento de Hostería Las Hortensias, será necesario contar con el equipo necesario para cada área de servicio, a fin de facilitar el trabajo del personal, así como enfatizar la satisfacción del cliente.

A continuación, se detalla el equipamiento y cantidad necesaria de accesorios y materiales, para las áreas de servicio de Hostería Las Hortensias.

5.8.1. Habitaciones

Aquí se especifican los equipos, mobiliario y accesorios necesarios para cada tipo de habitación en la hostería, además del equipamiento del baño.

Tabla 13. Equipamiento de habitaciones.

EQUIPAMIENTO			
HABITACIONES			
HABITACIÓN SIMPLE		BAÑO	
CANTIDAD	CONCEPTO	1	Lavabo
1	Cama Queen	1	Escusado
1	Colchón	1	Ducha
2	Almohada	2	Estantería
2	Velador	1	Espejo
1	Mueble para TV	1	Basurero
1	Televisión / Control remoto	SUITE FAMILIAR	
1	Banca para sentarse	CANTIDAD	CONCEPTO
2	Alfombra lateral de cama	2	Cama Queen
1	Lámpara	1	Cama Twin
BAÑO		2	Colchón Queen
1	Lavabo	1	Colchón Twin
1	Escusado	5	Almohada
1	Ducha	4	Velador
1	Estantería	1	Mueble para TV
1	Espejo	1	Televisión / Control remoto
1	Basurero	1	Mesa
HABITACIÓN MATRIMONIAL		2	Sillón
CANTIDAD	CONCEPTO	3	Alfombra lateral de cama
1	Cama King	3	Lámpara
1	Colchón	BAÑO	
4	Almohada	1	Lavabo
2	Velador	1	Escusado
1	Mueble para TV	1	Ducha
1	Televisión / Control remoto	2	Estantería
1	Banca para sentarse	1	Espejo
2	Alfombra lateral de cama	2	Basurero
2	Lámpara	2	Shampoo/jabón

5.8.2. Restaurante, Cocina y Recepción:

En esta sección se detalla el mobiliario, equipo y accesorios necesarios en el restaurante, cocina y recepción.

Tabla 14. Equipamiento de restaurante, cocina y recepción.

EQUIPAMIENTO			
RESTAURANTE		COCINA	
CANTIDAD	CONCEPTO	CANTIDAD	CONCEPTO
4	Mesa redonda	2	Cafetera
25	Silla	1	Cocina industrial
1	Mesón	1	Refrigerador
1	Calefactor	1	Congelador
CUBERTERÍA		1	Freidora
40	Tenedor	2	Licuada
40	Cuchara sopera	1	Microondas
40	Cuchillo	4	Ollas grandes
30	Cuchara pequeña	4	Ollas mediana
VAJILLA		4	Ollas pequeñas
30	Plato tendido	3	Charol de servicio
20	Plato hondo	-	Utensilios
30	Plato de postre	1	Mesa de trabajo
30	Taza de café	4	Tabla de picar
		3	Sartén
CRISTALERÍA		RECEPCIÓN	
20	Vaso corto	CANTIDAD	CONCEPTO
30	Vaso largo	1	Computadora
20	Copas de Agua	1	Archivador
15	Copas de Vino Tinto	1	Impresora
15	Copas de Vino Blanco	1	Escritorio
20	Frutero	1	Teléfono
5	Jarra	1	Datafast
5	Salero / Pimentero	1	Módem de Internet
MANTELERÍA		1	Equipo de sonido
10	Manteles redondos	1	Botellón de agua
30	Servilletas de tela	1	Calefactor
		1	Caja de Seguridad

5.8.3. Áreas Generales, Lavandería, Limpieza y Mantenimiento:

Aquí se detalla el equipo necesario para las áreas generales, tanto internas como externas de la Hostería, así como para la lavandería, y los artículos requeridos para la limpieza y el mantenimiento.

Tabla 15. Equipamiento de áreas generales.

EQUIPAMIENTO			
ÁREAS GENERALES INTERNAS		LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	
BAÑO COMÚN		CANTIDAD	CONCEPTO
CANTIDAD	CONCEPTO	1	Aspiradora
2	Escusado	3	Escobas/palas
1	Lavabo	2	Trapeador
3	Basurero	3	Balde
1	Espejo	2	Basurero grande
SALA DE PIANO		2	Carro de limpieza
1	Sillón x3	4	Atomizador
2	Sillón x2		
1	Mesa Central	ÁREAS GENERALES EXTERNAS	
SALA DE CHIMENEA		AREAS VERDES	
1	Sillón x2	CANTIDAD	CONCEPTO
2	Sillón x1	1	Red de Volley
1	Televisión	2	Balones de fútbol
LAVANDERÍA		2	Balones de Volley
CANTIDAD	CONCEPTO		
2	Lavadora		
1	Secadora	OTROS	
1	Plancha industrial	EXTRAS Y AMENITIES	
BLANCOS		CANTIDAD	CONCEPTO
4	Juego de sábanas King	2	Cama Twin
10	Juego de sábanas Queen	2	Colchón Twin
4	Juego de sábanas Twin	-	Chocolates
10	Edredón tamaño King y Queen	1	Secadora de cabello
4	Edredón tamaño Twin		Botiquín de primeros auxilios
20	Cobija tamaño King y Queen	30	Armadores
6	Cobija tamaño twin		
15	Toallas de mano		
20	Toallas de cuerpo		
10	Toallas de piso		

5.9. Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones detalla los procesos y actividades que debe seguir cada departamento, a fin de generar una estructura organizada y un plan de acción que cumpla con estándares de calidad que logren satisfacer las necesidades del cliente. Además, el ciclo de operaciones determina un tiempo estimativo para el desarrollo de los procesos empleados (Taktik Consulting, 2010).

Los diagramas son de gran ayuda para diseñar gráficamente los servicios, aunque estos sean intangibles, pues dan la pauta acerca de cómo debe lucir un servicio y que especificaciones deben seguir.

Para diagramar un servicio se deben identificar las actividades involucradas, así como la manera en que se vinculan las mismas. De esta manera se puede definir cuál es la experiencia del cliente, cuales son las actividades del personal y cuáles son las acciones de apoyo que se deben realizar para completar el proceso (Lovelock, 2009, p. 233-235).

Los procesos para la creación de los servicios pueden ser de dos tipos: interactivos con el cliente o internos de la organización. Los procesos enlistados a continuación, serán representados mediante diagramas.

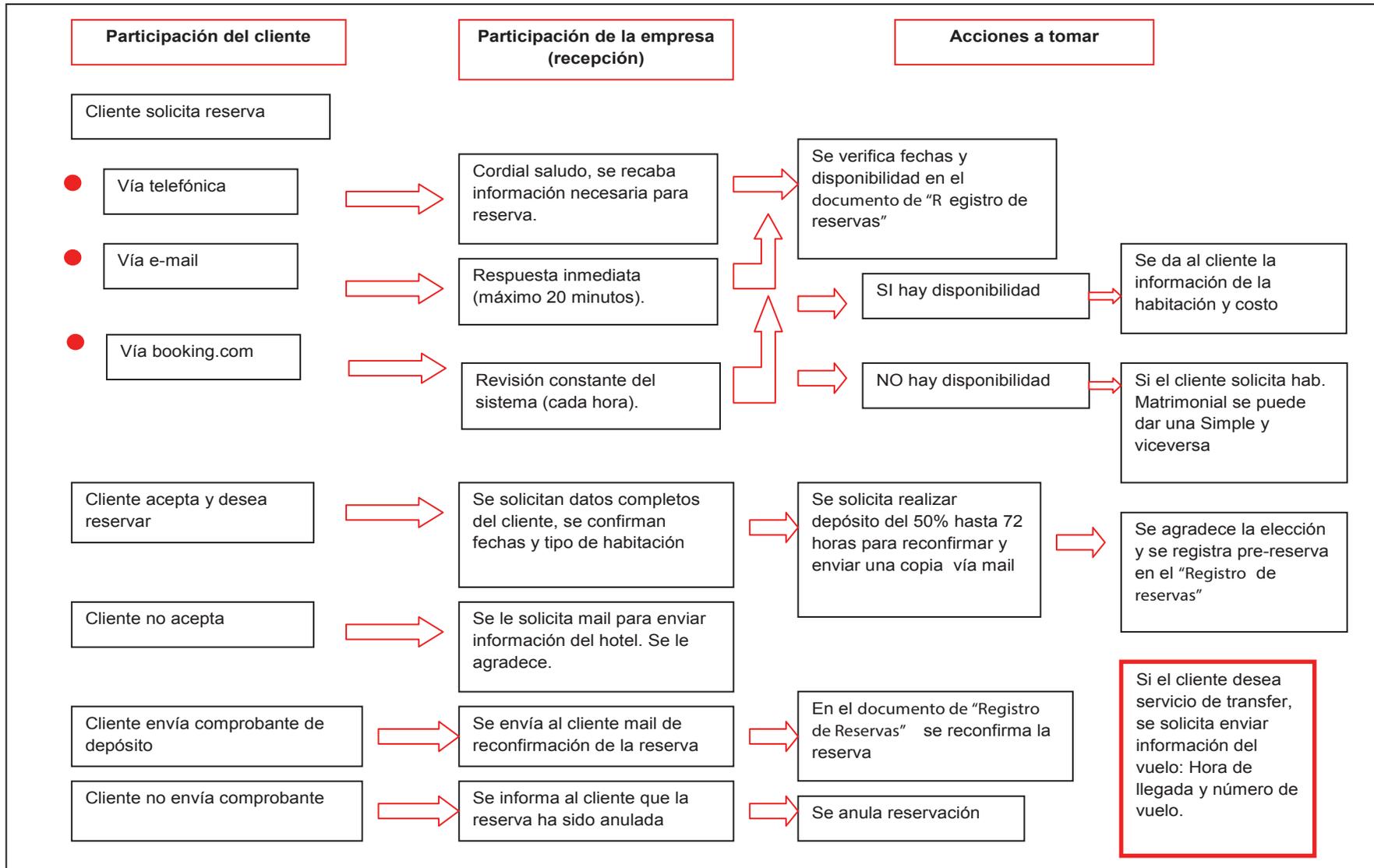
5.9.1. Procesos de interacción con el cliente

1. Proceso de reservación de una habitación. (*incluye reservación de un transfer*).
2. Proceso de hospedaje desde el *check in* hasta el *check out*. (*incluye realización de actividades ofrecidas por la hostería*)
3. Proceso de servicio de alimentos y bebidas.

