



FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE GOURMET EN EL PISO 17 DEL
HOTEL HILTON COLÓN QUITO.

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

Profesor Guía

María Gabriela Romo Lalama

Autor

Yvonne Anna Vollenweider

Año

2012

DECLARACIÓN DEL 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.”

.....

María Gabriela Romo Lalama
Máster en Gestión de Destinos Turísticos
C.C. 180301151-7

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”

.....

Yvonne Anna Vollenweider

C.I. 171901108-0

AGRADECIMIENTO

Al Hotel Colón Internacional C.A. la ayuda brindada y proporcionar toda la información necesaria para poder desarrollar este proyecto.

A Natalia Monard por el apoyo incondicional durante todo ese tiempo y por la ayuda dada para poder terminar este trabajo.

A Carmen y Manuelito por abrir las puertas de su casa.

A Gabriela Romo por ser una excelente profesora guía.

Y a Pablo Campos por la paciencia.

RESUMEN

Desde el año 2008, el restaurante *El Dorado Gourmet* del hotel *Hilton Colón Quito* ha experimentado una reducción tanto de los ingresos como de la afluencia de clientes, lo que ha generado pérdidas al hotel. Para mejorar la situación del restaurante se pensó conjugar dos grandes ventajas del hotel: su ubicación estratégica que ofrece una vista exclusiva tanto del centro como del norte de la ciudad de Quito, desde los pisos altos de la torre *Santa María*, y su larga trayectoria gastronómica. De esta manera, en el presente trabajo de titulación se plantea la posibilidad y las ventajas de renovar el restaurante *El Dorado Gourmet* mediante un nuevo concepto y su reubicación en uno de los pisos altos de la torre *Santa María* del hotel *Hilton Colón Quito* y darle, así, un nuevo giro rentable.

Mediante la investigación y el análisis se comprobó la hipótesis de que reubicar el restaurante gourmet en uno de los pisos altos de la torre *Santa María* del hotel *Hilton Colón Quito* es rentable y le da al hotel una ventaja competitiva. Se estableció, además, que el cliente principal será el huésped norteamericano y europeo del hotel que visita la ciudad por turismo. De otra parte, se propone que la especialidad que se servirá en el restaurante corresponda a la comida típica ecuatoriana y comida del mar, ya que los turistas no vienen al país únicamente para conocer sus paisajes, costumbres y gente, sino también para degustar la comida típica local.

A lo largo de este trabajo se desarrollará en detalle el nuevo concepto del restaurante, así como el nuevo menú, el perfil de los empleados, los servicios que se ofrecerá y el diseño interior del restaurante. Estos factores se resumen en: excelente comida y servicio extraordinario en un ambiente acogedor con una vista hermosa. Al igual que un análisis financiero demuestra la rentabilidad del restaurante para el hotel y el entorno adecuado de la inversión.

ABSTRACT

Since 2008, *El Dorado Gourmet* restaurant at the *Hilton Colon* in Quito has experienced a drop in overall income due to a lack of customers. To improve the situation of the restaurant, two special aspects of the hotel should be taken advantage of: its strategic location in the central-northern part of the city, which allows for exclusive views of Quito from the top floors of the *Santa Maria* tower, and the hotel's long and famous gastronomic history in the city. This research project attempts to give *El Dorado Gourmet* restaurant a new concept and a new location in one of the top floors of the *Santa Maria* tower of *Hilton Colon Quito*, with the goal of increasing profits.

As a result of research and analysis, it can be shown that relocating the restaurant to one of the top floors of the *Santa Maria* tower of *Hilton Colon Quito* will result in the restaurant becoming more profitable and will give the hotel a competitive edge. Since the majority of guests that stay at the hotel are North Americans and Europeans who have arrived in Quito for touristic purposes, the restaurant's specialty will be typical Ecuadorian food and seafood. Tourists not only visit Quito to travel, learn the local customs, and get to know the local people, but also to sample the local cuisine.