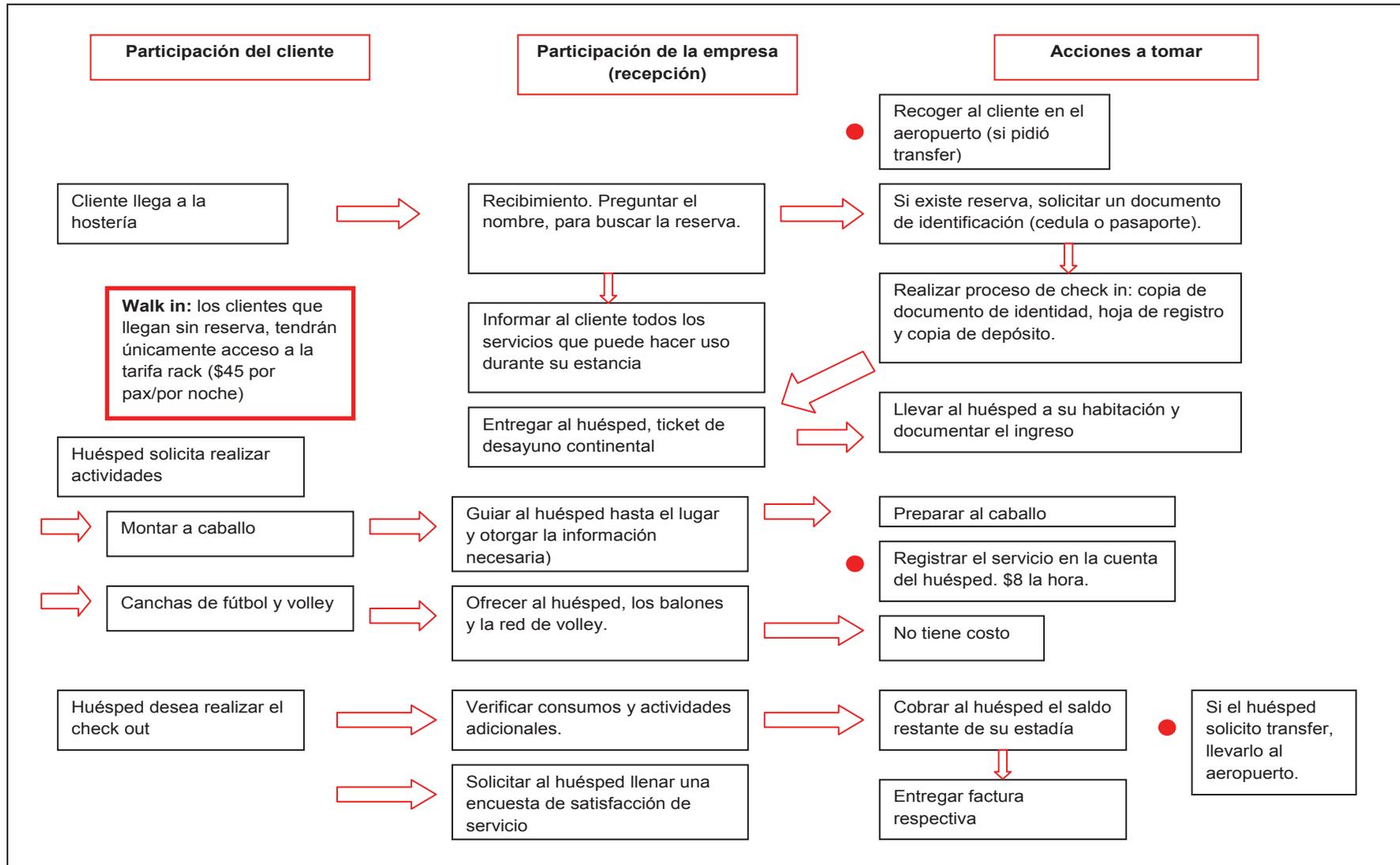
5.9.2. Procesos internos

1. Proceso de limpieza de habitaciones.
2. Proceso de limpieza del comedor y cocina.

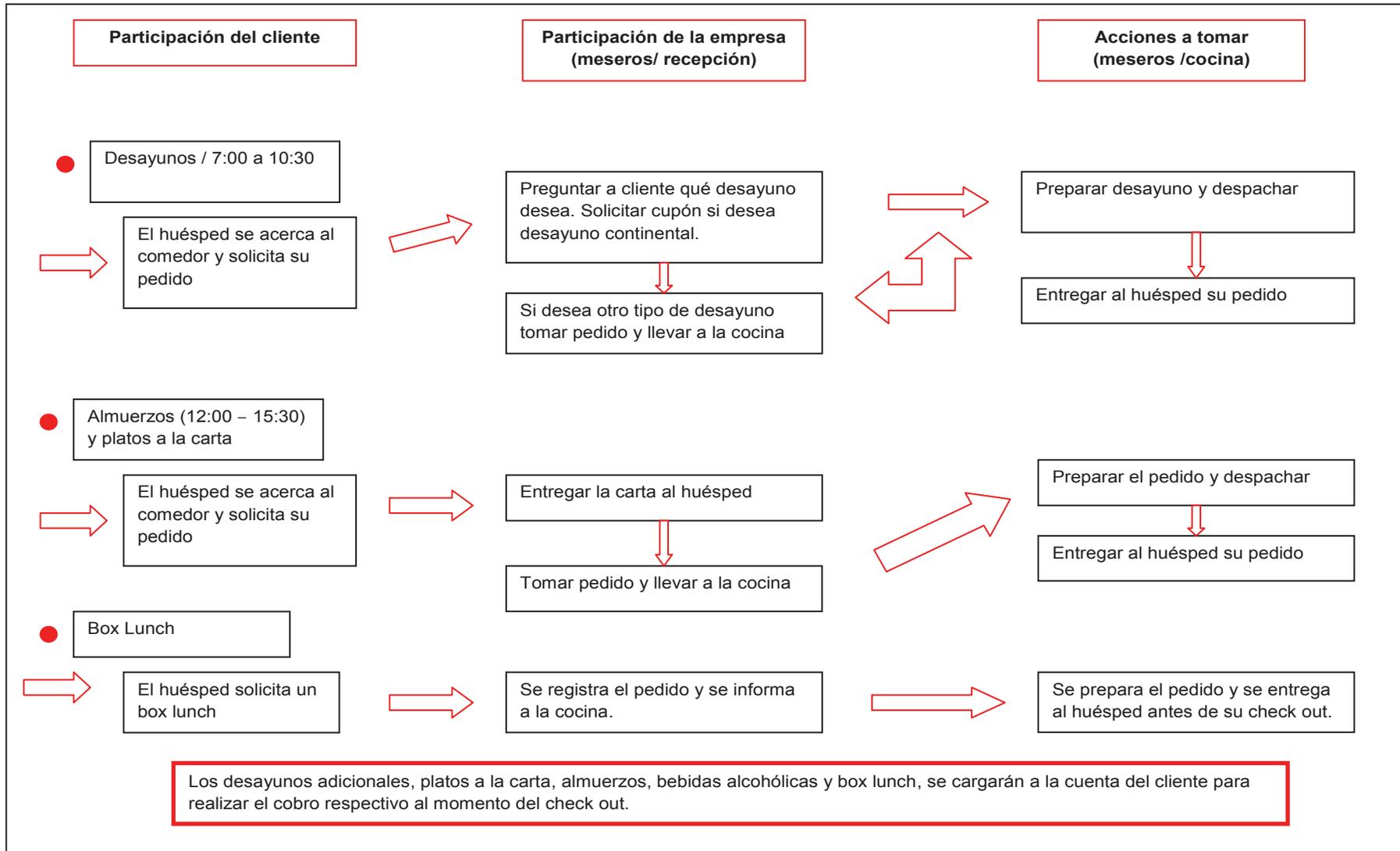
1. Proceso de reservación de una habitación



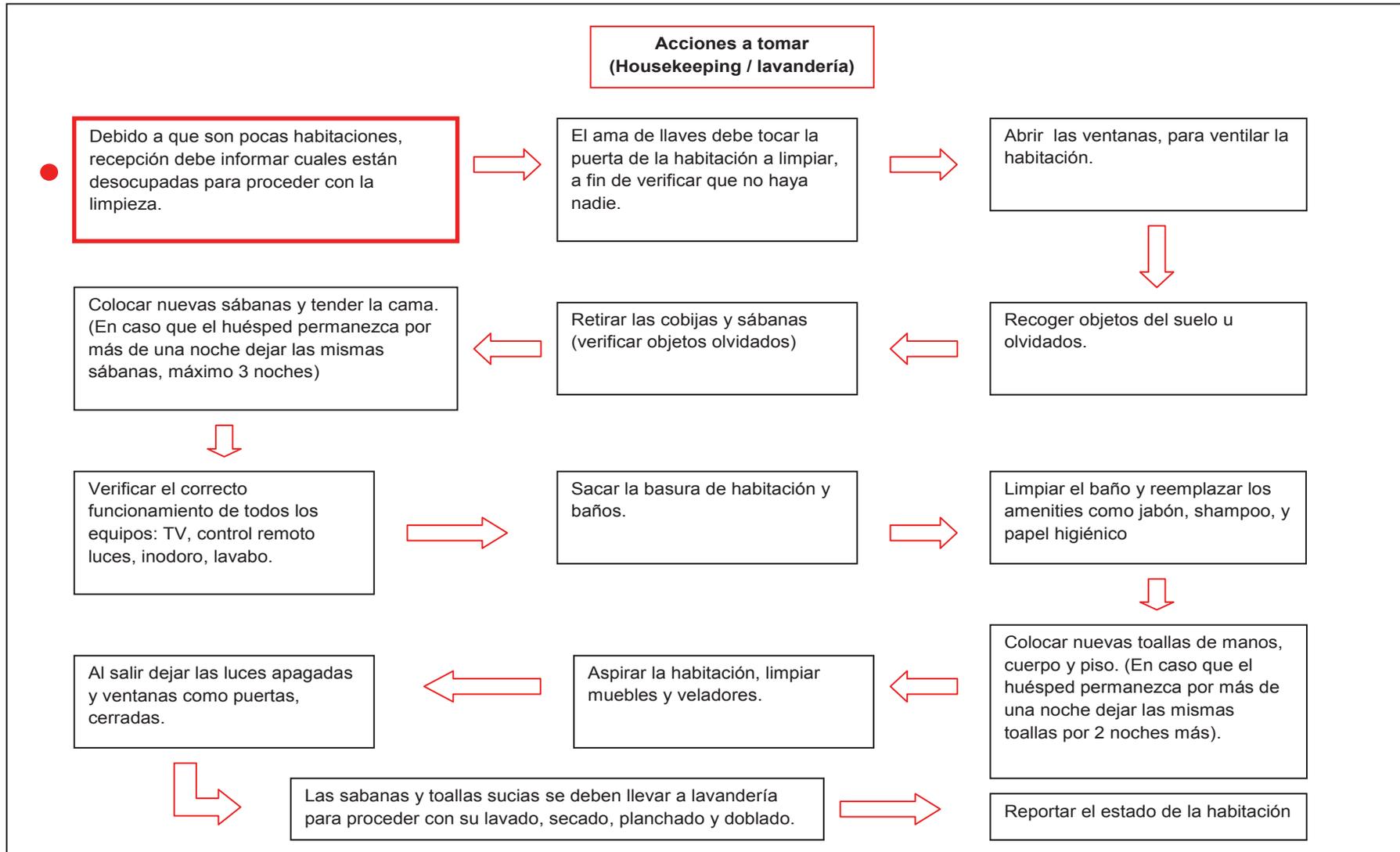
2. Proceso de hospedaje desde el check in hasta el check out



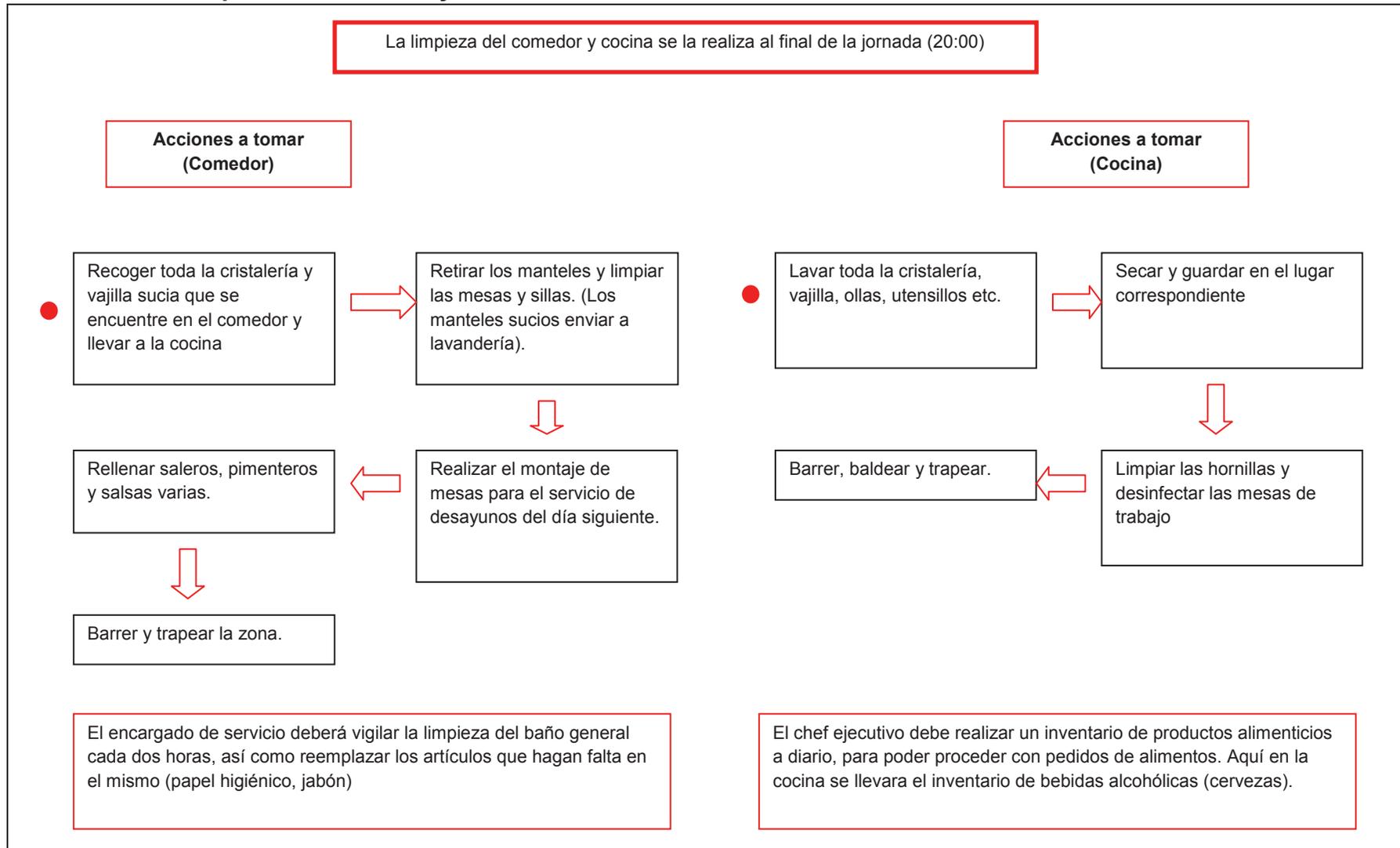
3. Proceso de servicio de alimentos y bebidas



1. Proceso de limpieza de habitaciones



2. Proceso de limpieza de comedor y cocina



5.9.3. Documentos del proceso de reservación

1) Registro de reservas

Aquí se registran todas las reservas realizadas, una vez que el cliente llama o envía un mail solicitándola, el estado de la reserva se modifica una vez que se recibe la copia del depósito, desde la fecha de solicitud se pueden esperar hasta 72 horas, si no existe una depósito la reserva queda anulada.

Se debe registrar el nombre de quien solicita la reserva, el tipo de habitación que requiere y fechas de check in/out

Tabla 16. Registro de reservaciones

REGISTRO DE RESERVACIONES									
#	FECHA DE SOLICITUD	APELLIDOS	NOMBRES	HABITACIÓN		DEPOSITO	FECHA IN	FECHA OUT	ESTADO
				CANTIDAD	TIPO				
1	02/03/2015	LOPEZ	JUAN	1	SIMPLE	50% despositado	05/04/2015	06/04/2015	RESERVADO
2	02/03/2015	PEREZ	MARIA	1	SUITE	No hubo deposito	15/03/2015	17/03/2015	ANULADA
3	04/03/2015	DIAZ	MONICA	1	MATRIMONIAL	50% despositado	05/04/2015	06/04/2015	RESERVADO
4	04/03/2015	CORDOVA	MARGARITA	1	SIMPLE	50% despositado	16/04/2015	17/04/2015	RESERVADO
5	05/03/2015	ALTAMIRANO	PEDRO	1	SIMPLE	No hubo deposito	18/03/2014	19/03/2014	ANULADA
.									
.									
.									
.									
.									

Para revisión de disponibilidad, se ha hecho un formato en Excel, en el cual se puede hacer uso de un filtro para ver las reservas hechas para cada día, como se muestra a continuación:

REGISTRO DE RESERVACIONES									
#	FECHA DE SOLICITUD	APELLIDOS	NOMBRES	HABITACIÓN		DEPOSITO	FECHA IN	FECHA OUT	ESTADO
1	02/03/2015	LOPEZ	JUAN	1	SIMPLE	50% despositado	05/04/2015	06/04/2015	RESERVADO
3	04/03/2015	DIAZ	MONICA	1	MATRIMONIAL	50% despositado	05/04/2015	06/04/2015	RESERVADO

CALENDARIO DE DISPONIBILIDAD			
MES	Abr-14		
FECHA	05/04/2015		
HABITACIÓN		ESTADO	NOMBRES
CANTIDAD	TIPO		
1	SIMPLE	OCUPADA	LOPEZ JUAN
2	SIMPLE		
3	SIMPLE		
4	SIMPLE		
5	SIMPLE		
1	MATRIMONIAL	OCUPADA	DIAZ MONICA
2	MATRIMONIAL		
1	SUITE		

5.9.4. Documentos del proceso de hospedaje

1) Check in - Hoja de registro:

REGISTRATION FORM/HOJA DE REGISTRO



DATOS DEL HUESPED/GUEST INFORMATION	
Nombres/Names	
Ci/Passport	
Nacionalidad / Nationality	
Fecha de nacimiento/ Date of birth	
Numero de telefono/ Phone number	
Dirección/ Address	
Email	
Fecha de entrada/ Date of check-in:	
Fecha de salida/ Date of check-out	
Tipo de habitación/ type of room:	

FIRMA/SIGNATURE _____

Figura 20. Hoja de registro.

2) Check out - Encuesta de satisfacción de servicio:

Evaluation Scale: (5) Superior (4) Excellent (3) Good (2) Fair (1) Poor Escala de evaluación: (5) Superior (4) Excelente (3) Buena (2) Aceptable (1) Pobre					
INDICATOR /PARAMETRO	RATE/ VALORACIÓN				
Check In	5	4	3	2	1
Service (Servicio)					
Speed (Rapidez)					
Room (habitación)	5	4	3	2	1
Decoration (Decoración)					
Comfort (Comodidad)					
Cleanliness (Limpieza)					
Privacy (Privacidad)					
Food and Restaurant (comida y restaurante)	5	4	3	2	1
Speed (Rapidez en el servicio)					
Quality of food (Calidad de la comida)					
Flavour (Sabor de la comida)					
Hotel Staff	5	4	3	2	1
Friendly (Amabilidad)					
Knowledge (Conocimiento)					
Prompt service (Prontitud en el servicio)					
Check out	5	4	3	2	1
Speed (Rapidez)					
IF APPLICABLE					
Outdoor Activities (Actividades al aire libre)	5	4	3	2	1
Order and Organization (Orden y organización)					
Transfers (In/Out)	5	4	3	2	1
Punctuality (Puntualidad)					
Kindness (Amabilidad)					

Figura 21. Encuesta de satisfacción.

5.10. Menú del restaurante

MENU			
BREAKFAST (DESAYUNOS)		ENTRIES	
CONTINENTAL	\$1.80	EMPANADA DE VERDE	\$2.00
<small>(Café o té, jugo, fruta y pan) (Coffee or tea, juice, fruit and bread)</small>		<small>(Plantain turnover with cheese)</small>	
PORCIÓN DE TOCINO Y HUEVOS	\$1.25	EMPANADAS DE MOROCHO	\$2.00
<small>(Portion of bacon and eggs)</small>		<small>(White corn turnovers)</small>	
COSTEÑO	\$ 3.60	MOTE CON CHICHARRÓN	\$3.25
<small>Café, jugo, bolón de verde y huevo (Coffee, juice, plantain ball and egg)</small>		<small>(Boiled white corn, fried pork skin)</small>	
SOUPS		ENSALADA CAPRESSE	
LOCRO DE PAPA	\$2.50	<small>(Tomato slices, mozzarella slices, fresh basil)</small>	
<small>(Potato soup with cheese and avocado)</small>		TYPICAL DISHES	
CREMA DE TOMATE	\$2.00	SECO DE CARNE	\$4.50
<small>(Tomato soup)</small>		<small>(Stewed meat, yellow rice, avocado salad, ripe bananas)</small>	
CALDO DE GALLINA	\$2.50	SECO DE POLLO	\$4.50
<small>(Chicken broth with rice)</small>		<small>(Stewed chicken, yellow rice, avocado salad, ripe bananas)</small>	
		CHURRASCO	\$5.50
		<small>(Grilled meat, rice, fried eggs, French fries, salad)</small>	
OTHER DISHES		DRINKS	
LASAÑA DE POLLO	\$5.00	COLD	
<small>(Chicken Lasagne)</small>		GASEOSAS- Soda	\$1.80
*CARNE A LA PLANCHA	\$4.50	JUGOS- Juice	\$2.00
<small>(Grilled meat)</small>		TÉ HELADO- Iced tea	\$2.00
*POLLO A LA PLANCHA	\$4.50	AGUA CON GAS- Carbonated Water	\$1.50
<small>(Grilled chicken)</small>		AGUA SIN GAS- Natural water	\$1.50
<small>*It comes with rice, French fries, stew beans and salad</small>		CERVEZA - Beer	\$3.00
DESSERTS		HOT	
HIGOS CON QUESO	\$1.90	CAFÉ AMERICANO- American coffee	\$1.50
<small>(Sweet figs with cheese)</small>		CHOCOLATE CALIENTE- Hot Chocolate	\$2.50
MOUSSE DE CHOCOLATE	\$2.50	TÉ- Tea	\$1.25
<small>(Chocolate mousse)</small>			
MOUSSE DE MARACUYÁ	\$2.50		
<small>(Passion fruit mousse)</small>			

Figura 22. Menú del restaurante

5.10.1 Recetas estándar

Para el desarrollo de las recetas estándar, se ha considerado un plato de cada sección de la carta, es decir: un desayuno, una sopa, una entrada, un plato fuerte y un postre.

El diseño de recetas estándar, ayuda a visualizar el costo de producción real de un plato, así como el adecuado establecimiento de precios de venta. Para que un negocio de comida sea rentable, la ganancia por plato debe ser del 300% aproximadamente, es decir, designar un 30% de los ingresos por ventas de comida a la compra de sus ingredientes (Slideshare, 2014).

El formato con el que se ha desarrollado estas recetas es: la suma de la materia prima, más un margen de error de los precios del 10%; esto sumado da como resultado, el costo total de la preparación, a lo cual se debe incrementar la ganancia esperada, que en este caso es del 300%, es decir, ganar el triple de la inversión por cada plato. En base a esta operación, es posible determinar el costo de venta al público, para lo cual se ha redondeado la cifra obtenida tras el aumento de la ganancia y los impuestos. El 30% de utilidad obtenido abarca costos operativos y posibles costos variables.

A continuación, las recetas estándar desarrolladas:

1. Desayuno costeño:

Este desayuno ofrece café, jugo de frutas, huevos revueltos y bolón de verde, el cual lo convierte en un desayuno costeño típico. Su costo de preparación es de \$1,19, y su precio de venta al público es de \$4,00.

Tabla 17. Receta estándar: Desayuno.

RECETA ESTANDAR N°				1
RECETA	Desayuno Costeño		# DE PORCIONES	1
TIPO	DESAYUNO			
INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Café en agua				
Café	Gramos	3 gr	\$ 0,02	\$ 0,02
Agua	Militilitros	166,67 ml	\$ -	\$ -
Jugo				
Pulpa de Fruta	Litro y medio	1/8	\$ 1,30	\$ 0,16
Agua	Militilitros	250 ml	\$ -	\$ -
Bolón de verde con queso				
Verde	Unidades	1	\$ 0,30	\$ 0,30
Queso	Gramos	41,6	\$ 0,25	\$ 0,25
Aceite	Militilitros	2ml	\$ 2,70	\$ 0,02
Sal	Gramos	Al gusto	\$ 0,01	\$ 0,01
Huevos				
Huevos	Unidades	2	\$ 0,15	\$ 0,30
Sal, pimienta	Gramos	Al gusto	\$ 0,02	\$ 0,02
Costo de la materia prima				\$ 1,08
Margen de error (10%)				\$ 0,11
Costo total de preparación por porción				\$ 1,19
Ganancia (300%)				\$ 3,57
Precio de venta				\$ 4,00

2) Locro de papa:

Es una sopa clásica ecuatoriana, hecha a base de papa y queso, de textura cremosa, y es posible añadir aguacate como acompañante. El costo de preparación de este plato es de \$0,68, y su precio de venta al público es de \$2,50.

Tabla 18. Receta Estándar: Sopa

RECETA ESTANDAR N°				2
RECETA	Locro de papa	# DE PORCIONES	1	
TIPO	SOPA			
INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Papas	Unidades	3	\$ 0,05	\$ 0,15
Queso	Unidad	50 gr	\$ 3,00	\$ 0,30
Leche	Litro	100 ml	\$ 0,80	\$ 0,08
Agua	Militros	200 ml	\$ -	\$ -
Cebolla perla	Unidades	1/4	\$ 0,20	\$ 0,05
Ajo	Unidades	1/2 diente picado	\$ 0,04	\$ 0,02
Sal, Pimienta	Gramos	Al gusto	\$ 0,02	\$ 0,02
Aguacate	Unidades	1/4	\$ -	\$ -
Costo de la materia prima				\$ 0,62
Margen de error (10%)				\$ 0,06
Costo total de preparación por porción				\$ 0,68
Ganancia (300%)				\$ 2,05
Precio de venta				\$ 2,50

3) Mote con Chicharrón:

Es un plato típico ecuatoriano, preparado con mote cocinado, y carne de chanco condimentada con manteca, ajo, cebolla blanca y sal. Se lo acompaña generalmente con papas cocinadas y maduros fritos. Su costo de preparación es de \$1,00 y su precio de venta de \$4,00.

Tabla 19. Receta estándar: Entrada

RECETA ESTANDAR N°				3
RECETA	Mote con Chicharrón	# DE PORCIONES	1	
TIPO	ENTRADA			
INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Mote	Libra	1/3	\$ 0,50	\$ 0,17
Carne de chanco	Libra	1/6	\$ 3,60	\$ 0,60
Ajo picado	Unidades	1/2 diente picado	\$ 0,04	\$ 0,02
Sal	Gramos	Al gusto	\$ 0,01	\$ 0,01
Cebolla blanca	Unidades	1/6	\$ 0,20	\$ 0,03
Papa	Unidades	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Maduro	Unidades	1/3	\$ 0,10	\$ 0,03
Costo de la materia prima				\$ 0,91
Margen de error (10%)				\$ 0,09
Costo total de preparación por porción				\$ 1,00
Ganancia (300%)				\$ 3,01
Precio de venta				\$ 4,00

4) Churrasco:

El churrasco ecuatoriano, es un plato sustancioso que se lo realiza con carne asada, arroz, huevos fritos, papas fritas, maduro frito, ensalada de lechuga tomate y aguacate, además de encurtido de cebolla en algunos casos. Su costo de preparación es de \$1,73 y su costo de venta es de \$6.50, lo que lo convierte es un plato altamente rentable.

Tabla 20. Receta estándar: Plato fuerte.

RECETA ESTANDAR N°				4
RECETA	Churrasco		# DE PORCIONES	1
TIPO	PLATO FUERTE			
INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Lomo	Libra	152 gr	\$ 2,80	\$ 0,93
Huevos	Unidades	2	\$ 0,15	\$ 0,30
Arroz	Libra	1/3	\$ 0,40	\$ 0,13
Papas	Unidades	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Maduro	Unidades	1/3	\$ 0,10	\$ 0,03
Lechuga	Cabeza	Dos ramas	\$ 0,60	\$ 0,03
Tomate	Unidades	1/3	\$ 0,15	\$ 0,05
Aguacate	Unidades	1/4	\$ -	\$ -
Condimentos	Gramos	Al gusto	\$ 0,04	\$ 0,04
Costo de la materia prima				\$ 1,57
Margen de error (10%)				\$ 0,16
Costo total de preparación por porción				\$ 1,73
Ganancia (300%)				\$ 5,18
Precio de venta				\$ 6,50

5) Higos con queso:

Los higos con queso, serán considerados el postre típico de Hacienda las Hortensias, debido a que hay vasta cantidad de higueras en el terreno.

Se los prepara dejándolos en remojo por dos días, para posteriormente cocinarlos con panela y esencias como clavo de olor y canela. Finalmente se los sirve con queso fresco o mozzarella. Su costo de preparación es de \$0.61 y su precio de venta de \$2,25.

Tabla 21. Receta estándar: Postre

RECETA ESTANDAR N°				5
RECETA	Higos con Queso		# DE PORCIONES	1
TIPO	POSTRE			
INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Higos	Unidades	2	\$ -	\$ -
Queso	Unidad	50 gr	\$ 3,00	\$ 0,30
Panela	Libra	1/2	\$ 0,30	\$ 0,15
Canela, clavo de olor	Gramos	Al gusto	\$ 0,10	\$ 0,10
Costo de la materia prima				\$ 0,55
Margen de error (10%)				\$ 0,06
Costo total de preparación por porción				\$ 0,61
Ganancia (300%)				\$ 1,82
Precio de venta				\$ 2,25

5.10.2. Ingresos y costos por venta de alimentos

El costo de producción y elaboración del menú descrito, con respecto a su utilidad, tiene una relación de 27-73, es decir, el 27% se designa a su elaboración y el 73% restante, representa la ganancia o utilidad por su venta.

Tabla 22. Costo respecto a la ganancia.

COMPRA DE UN MENU COMPLETO		
CONCEPTO	VENTA	COSTO
DESAYUNO	\$ 4,00	\$ 1,19
SOPA	\$ 2,50	\$ 0,68
ENTRADA	\$ 4,00	\$ 1,00
PLATO FUERTE	\$ 6,50	\$ 1,73
POSTRE	\$ 2,25	\$ 0,61
TOTAL	\$ 19,25	\$ 5,21
% DE COSTO RESPECTO A LA GANANCIA		27%

6. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es indispensable para definir la viabilidad económica de un proyecto, además de guiar la toma de decisiones respecto a invertir o no en él.

El punto de partida para este análisis, es determinar el presupuesto de inversión que se necesitará para la implementación del proyecto propuesto.

6.1. Presupuesto de inversión

Para el presupuesto de inversión, se han considerado todos los gastos de construcción y adecuación de la Hacienda, así como compra de muebles, enseres, equipos, maquinaria e insumos necesarios. Los precios del equipamiento se han recabado de sitios como Termalimex, Novicompu, Supercentro ferretero Kywi y muebles El Bosque (para información de precios y catálogos de productos, ver anexos).

Adicionalmente, se han incluido los gastos de constitución y gastos de publicidad y marketing, los cuales fueron planteados en el capítulo 4. También se han incluido gastos operacionales, como servicios básicos y mano de obra, para el proceso de adecuación, además de posibles gastos no operacionales suscitados desde el primer trimestre de inicio de operaciones. El monto total del presupuesto de inversión calculado es de \$86.952,25.