This research project will provide, in detail, a new concept for the restaurant that includes a new menu, an employee profile, services to be provided, and interior design. These aspects can be summarized in the following: excellent food and extraordinary service, a cozy environment with a beautiful view of the center and northern sections of the city, all of which will result in a rise in clientele. A financial analysis will also show the profitability of the restaurant for the hotel, with an adequate return on its investment.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 1 |
| 1. Aspectos generales del trabajo de titulación..... | 2 |
| 1.1. Hipótesis..... | 2 |
| 1.2. Objetivos..... | 2 |
| 1.2.1. Objetivo general..... | 2 |
| 1.2.2. Objetivos específicos..... | 2 |
| 1.3. Metodología..... | 2 |
| 2. Las industrias hotelera y de alimentos y bebidas | 3 |
| 2.1. Situación actual | 3 |
| 2.2. Categoría: hoteles de lujo en el Ecuador | 3 |
| 2.3. Características de los servicios..... | 5 |
| 2.4. Cadena hotelera internacional: <i>Hilton Worldwide</i> | 7 |
| 2.4.1. Historia | 7 |
| 2.4.2. Marcas..... | 9 |
| 2.5. La empresa: <i>Hilton Colón Quito – Hotel Colón Internacional C.A.</i> | 11 |
| 2.5.1. Historia | 11 |
| 2.5.2. Misión..... | 14 |
| 2.5.3. Visión..... | 14 |
| 2.5.4. Valores | 14 |
| 2.5.5. Información general de infraestructura y servicios | 15 |
| 2.5.6. Estructura organizacional | 17 |
| 2.6. Los ambientes de A&B y sus enfoques..... | 19 |
| 2.6.1. Banquetes | 19 |
| 2.6.2. Restaurante <i>Café Colón</i> | 19 |
| 2.6.3. Restaurante <i>El Dorado Gourmet</i> | 20 |
| 2.6.4. <i>Kioto Sushi Bar</i> | 21 |
| 2.6.5. <i>Bar La Pinta</i> | 21 |
| 2.6.6. <i>Sal & Pimienta Deli</i> | 21 |
| 2.6.7. <i>Sal & Pimienta Express</i> | 21 |
| 2.6.8. <i>Lounge Piso Ejecutivo</i> | 22 |
| 2.6.9. <i>Lounge La Pinta</i> | 22 |
| 2.6.10. Servicio a la habitación..... | 23 |
| 3. Nuevo concepto del restaurante <i>El Dorado Gourmet</i> | 24 |
| 3.1. Situación actual | 24 |
| 3.2. Objetivos..... | 27 |
| 3.2.1. Objetivo general | 27 |
| 3.2.2. Objetivos específicos..... | 27 |
| 3.3. Nueva ubicación del restaurante..... | 27 |
| 3.4. Cliente meta..... | 30 |
| 3.4.1. Análisis de los segmentos de mercado del hotel..... | 30 |
| 3.4.2. Selección del cliente meta..... | 33 |
| 3.4.3. Perfil del cliente meta | 34 |