Se prevé que el tiempo empleado en la construcción y adecuación de Hacienda Las Hortensias, será de tres meses, debido a que la estructura principal ya se encuentra construida y se deben realizar las adecuaciones y habitaciones sencillas, que son únicamente cinco.

A continuación se detalla el presupuesto de inversión necesario para emprender el proyecto.

Este presupuesto contiene precios finales de venta al público, incluido impuestos.

Tabla 23. Matriz de inversiones

MATRIZ DE INVERSIONES				
RUBRO		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
INFRAESTRUCTURA Y MANO DE OBRA				\$ 45.000,00
REINGENIERIA	CONSTRUCCION DE HABITACIONES SIMPLES CON BAÑO	5	\$ 7.000,00	\$ 35.000,00
	ADECUACION DE LAS INSTALACIONES INTERNAS	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	ADECUACION DE ZONAS VERDES Y CANCHAS	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	ADECUACION DE PARQUEADERO Y CABALLERIZAS	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO				\$ 11.157,00
HABITACIONES	TELEVISOR LED SONY 32"	9	\$ 500,00	\$ 4.500,00
COCINA	COCINA INDUSTRIAL DE ACERO INOXIDABLE	1	\$ 980,00	\$ 980,00
	HORNO INDUSTRIAL	1	\$ 680,00	\$ 680,00
	CONGELADOR HORIZONTAL	1	\$ 490,00	\$ 490,00
	REFRIGERADOR	1	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00
	MICROONDAS	1	\$ 195,00	\$ 195,00
	LICUADORA	2	\$ 89,00	\$ 178,00
LIMPIEZA	CAFETERA	2	\$ 45,00	\$ 90,00
	ASPIRADORA	1	\$ 120,00	\$ 120,00
LAVANDERIA	CARRO DE LIMPIEZA (ESTACIÓN DE LIMPIEZA)	2	\$ 45,00	\$ 90,00
	SECADORA	1	\$ 670,00	\$ 670,00
RECEPCION	LAVADORA	2	\$ 540,00	\$ 1.080,00
	PLANCHA	1	\$ 50,00	\$ 50,00
	TELEFONO	1	\$ 39,00	\$ 39,00
RECEPCION	DATAFAST	1	\$ 480,00	\$ 480,00
	EQUIPO DE SONIDO	1	\$ 280,00	\$ 280,00
	CALEFACTOR	1	\$ 75,00	\$ 75,00
EQUIPOS DE COMPUTACION				\$ 587,00
RECEPCION	COMPUTADORA	1	\$ 380,00	\$ 380,00
	IMPRESORA	1	\$ 169,00	\$ 169,00
	MODEM DE INTERNET	1	\$ 38,00	\$ 38,00
MUEBLES Y ENSERES				\$ 18.621,50
HABITACIONES	CAMA KING (CON COLCHON)	2	\$ 670,00	\$ 1.340,00
	CAMA QUEEN (CON COLCHON)	7	\$ 510,00	\$ 3.570,00
	CAMA TWIN (CON COLCHON)	3	\$ 455,00	\$ 1.365,00
	MUEBLE PARA TV	8	\$ 130,00	\$ 1.040,00
	VELADOR	18	\$ 93,00	\$ 1.674,00
	BANCA PARA SENTARSE	7	\$ 75,00	\$ 525,00
	ALMOHADAS	25	\$ 27,00	\$ 675,00
BAÑO	AMENITIES	1	\$ 150,00	\$ 150,00
	LAVABOS	6	\$ 25,00	\$ 150,00
	DUCHAS	6	\$ 60,00	\$ 360,00
	ESCUSADOS	6	\$ 100,00	\$ 600,00
COCINA	ESTANTERIA	10	\$ 30,00	\$ 300,00
	OLLAS (JUEGO DE OLLAS)	1	\$ 500,00	\$ 500,00
	UTENSILLOS DE COCINA	1	\$ 400,00	\$ 400,00
	MESA DE TRABAJO ACERO INOXIDABLE	1	\$ 160,00	\$ 160,00
	SARTEN	3	\$ 37,00	\$ 111,00
COMEDOR	TABLAS DE PICAR	4	\$ 20,00	\$ 80,00
	MESAS REDONDAS 4 PAX	4	\$ 125,00	\$ 500,00
	SILLAS	25	\$ 30,00	\$ 750,00
	MESON	1	\$ 410,00	\$ 410,00
	CUBERTERIA (JUEGO 72 PIEZAS)	2	\$ 150,00	\$ 300,00
	VAJILLA (20 PIEZAS/4PAX)	5	\$ 45,00	\$ 225,00
	CRISTALERIA (18 PIEZAS VARIOS TAMAÑOS)	3	\$ 44,00	\$ 132,00
LAVANDERIA	MANTELERIA	6	\$ 75,00	\$ 450,00
	SERVILLETAS	20	\$ 6,00	\$ 120,00
	BLANCOS (JUEGOS DE SABANAS)	18	\$ 45,00	\$ 810,00
	EDREDONES	14	\$ 75,00	\$ 1.050,00
	COBIJAS	26	\$ 12,00	\$ 312,00
RECEPCION	TOALLAS	75	\$ 5,50	\$ 412,50
	ARTICULOS DE LIMPIEZA	1	\$ 150,00	\$ 150,00
MUEBLES DE OFICINA				\$ 303,00
RECEPCION	ARCHIVADOR	1	\$ 160,00	\$ 160,00
	SILLA	1	\$ 23,00	\$ 23,00
	ESCRITORIO	1	\$ 120,00	\$ 120,00
INSUMOS DE OFICINA				\$ 633,75
RECEPCION	RESMAS DE PAPEL	5	\$ 3,75	\$ 18,75
	ESFEROS	50	\$ 0,20	\$ 10,00
	FACTURAS	1	\$ 80,00	\$ 80,00
	DOCUMENTOS DE REGISTRO Y CHECK OUT	1	\$ 75,00	\$ 75,00
	BOTIQUIN DE PRIMEROS AUXILIOS	1	\$ 150,00	\$ 150,00
	OTROS	1	\$ 300,00	\$ 300,00
GASTOS OPERACIONALES Y OTROS				\$ 7.650,00
GENERALES	GASTOS DE CONSTITUCION	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	GASTOS DE PUBLICIDAD	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
	EXTRAS (EN CAJA)	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
	SERVICIOS BASICOS (TIEMPO DE ADECUACION- CAJA)	3	\$ 50,00	\$ 150,00
GASTOS NO OPERACIONALES (PRIMER TRIMESTRE DE OPERACIONES) BANCO				\$ 3.000,00
TOTAL PROYECTO				\$ 86.952,25

A continuación, se resume por rubros la cantidad necesaria de presupuesto para cada división.

Tabla 24. Presupuesto de inversión por categorías

<u>PRESUPUESTO DE INVERSION</u>	
INFRAESTRUCTURA Y MANO DE OBRA	\$ 45.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 11.157,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 587,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 18.621,50
MUEBLES DE OFICINA	\$ 303,00
INSUMOS DE OFICINA	\$ 633,75
GASTOS OPERACIONALES Y OTROS	\$ 7.650,00
GASTOS NO OPERACIONALES (PRIMER TRIMESTRE DE OPERACIONES)	\$ 3.000,00
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	\$ 86.952,25

6.2. Presupuesto de financiación

Para la financiación del presente proyecto, se solicitará un préstamo de la Corporación Financiera Nacional, por \$50.000, valor que cubrirá el 58% de la inversión total del proyecto y el cual será destinado a activos fijos, como infraestructura y mano de obra de la construcción y adecuación de la hostería.

Por su parte, el 42% restante del presupuesto requerido (\$36.952,25), será cubierto mediante inversión propia de 2 socios o accionistas, uno de ellos aportará el 51% (\$18.845,65), convirtiéndose en socio mayoritario, y el otro aportará el 49% restante (\$18.106,60).

Tabla 25. Presupuesto de financiación

PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN		
INVERSION TOTAL	\$ 86.952,25	PORCENTAJE
PRESTAMO BANCARIO	\$ 50.000,00	58%
INVERSION PROPIA	\$ 36.952,25	42%

INVERSION PROPIA		\$ 36.952,25
#	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	APORTE
ACCIONISTA 1	51%	\$ 18.845,65
ACCIONISTA 2	49%	\$ 18.106,60
TOTAL	100%	\$ 36.952,25

Las condiciones para otorgar créditos, establecidas por la CFN, es que el monto mínimo solicitado sea de \$50.000, amortizado en pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. La tasa de interés aplicada para el Sector Empresarial, es de 9.45% y el porcentaje máximo de financiación del proyecto es del 70% para proyectos nuevos (CFN, 2014).

El turismo es un área prioritaria de la CFN y todas sus actividades afines son financiables, mediante esto, se busca estimular el sector turístico con proyectos rentables, generadores de empleo y socialmente incluyentes. Para que un emprendimiento consiga financiación de la CFN, es imprescindible que sus objetivos estén alineados al Plan Nacional de Buen Vivir (CFN, 2014).

6.2.1. Amortización del préstamo

Un préstamo amortizado es aquel en que el deudor debe pagar el interés de cada periodo más una cantidad fija. Es una práctica común para aquellos préstamos otorgados a mediano plazo. (Ross, Westerfield, Jordan, 2010, p. 170).

A continuación la tabla de amortización del préstamo otorgado por la CFN, pagado anualmente en un periodo de 5 años, con una tasa de 9,45%.

Tabla 26. Amortización del préstamo

PRÉSTAMO BANCARIO						\$ 50.000,00
AMORTIZADO A 5 AÑOS						PAGOS ANUALES
TASA (DE PRÉSTAMOS PRODUCTIVOS)						9,45%
AÑO	SALDO INICIAL	PAGO TOTAL	INTERES PAGADO	PRINCIPAL PAGADO	SALDO FINAL	
1	\$ 50.000,00	\$ 14.725,00	\$ 4.725,00	\$ 10.000,00	\$ 40.000,00	
2	\$ 40.000,00	\$ 13.780,00	\$ 3.780,00	\$ 10.000,00	\$ 30.000,00	
3	\$ 30.000,00	\$ 12.835,00	\$ 2.835,00	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	
4	\$ 20.000,00	\$ 11.890,00	\$ 1.890,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	
5	\$ 10.000,00	\$ 10.945,00	\$ 945,00	\$ 10.000,00	\$ -	
TOTALES		\$ 64.175,00	\$ 14.175,00	\$ 50.000,00		

6.3. Estado de situación inicial

El estado de situación inicial o balance general, es un informe financiero que abarca todos los rubros que existen al iniciar la operación del negocio, es decir, todos los activos, pasivos y patrimonio con que cuenta la empresa inicialmente.

La suma del pasivo y patrimonio debe ser igual al total de los activos. Se podría decir que el balance general, es una fotografía de la empresa y es un modo adecuado para resumir y organizar lo que posee o adeuda la misma. (Zapata Sánchez, 2009, p. 71).

A continuación, se detalla el estado de situación inicial de Hostería las Hortensias.

Tabla 27. Estado de situación inicial

HOSTERIA LAS HORTENSIAS			
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL (BALANCE INICIAL)			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 6.150,00		
BANCOS	\$ 3.000,00	PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 50.000,00
CAJA	\$ 3.150,00		
ACTIVOS FIJOS	\$ 80.802,25		
EDIFICIOS Y ADECUACIÓN	\$ 45.000,00	PATRIMONIO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 11.157,00	CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Y PAGADO	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 587,00	Srta. Melissa Romoleroux	\$ 18.845,65
MUEBLES Y ENCERES	\$ 18.621,50	Sr. Juan Romoleroux	\$ 18.106,60
MUEBLES DE OFICINA	\$ 303,00		
INSUMOS DE OFICINA	\$ 633,75	TOTAL PATRIMONIO	\$ 36.952,25
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 2.000,00		
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 2.500,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 86.952,25	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 86.952,25

6.4. Cálculo estimativo de nómina salarial

Para el cálculo estimativo de la nómina salarial, se ha tomado como referencia los salarios mínimos sectoriales de “Turismo y Alimentación”, publicados por el Ministerio de Relaciones Laborales, basados en el acuerdo Ministerial de Salario digno (2014), así como el salario mínimo vigente que es de \$354.00. Se ha incluido el descuento obligatorio de la afiliación al IESS, que actualmente tiene un porcentaje de 9.45% sobre el valor total del sueldo recibido. El monto de fondos de reserva, no se ha incluido en la nómina salarial, al ser un rubro contabilizado desde la finalización del primer año de labores del trabajador y considerarse un gasto operacional.

Por su parte el décimo tercer sueldo, el cual es pagado en Diciembre y es la doceava parte de la suma de todos los salarios, bonificaciones y horas extras recibidas al año; y el décimo cuarto sueldo, el cual es pagado en Agosto para la

región Sierra y es igual a un salario mínimo (Ecuador Legal Online, 2014), han sido calculados basados en que la empresa inicie operaciones en el mes de Abril, por lo tanto se ha hecho un cálculo proporcional de ambos rubros. Para el décimo tercero se han calculado ocho meses y el décimo cuarto, cuatro meses.

En la página siguiente se detalla la nómina salarial estimada para Hostería las Hortensias.

Tabla 28. Nómina Salarial

HOSTERIA LAS HORTENSIAS									
NÓMINA SALARIAL									
DEPARTAMENTO	CARGO	#	SALARIO	IESS PERSONAL	TOTAL A PAGAR MENSUAL	BONIFICACIONES /HORAS EXTRAS	13°	14°	TOTAL A PAGAR ANUAL
				9,45%					
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR	1	\$ 543,30	\$ 56,70	\$ 600,00	\$ -	\$ 400,00	\$ 88,50	\$ 7.688,50
RECEPCIÓN	RECEPCIONISTA	2	\$ 407,48	\$ 42,53	\$ 450,00	\$ -	\$ 300,00	\$ 88,50	\$ 5.788,50
	RECEPCIONISTA	3	\$ 407,48	\$ 42,53	\$ 450,00	\$ -	\$ 300,00	\$ 88,50	\$ 5.788,50
AMA DE LLAVES Y LAVANDERIA	CAMARERO	4	\$ 320,55	\$ 33,45	\$ 354,00	\$ -	\$ 236,00	\$ 88,50	\$ 4.572,50
	LAVANDERIA	5	\$ 320,55	\$ 33,45	\$ 354,00	\$ -	\$ 236,00	\$ 88,50	\$ 4.572,50
COCINA	CHEF EJECUTIVO	6	\$ 407,48	\$ 42,53	\$ 450,00	\$ -	\$ 300,00	\$ 88,50	\$ 5.788,50
	AYUDANTE DE COCINA	7	\$ 320,55	\$ 33,45	\$ 354,00	\$ -	\$ 236,00	\$ 88,50	\$ 4.572,50
SERVICIO	MESERO	8	\$ 320,55	\$ 33,45	\$ 354,00	\$ -	\$ 236,00	\$ 88,50	\$ 4.572,50
	MESERO	9	\$ 320,55	\$ 33,45	\$ 354,00	\$ -	\$ 236,00	\$ 88,50	\$ 4.572,50
TOTAL A PAGAR					\$ 3.720,00				\$ 47.916,50

* Salario básico unificado 2015 = \$354.00

El total anual de la nómina salarial de la hostería en su primer año de funcionamiento es de, \$47.916,50

6.5. Matriz de ingresos proyectados

Para el desarrollo de la matriz de ingresos proyectados, se ha tomado en consideración todos los rubros que pueden generar entradas económicas para la empresa, es decir, venta de habitaciones como principal ingreso, venta de alimentos y bebidas, ingresos por venta de actividades dentro de la hacienda y finalmente ingresos por las comisiones cobradas por servicio de *transfers*. En base a esto se ha hecho una proyección a 5 años con incrementos porcentuales anuales que se detallarán a continuación.

Se han realizado 3 posibles escenarios: optimista – esperado, realista y pesimista, basados en el porcentaje de ocupación anual proyectado de la hostería

Para el escenario optimista, se ha considerado iniciar la operación con un porcentaje de ocupación del 75%, para el escenario realista con un 60% y para el escenario pesimista con un 40% de ocupación anual, incrementando un 5% anual para todos los posibles escenarios. Este porcentaje ha sido aplicado al número máximo de huéspedes por noche que es 16 personas. En cuanto a la tarifa promedio, se ha considerado iniciar con un costo de \$35 por persona por noche y con un incremento anual del 5%. Así se ha obtenido el total de ingresos por venta de habitaciones diario y anual.

Para obtener los ingresos por venta de alimentos y bebidas, se ha considerado que este rubro represente un 10% de las ventas por ingresos de habitación. Por su parte, los ingresos por actividades representarán un 3% de los ingresos por habitaciones.

Los ingresos por comisión de *transfers* serán netos, y se cobrará un 10% sobre la tarifa otorgada por TransRabbit. Se ha considerado que estas tarifas aumenten en un 5% cada año. La cantidad de *transfers* que se proyecta gestionar es de cuatro *transfers* diarios.

De esta manera se ha obtenido los ingresos estimados anuales y proyectados a 5 años de cada escenario, representados a continuación:

Tabla 29. Matriz de ingresos proyectados, escenario optimista-esperado

ESCENARIO 1: OPTIMISTA - ESPERADO					
MATRIZ DE INGRESOS PROYECTADOS					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS DE HAB.					
% OCC	75%	80%	85%	90%	95%
HABITACIONES	8	8	8	8	8
# MÁXIMO DE HUESPEDES	16	16	16	16	16
TOTAL DE HOSPEDADOS	12	13	14	14	15
TARIFA PROMEDIO	\$ 35,00	\$ 36,75	\$ 38,59	\$ 40,52	\$ 42,54
INGRESOS POR NOCHE	\$ 420,00	\$ 470,40	\$ 524,79	\$ 583,44	\$ 646,65
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 151.200,00	\$ 169.344,00	\$ 188.924,40	\$ 210.039,48	\$ 232.793,76
INGRESOS POR ALIMENTACIÓN (10% del total del rubro de habitaciones)					
INGRESOS DIARIOS	\$ 42,00	\$ 47,04	\$ 52,48	\$ 58,34	\$ 64,66
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 15.120,00	\$ 16.934,40	\$ 18.892,44	\$ 21.003,95	\$ 23.279,38
INGRESOS POR ACTIVIDADES (3% del total del rubro de habitaciones)					
INGRESOS DIARIOS	\$ 12,60	\$ 14,11	\$ 15,74	\$ 17,50	\$ 19,40
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 4.536,00	\$ 5.080,32	\$ 5.667,73	\$ 6.301,18	\$ 6.983,81
INGRESOS POR COMISION DE TRANSFERS					
TARIFA DE TRANSRABBIT (cada 3 pax)	\$ 35,00	\$ 36,75	\$ 38,59	\$ 40,52	\$ 42,54
COMISIÓN COBRADA (10%)	\$ 3,50	\$ 3,68	\$ 3,86	\$ 4,05	\$ 4,25
# DE TRANSFERS DIARIOS APROXIMADOS	4	4	5	5	5
INGRESOS DIARIOS	\$ 14,00	\$ 15,68	\$ 17,49	\$ 19,45	\$ 21,55
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 5.040,00	\$ 5.644,80	\$ 6.297,48	\$ 7.001,32	\$ 7.759,79
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS	\$ 175.896,00	\$ 197.003,52	\$ 219.782,05	\$ 244.345,93	\$ 270.816,74

Tabla 30. Matriz de ingresos proyectados, escenario realista.

ESCENARIO 2: REALISTA					
MATRIZ DE INGRESOS PROYECTADOS					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS DE HAB.					
% OCC	60%	65%	70%	75%	80%
HABITACIONES	8	8	8	8	8
# MÁXIMO DE HUESPEDES	16	16	16	16	16
TOTAL DE HOSPEDADOS	10	10	11	12	13
TARIFA PROMEDIO	\$ 35,00	\$ 36,75	\$ 38,59	\$ 40,52	\$ 42,54
INGRESOS POR NOCHE	\$ 336,00	\$ 382,20	\$ 432,18	\$ 486,20	\$ 544,55
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 120.960,00	\$ 137.592,00	\$ 155.584,80	\$ 175.032,90	\$ 196.036,85
INGRESOS POR ALIMENTACION (10% del total del rubro de habitaciones)					
INGRESOS DIARIOS	\$ 33,60	\$ 38,22	\$ 43,22	\$ 48,62	\$ 54,45
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 12.096,00	\$ 13.759,20	\$ 15.558,48	\$ 17.503,29	\$ 19.603,68
INGRESOS POR ACTIVIDADES (3% del total del rubro de habitaciones)					
INGRESOS DIARIOS	\$ 10,08	\$ 11,47	\$ 12,97	\$ 14,59	\$ 16,34
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 3.628,80	\$ 4.127,76	\$ 4.667,54	\$ 5.250,99	\$ 5.881,11
INGRESOS POR COMISIÓN DE TRANSFERS					
TARIFA DE TRANSRABBIT (cada 3 pax)	\$ 35,00	\$ 36,75	\$ 38,59	\$ 40,52	\$ 42,54
COMISIÓN COBRADA (10%)	\$ 3,50	\$ 3,68	\$ 3,86	\$ 4,05	\$ 4,25
# DE TRANSFERS DIARIOS APROXIMADOS	3	3	4	4	4
INGRESOS DIARIOS	\$ 11,20	\$ 12,74	\$ 14,41	\$ 16,21	\$ 18,15
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 4.032,00	\$ 4.586,40	\$ 5.186,16	\$ 5.834,43	\$ 6.534,56
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS	\$ 140.716,80	\$ 160.065,36	\$ 180.996,98	\$ 203.621,61	\$ 228.056,20

Tabla 31. Matriz de ingresos proyectados, escenario pesimista.

ESCENARIO 3: PESIMISTA					
MATRIZ DE INGRESOS PROYECTADOS					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS DE HAB.					
% OCC	40%	45%	50%	55%	60%
HABITACIONES	8	8	8	8	8
# MÁXIMO DE HUESPEDES	16	16	16	16	16
TOTAL DE HOSPEDADOS	6	7	8	9	10
TARIFA PROMEDIO	\$ 35,00	\$ 36,75	\$ 38,59	\$ 40,52	\$ 42,54
INGRESOS POR NOCHE	\$ 224,00	\$ 264,60	\$ 308,70	\$ 356,55	\$ 408,41
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 80.640,00	\$ 95.256,00	\$ 111.132,00	\$ 128.357,46	\$ 147.027,64
INGRESOS POR ALIMENTACIÓN (10% del total del rubro de habitaciones)					
INGRESOS DIARIOS	\$ 22,40	\$ 26,46	\$ 30,87	\$ 35,65	\$ 40,84
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 8.064,00	\$ 9.525,60	\$ 11.113,20	\$ 12.835,75	\$ 14.702,76
INGRESOS POR ACTIVIDADES (3% del total del rubro de habitaciones)					
INGRESOS DIARIOS	\$ 6,72	\$ 7,94	\$ 9,26	\$ 10,70	\$ 12,25
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 2.419,20	\$ 2.857,68	\$ 3.333,96	\$ 3.850,72	\$ 4.410,83
INGRESOS POR COMISION DE TRANSFERS					
TARIFA DE TRANSRABBIT (cada 3 pax)	\$ 35,00	\$ 36,75	\$ 38,59	\$ 40,52	\$ 42,54
COMISIÓN COBRADA (10%)	\$ 3,50	\$ 3,68	\$ 3,86	\$ 4,05	\$ 4,25
# DE TRANSFERS DIARIOS APROXIMADOS	2	2	3	3	3
INGRESOS DIARIOS	\$ 7,47	\$ 8,82	\$ 10,29	\$ 11,88	\$ 13,61
INGRESOS ANUALES (x 360)	\$ 2.688,00	\$ 3.175,20	\$ 3.704,40	\$ 4.278,58	\$ 4.900,92
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS	\$ 93.811,20	\$ 110.814,48	\$ 129.283,56	\$ 149.322,51	\$ 171.042,15

6.6. Matriz de depreciaciones

La depreciación es el desgaste que sufren los activos fijos ya sea por su uso, desuso, tiempo o tecnología, por lo que se convierte en un gasto empresarial. Para calcular la depreciación de los activos fijos de Hostería Las Hortensias se ha aplicado los porcentajes legales de depreciación, que son 5% para edificios los cuales se deprecian en 20 años, 20% para vehículos que se deprecian en 5 años, 33,33% para equipos de cómputo con depreciación a 3 años y 10% para muebles depreciados en 10 años. (Zapata Sánchez, 2009, p. 97-98).

En el siguiente cuadro, se detalla la matriz de depreciación de los activos fijos de la hostería

Tabla 32. Matriz de depreciación.

MATRIZ DE DEPRECIACIONES						
RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL	PORCENTAJE DE DEPRECIACION	DEPRECIACION ANUAL
EDIFICIOS						\$ 1.750,00
HABITACIONES SIMPLES	5	\$ 7.000,00	\$ 35.000,00	20	5%	\$ 1.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION						\$ 195,65
COMPUTADORA	1	\$ 380,00	\$ 380,00	3	33,33%	\$ 126,65
IMPRESORA	1	\$ 169,00	\$ 169,00	3	33,33%	\$ 56,33
MODEM DE INTERNET	1	\$ 38,00	\$ 38,00	3	33,33%	\$ 12,67
EQUIPOS Y MAQUINARIA						
MUEBLES						\$ 1.274,40
CAMA KING (CON COLCHON)	2	\$ 670,00	\$ 1.340,00	10	10%	\$ 134,00
CAMA QUEEN (CON COLCHON)	7	\$ 510,00	\$ 3.570,00	10	10%	\$ 357,00
CAMA TWIN (CON COLCHON)	3	\$ 455,00	\$ 1.365,00	10	10%	\$ 136,50
MUEBLE PARA TV	8	\$ 130,00	\$ 1.040,00	10	10%	\$ 104,00
VELADOR	18	\$ 93,00	\$ 1.674,00	10	10%	\$ 167,40
BANCA PARA SENTARSE	7	\$ 75,00	\$ 525,00	10	10%	\$ 52,50
LAVABOS	6	\$ 25,00	\$ 150,00	10	10%	\$ 15,00
DUCHAS	6	\$ 60,00	\$ 360,00	10	10%	\$ 36,00
ESCUSADOS	6	\$ 100,00	\$ 600,00	10	10%	\$ 60,00
ESTANTERIA	10	\$ 30,00	\$ 300,00	10	10%	\$ 30,00
MESA DE TRABAJO ACERO INOXIDABLE	1	\$ 160,00	\$ 160,00	10	10%	\$ 16,00
MESAS REDONDAS 4 PAX	4	\$ 125,00	\$ 500,00	10	10%	\$ 50,00
SILLAS	25	\$ 30,00	\$ 750,00	10	10%	\$ 75,00
MESÓN	1	\$ 410,00	\$ 410,00	10	10%	\$ 41,00
MUEBLES DE OFICINA						\$ 30,30
ARCHIVADOR	1	\$ 160,00	\$ 160,00	10	10%	\$ 16,00
SILLA	1	\$ 23,00	\$ 23,00	10	10%	\$ 2,30
ESCRITORIO	1	\$ 120,00	\$ 120,00	10	10%	\$ 12,00
MAQUINARIA Y EQUIPO						\$ 1.106,70
TELEVISOR LED SONY 32'	9	\$ 500,00	\$ 4.500,00	10	10%	\$ 450,00
COCINA INDUSTRIAL DE ACERO INOXIDABLE	1	\$ 980,00	\$ 980,00	10	10%	\$ 98,00
HORNO INDUSTRIAL	1	\$ 680,00	\$ 680,00	10	10%	\$ 68,00
CONGELADOR HORIZONTAL	1	\$ 490,00	\$ 490,00	10	10%	\$ 49,00
REFRIGERADOR	1	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	10	10%	\$ 116,00
MICROONDAS	1	\$ 195,00	\$ 195,00	10	10%	\$ 19,50
LICUADORA	2	\$ 89,00	\$ 178,00	10	10%	\$ 17,80
CAFETERA	2	\$ 45,00	\$ 90,00	10	10%	\$ 9,00
ASPIRADORA	1	\$ 120,00	\$ 120,00	10	10%	\$ 12,00
SECADORA	1	\$ 670,00	\$ 670,00	10	10%	\$ 67,00
LAVADORA	2	\$ 540,00	\$ 1.080,00	10	10%	\$ 108,00
PLANCHA	1	\$ 50,00	\$ 50,00	10	10%	\$ 5,00
TELEFONO	1	\$ 39,00	\$ 39,00	10	10%	\$ 3,90
DATAFAST	1	\$ 480,00	\$ 480,00	10	10%	\$ 48,00
EQUIPO DE SONIDO	1	\$ 280,00	\$ 280,00	10	10%	\$ 28,00
CALEFACTOR	1	\$ 75,00	\$ 75,00	10	10%	\$ 7,50
TOTAL DEPRECIACIÓN						\$ 4.357,05