| | | |
|----------|--|----|
| 3.5. | Diseño de interiores | 35 |
| 3.5.1. | Factores para el acondicionamiento físico del restaurante..... | 35 |
| 3.5.2. | Factores visuales, ambientación del restaurante | 38 |
| 3.5.3. | Capacidad | 39 |
| 3.5.4. | Recomendaciones sobre el diseño interior | 41 |
| 3.6. | Servicios | 45 |
| 3.7. | Especialidad | 47 |
| 3.8. | Descripción del perfil de los empleados | 50 |
| 4. | Análisis del entorno | 52 |
| 4.1. | Análisis del macroentorno..... | 52 |
| 4.1.1. | Entorno demográfico | 52 |
| 4.1.2. | Entorno económico | 53 |
| 4.1.3. | Entorno tecnológico..... | 54 |
| 4.1.4. | Político y legal | 54 |
| 4.2. | Análisis del microentorno..... | 56 |
| 4.2.1. | Cinco Fuerzas de Porter..... | 56 |
| 4.2.2. | La competencia | 58 |
| 4.2.2.1. | Hoteles de lujo | 59 |
| 4.2.2.2. | Hoteles con restaurantes con un concepto similar | 63 |
| 4.2.2.3. | Restaurantes con vista privilegiada..... | 65 |
| 4.2.2.4. | Restaurantes de gran acogida en la ciudad de Quito | 66 |
| 5. | Plan de Marketing | 68 |
| 5.1. | Objetivos..... | 68 |
| 5.1.1. | Objetivo general | 68 |
| 5.1.2. | Objetivos específicos..... | 68 |
| 5.2. | Marketing Mix | 68 |
| 5.2.1. | Producto | 69 |
| 5.2.2. | Precio | 71 |
| 5.2.3. | Plaza o distribución | 72 |
| 5.2.4. | Promoción | 73 |
| 5.2.5. | Personas | 76 |
| 5.2.6. | Procesos | 77 |
| 5.2.7. | Evidencia física | 77 |
| 5.3. | Posicionamiento y ventaja competitiva | 78 |
| 5.4. | Marketing interno | 79 |
| 6. | Análisis Financiero | 81 |
| 6.1. | Antecedentes..... | 81 |
| 6.2. | Objetivos..... | 82 |
| 6.2.1. | Objetivo general | 82 |
| 6.2.2. | Objetivos específicos..... | 82 |
| 6.3. | Proyección de ventas..... | 83 |
| 6.4. | Proyección de costos y gastos..... | 84 |
| 6.4.1. | Proyección de costos | 84 |
| 6.4.2. | Proyección de gastos | 85 |
| 6.4.2.1. | Proyección de gastos para el escenario pesimista | 85 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 6.4.2.2. | Proyección de gastos para el escenario más realista | 86 |
| 6.4.2.3. | Proyección de gastos para el escenario optimista | 88 |
| 6.4.3. | Inversión para la remodelación y adecuación del piso | 89 |
| 6.5. | Punto de equilibrio | 92 |
| 6.5.1. | Punto de equilibrio escenario pesimista | 92 |
| 6.5.2. | Punto de equilibrio escenario más realista | 94 |
| 6.5.3. | Punto de equilibrio escenario optimo | 95 |
| 6.6. | Viabilidad financiera del proyecto | 96 |
| 7. | Conclusiones y Recomendaciones | 99 |
| 7.1. | Conclusiones | 99 |
| 7.2. | Recomendaciones | 99 |
| | Referencias | 101 |
| | Glosario | 105 |
| | Anexos..... | 109 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Salones y capacidad..... | 16 |
| Tabla 2: Ingresos y egresos restaurante <i>El Dorado Gourmet</i> | 26 |
| Tabla 3: Cuadro comparativo de las posibles ubicaciones del restaurante | 28 |
| Tabla 4: Habitaciones ocupadas por segmento de mercado | 30 |
| Tabla 5: Doble ocupación por segmento de mercado | 31 |
| Tabla 6: Participación de continente de residencia por habitaciones ocupadas | 31 |
| Tabla 7: Participación de continente de residencia..... | 31 |
| Tabla 8: Participación continente de residencia por habitaciones ocupadas | 32 |
| Tabla 9: Distribución de áreas del actual restaurante gourmet | 40 |
| Tabla 10: Distribución de áreas de para el nuevo restaurante gourmet | 40 |
| Tabla 11: Estructura contable Hotel Colón Internacional C.A. | 81 |
| Tabla 12: Proyección de ventas anuales en USD..... | 84 |
| Tabla 13: Proyección de costos anuales en USD..... | 84 |
| Tabla 14: Datos detallados para el primero año en USD..... | 85 |
| Tabla 15: Gastos operacionales y administrativos en USD..... | 86 |
| Tabla 16: Datos detallados para el primero año en USD..... | 86 |
| Tabla 17: Gastos operacionales y administrativos en USD..... | 87 |
| Tabla 18: Datos detallados para el primero año en USD..... | 88 |
| Tabla 19: Gastos operacionales y administrativos en USD..... | 89 |
| Tabla 20: Inversión para el acondicionamiento del piso en USD | 89 |
| Tabla 21: Composición del financiamiento en USD | 90 |
| Tabla 22: Gasto amortización e intereses generados USD..... | 91 |
| Tabla 23: Depreciación y amortización de activos de inversión en USD..... | 91 |
| Tabla 24: Proyección de rentabilidad para el escenario más realista | 97 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Línea de tiempo <i>Hotel Colón</i> | 13 |
| Gráfico 2: Organigrama Hotel Colón Internacional C.A | 18 |
| Gráfico 3: Promedio de personas atendidas por mes | 24 |
| Gráfico 4: Ingresos Alimentos y Bebidas promedio mensual en USD..... | 25 |
| Gráfico 5: Consumo promedio por persona en USD..... | 26 |
| Gráfico 6: Fórmula matemática de la capacidad de un restaurante | 41 |
| Gráfico 7: Cálculo aplicado al nuevo restaurante gourmet | 41 |
| Gráfico 8: Marketing Mix de servicios | 69 |
| Gráfico 9: Producto: Restaurante <i>El Dorado Gourmet</i> | 70 |
| Gráfico 10: Flujo fijación de precio | 72 |
| Gráfico 11: Canales de distribución | 73 |
| Gráfico 12: Fórmula matemática por unidades (personas) | 92 |
| Gráfico 13: Fórmula matemática por ventas | 92 |
| Gráfico 14: Punto de equilibrio escenario pesimista | 93 |
| Gráfico 15: Punto de equilibrio escenario más realista | 95 |
| Gráfico 16: Punto de equilibrio escenario optimista | 96 |
| Gráfico 17: Retorno de la inversión en años | 97 |
| Gráfico 18: Fórmula matemática del retorno de inversión | 98 |
| Gráfico 19: Cálculo del retorno de inversión del restaurante | 98 |