6.7. Matriz de gastos

La matriz de gastos se compone de gastos operacionales administrativos y gastos operacionales de ventas. Los gastos administrativos, abarcan los gastos de sueldos, jardinería, servicios básicos, suministros de oficina y gastos de depreciación de los activos fijos; por su parte, los gastos de ventas abarcan los gastos de promoción y publicidad (Zapata Sánchez, 2009, pg. 67)

En el cuadro siguiente, se muestra la matriz de gastos de la Hostería

Tabla 33. Matriz de gastos

MATRIZ DE GASTOS	
AÑO 1	
GASTOS OPERACIONALES	\$ 63.473,55
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 60.973,55
GASTO DE SUELDOS	\$ 47.916,50
SERVICIO DE JARDINERIA (SEMANAL)	\$ 1.300,00
SERVICIOS BASICOS	\$ 6.000,00
AGUA	\$ 1.200,00
LUZ	\$ 2.400,00
TELÉFONO	\$ 600,00
INTERNET/TV CABLE	\$ 1.800,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 1.400,00
GASTOS DE DEPRECIACIONES	\$ 4.357,05
EDIFICIOS	\$ 1.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 195,65
OTROS MUEBLES	\$ 1.274,40
MUEBLES DE OFICINA	\$ 30,30
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.106,70
GASTOS DE VENTAS	\$ 2.500,00
GASTO PUBLICIDAD	\$ 2.500,00

6.8. Presupuesto del Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias es un informe que demuestra el resultado de las rentas y los gastos obtenidos en un periodo de tiempo, generalmente anual. Este informe permite determinar la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades mediante el adecuado uso de los activos y el endeudamiento o por el contrario las pérdidas registradas, es decir mide su desempeño. (Ross, et al. 2010, p. 24-25)

En el estado de pérdidas y ganancias constan los gastos y las rentas. Los gastos son todos los desembolsos que debe realizar la empresa para la realización de sus actividades, éstos pueden ser de tipo operacionales: como arriendo, publicidad, sueldos, pago de servicios básicos, etc; no operacionales: como pérdidas generadas por robos, multas y extraordinarios (Zapata Sánchez, 2009, p. 66-67).

Las rentas por su parte son todos los ingresos que ha generado la empresa, por la venta de mercadería o servicios prestados, estas rentas al igual que los gastos, pueden ser de tipo operacionales: aquellas que provienen de la actividad propia para la cual fue creada la empresa y no operacionales: aquellas que provienen de actividades complementarias (Zapata Sánchez, 2009, p. 66-68).

En el presente estado de pérdidas y ganancias, los costos de ventas por habitaciones representan un 35% de sus ventas netas, alimentación un 30%, (aun cuando el costo generado por la elaboración de recetas estándar en el capítulo 5 fue de 27%, se ha tomado un costo mayor debido a la inflación), mientras que el costo por actividades representa un 50% de las ventas debido a mantenimiento de los caballos (comida, veterinario y herraje).

Las siguientes tablas representan el Estado de pérdidas y ganancias tanto del primer año, como su proyección a 5 años, para los tres escenarios planteados. Para los gastos administrativos se ha considerado un incremento anual del 5%, mientras que para los gastos de ventas un 10% anual.

Tabla 34. Estado de pérdidas y ganancias, escenario optimista-esperado

ESCENARIO 1: OPTIMISTA - ESPERADO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS					
Ventas HABITACIONES	\$ 151.200,00	\$ 169.344,00	\$ 188.924,40	\$ 210.039,48	\$ 232.793,76
Ventas ALIMENTACION	\$ 15.120,00	\$ 16.934,40	\$ 18.892,44	\$ 21.003,96	\$ 23.279,38
Ventas ACTIVIDADES	\$ 4.536,00	\$ 5.080,32	\$ 5.667,73	\$ 6.301,18	\$ 6.983,81
Ingresos COMISIONES TRANSFERS	\$ 5.040,00	\$ 5.644,80	\$ 6.297,48	\$ 7.001,32	\$ 7.759,79
TOTAL INGRESOS	\$ 175.896,00	\$ 197.003,52	\$ 219.782,05	\$ 244.345,93	\$ 270.816,74
COSTO DE VENTAS (MANTENIMIENTO/COMPRAS)					
Costo de Ventas HABITACIONES	\$ 52.920,00	\$ 59.270,40	\$ 66.123,54	\$ 73.513,82	\$ 81.477,81
Costo de Ventas ALIMENTACION	\$ 4.536,00	\$ 5.080,32	\$ 5.667,73	\$ 6.301,18	\$ 6.983,81
Costo de Ventas ACTIVIDADES	\$ 2.268,00	\$ 2.540,16	\$ 2.833,87	\$ 3.150,59	\$ 3.491,91
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 59.724,00	\$ 66.890,88	\$ 74.625,14	\$ 82.965,59	\$ 91.953,53
UTILIDAD BRUTA	\$ 116.172,00	\$ 130.112,64	\$ 145.156,91	\$ 161.380,33	\$ 178.863,20
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 60.973,55	\$ 64.022,22	\$ 67.223,34	\$ 70.584,50	\$ 74.113,73
GASTOS DE VENTAS (PUBLICIDAD)	\$ 2.500,00	\$ 2.750,00	\$ 3.025,00	\$ 3.327,50	\$ 3.660,25
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 63.473,55	\$ 66.772,22	\$ 70.248,34	\$ 73.912,00	\$ 77.773,98
PRESTAMO BANCARIO	\$ 10.000,00				
UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ 42.698,45	\$ 53.340,42	\$ 64.908,58	\$ 77.468,33	\$ 91.089,23
PARTICIPACION DE TRABAJADORES (15%)	\$ 6.404,77	\$ 8.001,06	\$ 9.736,29	\$ 11.620,25	\$ 13.663,38
UTILIDAD ANTES DE IMP. E INT.	\$ 36.293,68	\$ 45.339,35	\$ 55.172,29	\$ 65.848,08	\$ 77.425,84
IMPUESTO A LA RENTA (25%)	\$ 9.073,42	\$ 11.334,84	\$ 13.793,07	\$ 16.462,02	\$ 19.356,46
INTERES	\$ 4.725,00	\$ 3.780,00	\$ 2.835,00	\$ 1.890,00	\$ 945,00
UTILIDAD NETA	\$ 22.495,26	\$ 30.224,51	\$ 38.544,22	\$ 47.496,06	\$ 57.124,38

Tabla 35. Estado de pérdidas y ganancias, escenario realista.

ESCENARIO 2: REALISTA

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS					
Ventas HABITACIONES	\$ 120.960,00	\$ 137.592,00	\$ 155.584,80	\$ 175.032,90	\$ 196.036,85
Ventas ALIMENTACION	\$ 12.096,00	\$ 13.759,20	\$ 15.558,48	\$ 17.503,29	\$ 19.603,68
Ventas ACTIVIDADES	\$ 3.628,80	\$ 4.127,76	\$ 4.667,54	\$ 5.250,99	\$ 5.881,11
Ingresos COMISIONES TRANSFERS	\$ 4.032,00	\$ 4.586,40	\$ 5.186,16	\$ 5.834,43	\$ 6.534,56
TOTAL INGRESOS	\$ 140.716,80	\$ 160.065,36	\$ 180.996,98	\$ 203.621,61	\$ 228.056,20
COSTO DE VENTAS (MANTENIMIENTO/COMPRAS)					
Costo de Ventas HABITACIONES	\$ 42.336,00	\$ 48.157,20	\$ 54.454,68	\$ 61.261,52	\$ 68.612,90
Costo de Ventas ALIMENTACION	\$ 3.628,80	\$ 4.127,76	\$ 4.667,54	\$ 5.250,99	\$ 5.881,11
Costo de Ventas ACTIVIDADES	\$ 1.814,40	\$ 2.063,88	\$ 2.333,77	\$ 2.625,49	\$ 2.940,55
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 47.779,20	\$ 54.348,84	\$ 61.456,00	\$ 69.138,00	\$ 77.434,55
UTILIDAD BRUTA	\$ 92.937,60	\$ 105.716,52	\$ 119.540,99	\$ 134.483,61	\$ 150.621,64
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 60.973,55	\$ 64.022,22	\$ 67.223,34	\$ 70.584,50	\$ 74.113,73
GASTOS DE VENTAS (PUBLICIDAD)	\$ 2.500,00	\$ 2.750,00	\$ 3.025,00	\$ 3.327,50	\$ 3.660,25
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 63.473,55	\$ 66.772,22	\$ 70.248,34	\$ 73.912,00	\$ 77.773,98
PRESTAMO BANCARIO	\$ 10.000,00				
UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ 19.464,05	\$ 28.944,30	\$ 39.292,65	\$ 50.571,61	\$ 62.847,67
PARTICIPACION DE TRABAJADORES (15%)	\$ 2.919,61	\$ 4.341,64	\$ 5.893,90	\$ 7.585,74	\$ 9.427,15
UTILIDAD ANTES DE IMP. E INT.	\$ 16.544,44	\$ 24.602,65	\$ 33.398,75	\$ 42.985,87	\$ 53.420,52
IMPUESTO A LA RENTA (25%)	\$ 4.136,11	\$ 6.150,66	\$ 8.349,69	\$ 10.746,47	\$ 13.355,13
INTERES	\$ 4.725,00	\$ 3.780,00	\$ 2.835,00	\$ 1.890,00	\$ 945,00
UTILIDAD NETA	\$ 7.683,33	\$ 14.671,99	\$ 22.214,07	\$ 30.349,40	\$ 39.120,39

Tabla 36. Estado de pérdidas y ganancias, escenario pesimista.

ESCENARIO 3: PESIMISTA					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS					
Ventas HABITACIONES	\$ 80.640,00	\$ 95.256,00	\$ 111.132,00	\$ 128.357,46	\$ 147.027,64
Ventas ALIMENTACION	\$ 8.064,00	\$ 9.525,60	\$ 11.113,20	\$ 12.835,75	\$ 14.702,76
Ventas ACTIVIDADES	\$ 2.419,20	\$ 2.857,68	\$ 3.333,96	\$ 3.850,72	\$ 4.410,83
Ingresos COMISIONES TRANSFERS	\$ 2.688,00	\$ 3.175,20	\$ 3.704,40	\$ 4.278,58	\$ 4.900,92
TOTAL INGRESOS	\$ 93.811,20	\$ 110.814,48	\$ 129.283,56	\$ 149.322,51	\$ 171.042,15
COSTO DE VENTAS (MANTENIMIENTO/COMPRAS)					
Costo de Ventas HABITACIONES	\$ 28.224,00	\$ 33.339,60	\$ 38.896,20	\$ 44.925,11	\$ 51.459,67
Costo de Ventas ALIMENTACION	\$ 2.419,20	\$ 2.857,68	\$ 3.333,96	\$ 3.850,72	\$ 4.410,83
Costo de Ventas ACTIVIDADES	\$ 1.209,60	\$ 1.428,84	\$ 1.666,98	\$ 1.925,36	\$ 2.205,41
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 31.852,80	\$ 37.626,12	\$ 43.897,14	\$ 50.701,20	\$ 58.075,92
UTILIDAD BRUTA	\$ 61.958,40	\$ 73.188,36	\$ 85.386,42	\$ 98.621,32	\$ 112.966,23
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 60.973,55	\$ 64.022,22	\$ 67.223,34	\$ 70.584,50	\$ 74.113,73
GASTOS DE VENTAS (PUBLICIDAD)	\$ 2.500,00	\$ 2.750,00	\$ 3.025,00	\$ 3.327,50	\$ 3.660,25
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 63.473,55	\$ 66.772,22	\$ 70.248,34	\$ 73.912,00	\$ 77.773,98
PRESTAMO BANCARIO	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ (11.515,15)	\$ (3.583,86)	\$ 5.138,08	\$ 14.709,31	\$ 25.192,26
PARTICIPACION DE TRABAJADORES (15%)	\$ (1.727,27)	\$ (537,58)	\$ 770,71	\$ 2.206,40	\$ 3.778,84
UTILIDAD ANTES DE IMP. E INT.	\$ (9.787,88)	\$ (3.046,28)	\$ 4.367,37	\$ 12.502,92	\$ 21.413,42
IMPUESTO A LA RENTA (25%)	\$ -2.446,97	\$ -761,57	\$ 1.091,84	\$ 3.125,73	\$ 5.353,35
INTERES	\$ 4.725,00	\$ 3.780,00	\$ 2.835,00	\$ 1.890,00	\$ 945,00
UTILIDAD NETA	\$ (12.065,91)	\$ (6.064,71)	\$ 440,53	\$ 7.487,19	\$ 15.115,06

6.9. Flujo de caja estimado

Este estado financiero se enfoca en el efectivo resultante de las actividades cotidianas de una empresa

Para calcular el flujo de efectivo se requiere calcular los ingresos menos costos, pero no es necesario incluir la depreciación pues no es un flujo de salida de efectivo, ni agregar el interés, pues este es un gasto financiero (Ross, et al. 2010, p. 30-32).

Tabla 37. Flujo de caja, escenario optimista-esperado

ESCENARIO 1: OPTIMISTA - ESPERADO						
FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL	\$ -86.952,25					
Flujos de Ingresos		\$ 175.896,00	\$ 197.003,52	\$ 219.782,05	\$ 244.345,93	\$ 270.816,74
Flujos de Egresos		\$ -148.675,74	\$ -162.999,01	\$ -178.402,83	\$ -194.959,87	\$ -212.747,36
Depreciación (+)		\$ 5.112,71	\$ 5.112,71	\$ 5.112,71	\$ 5.112,71	\$ 5.112,71
FLUJOS NETOS DE CAJA	\$ -86.952,25	\$ 32.332,97	\$ 39.117,22	\$ 46.491,93	\$ 54.498,77	\$ 63.182,09
Flujo descontado	\$ -86.952,25	\$ 28.115,63	\$ 29.578,24	\$ 30.569,20	\$ 31.159,85	\$ 31.412,67
Suma de flujos		\$ 28.115,63	\$ 57.693,87	\$ 88.263,07	\$ 119.422,92	\$ 150.835,58

Tabla 38. Flujo de caja, escenario realista

ESCENARIO 2: REALISTA						
FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL	\$ -86.952,25					
Flujos de Ingresos		\$ 140.716,80	\$ 160.065,36	\$ 180.996,98	\$ 203.621,61	\$ 228.056,20
Flujos de Egresos		\$ -128.308,47	\$ -141.613,37	\$ -155.947,92	\$ -171.382,21	\$ -187.990,81
Depreciación (+)		\$ 5.112,71	\$ 5.112,71	\$ 5.112,71	\$ 5.112,71	\$ 5.112,71
FLUJOS NETOS DE CAJA	\$ -86.952,25	\$ 17.521,04	\$ 23.564,70	\$ 30.161,78	\$ 37.352,11	\$ 45.178,10
Flujo descontado	\$ -86.952,25	\$ 15.235,69	\$ 17.818,30	\$ 19.831,86	\$ 21.356,19	\$ 22.461,50
Suma de flujos		\$ 15.235,69	\$ 33.053,99	\$ 52.885,84	\$ 74.242,04	\$ 96.703,53

Tabla 39. Flujo de caja, escenario pesimista

ESCENARIO 3: PESIMISTA						
FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL	\$ -86.952,25					
Flujos de Ingresos		\$ 93.811,20	\$ 110.814,48	\$ 129.283,56	\$ 149.322,51	\$ 171.042,15
Flujos de Egresos		\$ -101.152,11	\$ -113.099,19	\$ -126.008,03	\$ -139.945,32	\$ -154.982,09
Depreciación (+)		\$ 4.357,05	\$ 5.112,71	\$ 5.112,71	\$ 5.112,71	\$ 5.112,71
FLUJOS NETOS DE CAJA	\$ -86.952,25	\$ -2.983,86	\$ 2.828,00	\$ 8.388,24	\$ 14.489,90	\$ 21.172,77
Flujo descontado	\$ -86.952,25	\$ -2.594,66	\$ 2.138,37	\$ 5.515,40	\$ 8.284,65	\$ 10.526,61
Suma de flujos		\$ -2.594,66	\$ -456,29	\$ 5.059,11	\$ 13.343,76	\$ 23.870,37

6.10. Criterios de inversión

Una inversión es aceptable si:

1. El valor presente neto (VAN/VPN) es positivo,
2. Su periodo de recuperación calculado es menor al número de años preestablecido,
3. Su tasa interna de retorno (TIR) excede el rendimiento requerido y
4. El índice de rendimiento (IR) es mayor a uno.

6.10.1. Valor presente neto (VPN o VAN)

El Valor Presente Neto, es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Estimar el VPN, es una forma de evaluar la rentabilidad de una inversión propuesta.

La regla dice que se debe aceptar una inversión si el valor presente neto es positivo, ya que al ser positivo, nos indica que la inversión es capaz de generar valor para sus propietarios, por lo que es apropiado apostar por ella (Ross, et al. 2010, p.261-262).

6.10.2. Periodo de recuperación

Es el tiempo que requiere una inversión para generar flujos de efectivo que logren recuperar el costo inicial aportado. Para obtener el periodo de recuperación de la inversión, es preferible usar el método de flujos descontados, el cual soluciona el problema de ignorar el valor del dinero a través del tiempo, pues simplemente sumando los flujos de caja netos, se podría decir en cuantos años se recupera la inversión, pero descartando el riesgo existente (Ross, et al. 2010, p.265)

Con el periodo de recuperación descontado, se puede calcular el tiempo real requerido para que la suma de los flujos de efectivo descontados sea igual a su inversión inicial. (Ross, et al. 2010, p. 268)

6.10.3. Tasa interna de retorno

La TIR, es la tasa de descuento que convierte al VPN de una inversión en cero.

La TIR debe exceder el rendimiento requerido inicial de una inversión para que el proyecto sea aceptable (Ross et al. 2010, p. 273-274).

6.10.4. IR (Índice de rentabilidad)

El índice de rentabilidad es la suma de los flujos de efectivo esperados dividido para el costo de inversión inicial, éste índice de rentabilidad debe ser mayor a 1, a fin de ser una buena opción de inversión, el resultado de este índice es lo obtenido por cada dólar invertido, debido a que es una razón de beneficio-costos (Ross et al. 2010, p. 284).

6.10.5. Criterios de inversión Hostería Las Hortensias

A continuación, los criterios de inversión obtenidos, en base al desarrollo del flujo de caja de cada escenario de la hostería

Tabla 40. Criterios de inversión

CRITERIOS DE INVERSIÓN			
	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
VPN/VAN	\$ 63.883,33	\$ 9.751,28	\$ -63.081,88
Período de recuperación	2,96 años	4,57 años	Supera el periodo de recuperación aceptable
TIR	39%	19%	-14%
IR	2,71	1,77	0,50

- El VAN/VPN es positivo en el primero y segundo escenario
- El rendimiento requerido del proyecto (tasa de descuento) es de 15%, en el primero y segundo escenario, la TIR supera este rendimiento.
- El periodo de recuperación de la inversión de la hostería, es de 2,96 años para el escenario 1, para el segundo escenario es de 4.57 y para el tercero supera el período de recuperación aceptable.
- El índice de rentabilidad es de 2.71 en el primer escenario, 1.77 en el segundo y 0,50 en el tercero.

Es base a estos índices de rentabilidad, se puede decir que en el escenario 1 y 2, se debe realizar la inversión, pues se cumplen con todos los requerimientos financieros expuestos previamente. En caso de darse el tercer escenario, se presentarían pérdidas que llevarían al cierre del negocio, pues no se cumple con ningún parámetro de rentabilidad.

Conclusiones

- La hacienda, al momento, cuenta con un 70% de las instalaciones requeridas para su funcionamiento, además cuenta con todos los servicios básicos como agua potable, electricidad, conexión a internet y telefonía fija; éstas condiciones facilitan el desarrollo del proyecto, además reducen el costo de la inversión inicial y el tiempo de adecuación.
- La realización del análisis de mercado, ha permitido conocer las características del mercado objetivo, y se ha logrado establecer estrategias de marketing adecuadas para llegar a nuestro público objetivo; considerando la amplia cantidad de visitantes estadounidenses al país, es posible concluir que el hecho de haber escogido este mercado, para el presente estudio, es de gran beneficio para el éxito del negocio propuesto.
- Actualmente se están impulsando los emprendimientos turísticos, brindando apertura a los créditos otorgados por la Corporación Financiera Nacional. Esto va de la mano con el crecimiento turístico de la ciudad de Quito, gracias a los reconocimientos otorgados en estos dos últimos años, encontrándose entre los más importantes: Destino líder de Sudamérica y mejor aeropuerto de Sudamérica.
- Se han determinado tres posibles escenarios: realista, optimista y pesimista; tomando en consideración el escenario realista se puede concluir que es factible realizar la inversión para poner en funcionamiento el plan propuesto, pues se toma como referencia un porcentaje de ocupación aceptable debido a ser un emprendimiento nuevo. El VAN, en el escenario optimista y realista es positivo y la TIR, supera el rendimiento esperado, además con un 40% de ocupación del escenario pesimista, se podría al menos cubrir los costos fijos de la empresa.
- Además de la factibilidad económica del proyecto, la ubicación de la hacienda es privilegiada debido a la cercanía con el aeropuerto de Quito,

a futuro se prevé un gran crecimiento de las parroquias localizadas en la zona de influencia como Yaruquí, Puembo, Pifo, Checa y El Quinche. La presencia del aeropuerto dinamizará las económicas de sus territorios aledaños, por lo que el hecho de ofrecer servicio de hospedaje y alimentación en esta zona, se convierte en una gran oportunidad de negocio.

REFERENCIAS

- Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica ANDES (2012). *Ecuador registra logros positivos en la industria del Turismo*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013 de <http://www.andes.info.ec/es/turismo/6322.html>
- Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. (2013). *El reto del Nuevo Aeropuerto de Quito es ampliar las conexiones internacionales*. Recuperado el 16 de octubre de 2013 de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/reto-nuevo-aeropuerto-quito-es-ampliar-conecciones-internacionales.html>
- Aquicito – Parroquias del Distrito Metropolitano de Quito. (2013). *Checa*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013 de http://www.quito.com.ec/parroquias/index.php?option=com_content&view=section&id=7&Itemid=13
- Aquicito. (2010). *Guía turística de las parroquias del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito Turismo.
- Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador (2013). *Competitividad y comercio de servicios turísticos OMT*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013 de <http://www.optur.org/competitividad-comercio-servicios-turisticos.html>
- Cámara Provincial de Turismo de Pichincha CAPTUR (s.f.). *Reglamento general de actividades turísticas*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013 de http://www.captur.travel/web2011/informacion_juridica/documentos/normativa_generales/normasGen_reglamGeneralTurismo.html
- Cámara Provincial de Turismo de Pichincha CAPTUR (s.f.). *Ley de turismo*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2013 de http://www.captur.travel/web2011/informacion_juridica/documentos/normativa_generales/normasGen_LeyTurismo.html

Cámara Provincial de Turismo de Pichincha CAPTUR. (2011). *Caracterización del turismo receptor en el DMQ*. Recuperado el 24 de Enero de 2014 de <http://www.captur.travel/Docs/PERFIL%20DEL%20TURISTA%20receptor%20en%20el%20DMQ.pdf>

Cámara Provincial de Turismo de Pichincha CAPTUR. (2012). *Quito en cifras*. Recuperado el 24 de enero de 2014 de http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/documents/QuitoenCifras2012_000.pdf

Cárdenas, F. (2009). *Proyectos Turísticos: Localización e inversión*. México D.F., México: Trillas.

Construmática. (s.f.). *Materiales de construcción sostenibles*. Recuperado de http://www.construmatica.com/construpedia/Materiales_de_Construcci%C3%B3n_Sostenibles

CFN. (2013). *Condiciones del crédito*. Recuperado de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1335&Itemid=825

CFN. (2013). *Desarrollo al turismo. Actividades financiadas*. Recuperado de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1333&Itemid=823

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11º Ed. México: Pearson

Departamento de matemáticas UDLA. (2013). *Formula de obtención de la muestra*. Universidad de las Américas. Quito, Ecuador.

Ecuador Legal Online. (2013). *Decimo cuarto sueldo*. Recuperado de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/decimo-cuarto-sueldo/>

Ecuador Legal Online. (2013). *Decimo tercer sueldo*. Recuperado de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/decimo-tercer-sueldo/>

- El comercio. (2013). *3 obras generan más empleo en el nuevo aeropuerto*. Recuperado el 2 de Mayo de 2014 de
- El Universo. (2013). *Escasez de hoteles en zona de nuevo Aeropuerto de Quito*. Recuperado el 16 de octubre de 2013 de <http://www.eluniverso.com/2013/02/06/1/1447/escasez-hoteles-zona-nuevo-aeropuerto.html>
- Gobierno de Pichincha. (2012). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Checa 2012-2025*.
- Gonzales. (2011). *La madera- Slideshare*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/archieg/la-madera-como-material-de-construccion>
- Hacienda Chorlaví. (2011). *Nuestra Hacienda*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2013 de http://www.haciendachorlavi.com/web_spa/historia.html
- Hair, J., Bush, R., Ortinau. (2010). *Investigación de mercados*. (4.^a ed.) . Madrid, España: McGraw-Hill.
- Hannabarger, C., Buchman, R. & Economy, P. (2007). *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing
- Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. 8va Ed. México: Mc. Graw Hill
- Hoteles y destinos. (2012). *Tipos de hoteles*. Recuperado el 17 de Marzo de 2014 de <http://hotelesydestinos.es/definicion-de-hotel-la-raiz-de-nuestro-blog/>
- Hoy.com.ec (2013). *Tababela dinamiza a siete parroquias*. Recuperado el 16 de octubre de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/tababela-dinamiza-a-siete-parroquias-575883.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Población por área, según provincia, cantón y parroquia del empadronamiento*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de

http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades económicas*. Ecuador.

Instituto Politécnico Nacional. (2006). *Guía para elaborar un plan de negocios*. Lima, Perú: UPDCE.

La Andaluza Hostería. (s.f.). *Hostería Hacienda La Andaluza*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013 <http://hosteriaandaluza.com/principal.htm>

Ley de Compañías del Ecuador, Codificación N° 000, Sección I – Disposiciones generales (1999).

Ley de empresas unipersonales de responsabilidad limitada, Sección 1 (2006).

López, R., y Deslauriers, J. (2011). *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social*. Revista Margen – edición digital N° 61.

Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios*. (6.ª ed.). México: Pearson

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (5.ª ed.). México: Pearson.

Mc Neill, D. (2014). *Airports and territorial restructuring: The case of Hong Kong*. Urban Studies.

Martínez, I., (2013). *Creación de empresas hoteleras y turísticas*. UDLA. Quito, Ecuador.

Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Salario mínimos sectoriales: Turismo y alimentación 2014*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Copia-de-16.-TURISMO-Y-ALIMENTACION-2014.xls>

Ministerio de Turismo (2011). *La experiencia turística en el Ecuador*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2013 de

http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/Minis_Turismo_folleto_espanol_completo.pdf

Ministerio de Turismo (2013). *Estadísticas turísticas*. Recuperado el 12 de Marzo de 2014 de http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=30

Ministerio de Turismo (2013). *Estadísticas turísticas*. Recuperado el 12 de Marzo de 2014 de http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=30

Montenegro, N. (2007). *Checa: Un pueblo Andino realidades y recuerdos*. Quito, Ecuador.