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

| | |
|--|----|
| Fotografía 1: Fotos actuales de <i>El Dorado Gourmet</i> | 42 |
| Fotografía 2: Diseño de torre La Pinta | 43 |
| Fotografía 3: Diseño Bar La Pinta | 43 |
| Fotografía 4: Diseño Kioto Sushi Bar | 43 |
| Fotografía 5: <i>Cloude 9 Sky Bar & Lounge - Hilton Prague</i> hotel, República Checa | 44 |
| Fotografía 6: Restaurante <i>Max</i> – Hilton Düsseldorf, Alemania..... | 44 |
| Fotografía 7: Restaurante <i>Härt</i> - Hilton McLean Tyson Cornero, Estados Unidos | 44 |
| Fotografía 8: Restaurante <i>La Hacienda</i> – <i>J.W. Marriott</i> | 60 |
| Fotografía 9: Restaurante <i>La Hacienda</i> – <i>J.W. Marriott</i> | 61 |
| Fotografía 10: <i>La Locanda</i> – <i>Swissôtel</i> | 62 |
| Fotografía 11: <i>La Locanda</i> – <i>Swissôtel</i> | 63 |
| Fotografía 12: <i>Techo del Mundo</i> – <i>Hotel Quito</i> | 64 |
| Fotografía 13: <i>Rincón-Quiteño</i> – <i>Best Western Plus Plaza Hotel Casino</i> | 65 |
| Fotografía 14: <i>Pim's Itchimbia</i> | 66 |
| Fotografía 15: <i>Theatrum Quito Restaurant y Wine Bar</i> | 66 |
| Fotografía 16: <i>Zazu Restaurant Lounge Bar</i> | 67 |

Introducción

Para este proyecto se aplicó los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria para mejorar el restaurante *El Dorado Gourmet* del hotel *Hilton Colón Quito*. Debido a su mala ubicación dentro del hotel y la poca comercialización, el restaurante se ha mantenido en cifras rojas durante los últimos dos años. Al analizar la situación del restaurante y considerar las ventajas que ofrece el hotel, surgió la idea de conjugar dos beneficios del hotel:

vista privilegiada + comida excelente = Restaurante en uno de los pisos altos de la torre *Santa María* del hotel *Hilton Colón Quito*.

De esta manera, este proyecto se basó en la implementación de un restaurante gourmet en uno de los pisos más altos de la Torre Santa María del Hotel Hilton Colón Quito, cuyo proceso se registró en siete capítulos. En un primer momento, se describirá la hipótesis, el objetivo general, los objetivos específicos, así como la metodología que se usó. Posteriormente, se desarrollará los resultados de la investigación efectuada en cuanto a la industria turística, su situación actual y sus características, así como la historia del Hotel Hilton Colón Quito, su marca y los servicios que ofrece. En el tercer capítulo, se desarrollará el nuevo concepto del restaurante *El Dorado Gourmet*: se analizará cuál sería su mejor ubicación, se determinará el cliente meta, se definirá el diseño interior y se planteará sugerencias sobre la nueva imagen, los servicios que ofrecerá, el menú y el personal.

Luego se analizará el entorno de la empresa y la competencia. En el capítulo en cuanto a marketing, se describirá qué factores se considerarán para la promoción del restaurante y su posicionamiento con la ventaja competitiva. Además, se hablará sobre cómo la implementación de marketing interno garantizará una atención adecuada. Finalmente, se detallará los resultados del análisis financiero que contempla las proyecciones de ventas, los costos y gastos del período 2012 a 2017, y se evaluará la viabilidad económica del proyecto.

Este trabajo de titulación se sustentó en libros académicos, libros contables, estadísticas e información proporcionada por el Hotel Colón Internacional, así como en información obtenida en la investigación de campo.

1. Aspectos generales del trabajo de titulación

1.1. Hipótesis

El proyecto de reubicar el restaurante gourmet en uno de los pisos altos de la torre *Santa María* del hotel *Hilton Colón Quito* es rentable y da al hotel una ventaja competitiva.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Demostrar la viabilidad de la implementación de un restaurante gourmet en la torre *Santa María* del hotel *Hilton Colón Quito* y, así, posibilitar que los clientes disfruten de un restaurante con una vista hermosa tanto del centro como del norte de la ciudad en un ambiente acogedor, con excelente comida y servicio extraordinario.