Neufert . (2013). *El arte de proyectar en arquitectura*. (16° Ed.). Barcelona, España: Gustavo Gili

Organización Mundial del Turismo. (s.f.).*Entender el turismo: Glosario Básico*. Recuperado el 12 de marzo de 2014 de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico#Motivo>

Pakakuna Gardens. (2012). *Urbanización campestres, villas y residencias*. Recuperado de <http://www.pakakunabau.com/>

Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vásquez, A., González, L. (s.f.). *Entrevista*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.

Ponce Talancón, H. (2006). *“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la economía. Septiembre 2006.

Proyecto verde (2007). *FSC: un sello que garantiza una explotación sostenible de los recursos madereros*. Recuperado de http://www.proyectoverde.com/sello_fsc

Quito. (2013). *El aeropuerto de Quito potencia el turismo*. Recuperado el 23 de Enero de 2014 de <http://www.quito.com.ec/index.php/bienvenido/noticias-de-quito/noticias-2013/160-noviembre-2013/701-el-aeropuerto-de-quito-potencia-el-turismo>

Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. (9ª Ed.). México: McGraw-Hill.

Ruiz Martínez, M. (s.f.). *Análisis del mercado y la competencia*. Plan de Negocios.

Secretaría Nacional de Administración Pública. (2010). *Modelos de Gestión*. Subsecretaría de Organización, Métodos y Control.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. (2013). *Plan Nacional para el buen vivir 2013-2017*. Quito: Ecuador.

Slideshare. (2014). Recetas estándar.

SNV- Connecting people capacities. (s.f.). *Guía planeación estratégica*. Ecuador.

Sostenibilidad para todos. (2014). *Construcción sostenible: casa de Madera*. Recuperado de <http://www.sostenibilidad.com/construccion-sostenible-casas-de-madera/>

Superintendencia de Compañías. (2012). *Instructivo Societario*. Quito, Ecuador

Superintendencia de Compañías. (2014). *Pasos para la constitución de una compañía*. Quito, Ecuador

Taktik Consulting. (2010). *Ciclo de operaciones y procesos*. Recuperado de <http://www.taktik.com.mx/index.php/page/9.html>

TransRabbit. (2013). *Nuestros servicios*. Recuperado de <http://www.transrabbit.com.ec/>

Vásquez, G., (2009). *Ecuador en la mitad del Mundo-Guía Turística y Ecológica*. Tomo N° 1. Ecuador: GV & TOUR.

Vázquez, L y Saltos, N. (2010). *Ecuador su realidad*. Quito, Ecuador: Fundación José Peralta.

Zapata, P., Zapata, M. (2009). *Introducción a la contabilidad y documentos mercantiles*. (4ª Ed.). Quito, Ecuador: Maya ediciones.

ANEXOS

Precios del equipamiento de muebles de habitaciones y comedor – El Bosque Muebles

<http://www.bosque.com.ec/>



(10) Carrito de Pedidos
[Mi Cuenta](#)
[Locales](#)

DORMITORIOS SALAS COMEDORES ENTRETENIMIENTO OFICINA EXTERIORES ACCESORIOS FACTURA ELECTRÓNICA

DORMITORIOS

Amaricos

Camas

- 1 1/2 Plaza
- 2 Plazas
- 2 1/2 Plazas
- 3 Plazas

Veladores y Comodas

Zapateras

Accesorios para dormitorios

Almohadas

Colchones

SALAS

Gofás

Sillas Cama

Mesas de centro y laterales

Hartlinahles

Butacas

Complementos

COMEDORES

Mesas

Sillas

Accradores

ENTRETENIMIENTO

Centros de Entretenimiento

Mesas de TV

OFICINA

EXTERIORES

Salas

ACCESORIOS

Lámparas de Techo

Lámparas de piso

Lámparas de mesa

Adornos

Cuscos

Atorrbras

FACTURA ELECTRÓNICA

Secciones > Carrito de Pedidos

Carrito de Pedidos

Foto	Nombre	Color	Precio	Cantidad	Total
	CAMA KARINA 105X190	CAFE OSCURO (DARK BROWN)	\$ 255,29	2	\$ 510,58
	BANCO PARA COQUITA ARANEA	ROBLE OSCURO (BLACK OAK)	\$ 48,87	1	\$ 48,87
	CAMA KARINA 200X200	CAFE OSCURO (DARK BROWN)	\$ 382,07	1	\$ 382,07
	CAMA DIANE 200X200	CHOCOLATE	\$ 410,77	1	\$ 410,77
	VELADOR ARIANNA	ROBLE OSCURO (BLACK OAK)	\$ 92,23	1	\$ 92,23
	ALMOHADA PLUMAS	BLANCO	\$ 36,32	1	\$ 36,32
	JUEGO DE SÁBANAS ESPIÑA 2 PLAZAS	SIN COLOR	\$ 36,96	1	\$ 36,96
	MESA COMEDOR 3RES 140(81a)x75	TABACO	\$ 429,84	1	\$ 429,84
	SILLA COMEDOR TADIA	NEGRO	\$ 98,43	1	\$ 98,43
	MESA PARA TV JEQUITIBA	TABACO	\$ 129,30	1	\$ 129,30

Total = \$
2142,04

➔ actualizar

Catálogo de equipos y maquinaria de cocina y lavandería – Termalimex

<http://www.termalimex.com/>

Cocina Industrial

COCINAS INDUSTRIALES

¡COCINAS INDUSTRIALES para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



HORNOS DE PASTELERÍA

Aplicaciones: hornos de pastelería, hornos de convección, hornos de convección. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



FRIGORÍFICOS INDUSTRIALES

¡FRIGORÍFICOS INDUSTRIALES para 200 personas! Fabricados en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



HORNOS COMBI

¡HORNOS COMBI para 200 personas! Fabricados en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



MEZCLADORAS INDUSTRIALES

¡MEZCLADORAS INDUSTRIALES para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



LAVADORAS DE VAJILLAS

¡LAVADORAS DE VAJILLAS para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



SAPITEOS INDUSTRIALES

¡SAPITEOS INDUSTRIALES para 200 personas! Fabricados en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.

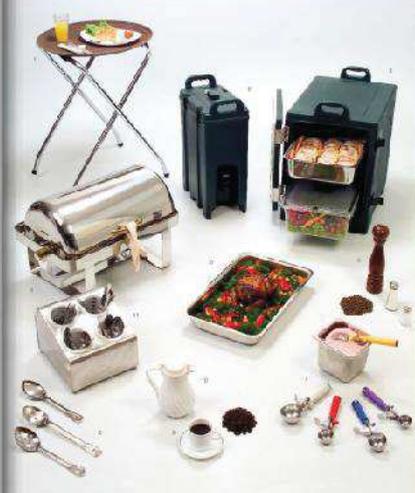


EXTRACTORES INDUSTRIALES

¡EXTRACTORES INDUSTRIALES para 200 personas! Fabricados en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



Catering y Servicio



Lavandería

¡Cocinas industriales para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.

LAVADORAS INDUSTRIALES

¡LAVADORAS INDUSTRIALES para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



SECADORAS INDUSTRIALES

¡SECADORAS INDUSTRIALES para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



TODILLOS DE PLANchado

¡TODILLOS DE PLANchado para 200 personas! Fabricados en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



PRENSAS DE PLANchado

¡PRENSAS DE PLANchado para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.






REPUESTOS, SERVICIO, TECNICO Y MANTENIMIENTO



¡Cocinas industriales para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



¡Cocinas industriales para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



¡Cocinas industriales para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.



¡Cocinas industriales para 200 personas! Fabricadas en acero inoxidable con quemador eléctrico de 1000W. Incluye: horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W, horno eléctrico de 1000W. Dimensiones: 1000x600x1800mm.

Precios de equipos de computación – Novicompu

<http://www.novicompu.com/index.php>

TOP VENTAS

Acer
Hay 10 productos

OUTLET

acer

PC All in One Acer

Comparar Ordenar por --

Computadora Acer Gw 500gb+ 4gb+...

MODELO: Acer Gateway SX2110C-LW9308 AMD E1-1200
1.4GHz 500GB 4GB DVD-RW W/MIE BLACK Keyboard Mouse +
MONITOR Acer Gateway 21.5" Pulgadas

\$387.99
Disponible

Añadir a la cesta Ver

Tecnología al día

- ▶ Convierte tu TV normal a un SMART TV
- ▶ CONSEJO! Como cuidar tu laptop.
- ▶ Tablet o Laptop? O ambos en 1 solo equipo?
- ▶ Samsung presenta la primera tableta Android con chip de Intel

Categorías

Laptops

Tablets

Catálogo de equipamiento de baños y equipos de limpieza – Kywi

<http://www.kywi.com.ec/cat%C3%A1logo>

www.kywi.com.ec/baños

Herramientas Eléctricas y Manuales
 Herramientas Manuales
 Material Eléctrico
 Carrajes
 Horrojos y Fijaciones
 Plomería
 Materiales de Construcción
 Seguridad Industrial

Lista de correo

Deseo recibir periódicamente información de Kywi - MegaKywi

Correo electrónico:

Nombre y Apellido:

Herramientas Comparadas

Sanitarios 	Vessel 	Lavamanos 
Urinaríos 	Griferías 	Accesorios de baño 
Cabinas y columnas de baño	Calefones y tanques calentadores	Tinas e hidromasajes

Aspiradoras

	<p>Aspiradora 4HP. 8 galones. Para seco y húmedo. Shopvac. 495646</p> <p>\$117.14 3 pagos de \$39.05</p>		<p>Aspiradora Small 1200 W. 580724</p> <p>\$59.99</p>		<p>Aspiradora Polvo y agua. 1200 W. 409629</p> <p>\$189.97 6 pagos de \$31.66</p>
	<p>Aspiradora 2HP. 5 galones. Para seco y húmedo. Shopvac. 495611</p> <p>\$78.75</p>		<p>Aspiradora 2.5 HP. 9.4 litros. Para seco y húmedo. Shopvac. 495659</p> <p>\$55.25</p>		<p>Aspiradora Cyclone. 1400 W. No utiliza fuerza. 580716</p> <p>\$69.99</p>

Síguenos en: [f /kywi.megakywi](https://www.facebook.com/kywi.megakywi)

Kywi **MEGA Kywi**
 ¡con mucho más!

Formulario en línea de registro de compañía – Superintendencia de compañías

1. INFORMACIÓN PERSONAL:

(*) TIPO DE IDENTIFICACION: Cédula de identidad	(*) Nº CEDULA DE IDENTIDAD / PASAPORTE:	(*) PRIMER APELLIDO:
SEGUNDO APELLIDO:	(*) PRIMER NOMBRE:	SEGUNDO NOMBRE:
TERCER NOMBRE:	(*) NACIONALIDAD: ECUADOR	(*) E-MAIL:
(*) CODIGO A USAR (6 - 10 CARACTERES):		

2. DIRECCION:

(*) PROVINCIA:	(*) CANTON:	(*) CIUDAD:
BARRIO O SECTOR:	(*) CALLE:	NUMERO:
(*) INTERSECCION:	EDIFICIO:	PO BOX / DEPARTAMENTO:
SITIO WEB:	CASILLA POSTAL:	(*) TELEFONO FIJO (incluya el código de área):
TELEFONO Fijo:	(*) TELEFONO CELULAR:	FAX:

Registrar Limpier

Triptico informativo de los pasos para la constitución de una compañía –
Superintendencia de compañías

SURVEY

Hello!, This is a survey that will help a tourism student to determine the feasibility of a business plan for the graduation thesis project, based on the creation of a hotel located near to Quito's International Airport. The hotel will offer accommodation, food services and outdoor activities.

GENERAL INFORMATION. Mark with an X your answer.

1. Gender F () M

2. Age

Between 18 to 30	
Between 31 to 40	
Between 41 to 50	<input checked="" type="checkbox"/>
Between 51 to 60	
Between 61 or more	

TRAVEL PREFERENCES. Mark with an X your answer.

3. Are you visiting Ecuador...

alone	<input checked="" type="checkbox"/>
as a couple	
with family	
with friends	
with coworkers	
with a group for the travel agency	
Other	

4. Which mean did you use to book your trip? You can choose more than one option

Internet	
Travel Agency	
Direct contact with airline and hotel	
Other (specify)	<input checked="" type="checkbox"/>

Company

5. Which was your purpose for this trip?

Tourism	
Business	<input checked="" type="checkbox"/>
Health	
Other (specify)	

6. On this trip, are you going to/did you visit just Quito? (if your answer is YES, skip question 7)

Yes	<input checked="" type="checkbox"/>
No	

7. Which places of Ecuador are you going to visit next/did you visit?

Highlands	
Coast	
Jungle	
Galapagos	

HOTEL PREFERENCES.

8. How did you choose your hotel for this trip? Mark with an X your answer.

Friends recommendation	
Internet recommendation	
Travel agency recommendation	X
Other (especific)	

9. Which attributes do you consider the most important on a lodging service? According to your judgement, order the service attributes, by their level of importance, with 1 the most important, to 6 the less important.

Comfort and room cleanliness	2
Security	1
Privacy	5
Design and Decoration of the facilities	6
Recreation activities	4
Customer Service (communication)	3

PROPOSED PROJECT INFORMATION.

10. Would you like to choose a new hotel, located in Checa for your lodging? (15 minutes from the airport). Mark with an X your answer.

Yes	X
No	

11. Which services o activities would you like to find in the hotel proposed, in addition of the services offered? (SERVICES OFFERED: lodging, included breakfast, restaurant, transfers, horseback riding)

Sports

12. How much would you be able to pay for this hotel? Mark with an X your answer.

Price for person, per night	
Less than \$40	
\$40 - \$50	X
\$50 or more	

Hacienda Las Hortensias



Exteriores de la casa



Pileta y patio



Entrada (recepción)



Sala de piano



Ingreso



Panorámica de la casa y patios



Vista frontal de la casa



Canchas



Vista lateral



PRIMERA ESCUELA DE CHILPE

Casa de la familia Riofrio Pólit, en el barrio Pata-hacienda, actualmente remodelada. Antiguamente era una residencia de paredes de adobe y piso de ladrillo. En 1868, fue propiedad de Adolfo Cevallos y en ella funcionó la primera escuela del anejo Chilpe, bajo la dirección de Pedro Carrera.