1.2.2. Objetivos específicos

- Investigar cuáles son las mejores opciones para la ubicación del restaurante gourmet del hotel *Hilton Colón Quito* de la ciudad de Quito.
- Demostrar que cambiar la ubicación y el concepto del actual restaurante gourmet es una ventaja competitiva y rentable para el hotel *Hilton Colón Quito*.
- Evaluar la viabilidad económica del proyecto.

1.3. Metodología

Este trabajo de titulación se realizó utilizando datos de libros contables, estadísticas e información general proporcionados por el hotel *Hilton Colón Quito* y con visitas a sus instalaciones. También se realizó una investigación exploratoria: se entrevistó a personas de la empresa, a fuentes externas y se investigó la competencia. Los conceptos teóricos se sustentaron con libros académicos.

2. Las industrias hotelera y de alimentos y bebidas

La industria hotelera es muy importante para el turismo y el comercio. Las personas se movilizan fuera de sus lugares habituales de residencia sea por recreación o negocio, y los hoteles así como el sector gastronómico satisfacen sus necesidades básicas de alojamiento y alimentación.

2.1. Situación actual

De acuerdo con las estadísticas de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo (2012b), en el año 2010, arribaron al país 460'872¹ turistas. Y el año 2011, de acuerdo con el Ministerio de Turismo del Ecuador (2012), "cerró con un crecimiento en turismo de 8,9%, superior al 4,4% del crecimiento mundial". De acuerdo con el documento *Caracterización del turismo receptor en el DMQ* de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo (2011, p.10), 56% de turistas demandarían hotel en la ciudad de Quito, lo que indica también una situación favorable para la industria hotelera y gastronómica. Hasta el momento, el 2012 también ha sido bueno. En relación a los mismos meses de años anteriores se observa un crecimiento en los arribos de turistas de 8,1% , superior al 6,3% de crecimiento promedio de los últimos 5 años.²

2.2. Categoría: hoteles de lujo en el Ecuador

De acuerdo con el *Reglamento general de actividades turísticas Decreto No. 3400* (Gobierno Nacional, 2002, Art. 8), para pertenecer a la categoría de hoteles de lujo en el Ecuador, se debe:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo;

¹ Ver anexo 1

² Ver Anexo 2

- b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos; y,
- c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones.

Para ser un hotel de categoría de lujo, o cinco estrellas, es necesario (Gobierno Nacional, 2002, Art. 9):

- a) Contar con un asistente de gerencia para atender los reclamos de los clientes;
- b) Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos;
- c) Poseer cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas, a razón de una por cada veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en éstas;
- d) Poseer instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa; y,
- e) Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche.

Adicionalmente, se debe ofrecer los siguientes servicios (Gobierno Nacional, 2002, Art. 10):

- a) De recepción y conserjería: ambos atendidos por personal experto;
- b) De pisos: el mantenimiento de las habitaciones así como su limpieza y preparación estará a cargo de una Ama de Llaves, quien será auxiliada por las camareras de piso;
- c) De habitaciones: se deberá contar con personal que se encargue de atender los pedidos de los huéspedes durante las veinticuatro horas del día, tanto de comidas como de bebidas;
- d) De comedor: atendido por el *Maître* o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del alojamiento. Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana; la carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio. El menú del hotel deberá ofrecer cinco o más especialidades dentro de cada grupo de platos;

- e) Telefónico: existirá una central de por lo menos diez líneas, atendidas permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz;
- f) De lavandería y planchado: tanto para la ropa de los huéspedes como la lencería del alojamiento; y,
- g) Médico: debidamente atendido por un médico y un enfermero quien atenderá de manera permanente. Este servicio se prestará con cargo al cliente que lo requiera.

2.3. Características de los servicios

En toda la industria hotelera, y de alimentos y bebidas, se debe tomar en cuenta que no se vende productos tangibles sino servicios. Como Kotler, Bowen, Makens, Moreno & Paz indican, se debe centrar la “atención en cuatro características de los servicios: la intangibilidad, el carácter indisociable, la variabilidad y el carácter perecedero.” (2004, p. 25).

Intangibilidad. Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, tocar ni degustar antes de su compra, y que, después de la compra, sólo se tiene una experiencia. “Para reducir la incertidumbre que provoca la intangibilidad de los servicios, el comprador buscará signos que evidencien la información y la confianza en el servicio (...) Los tangibles proporcionan señales acerca de la calidad del servicio intangible.” (Kotler et al., 2004, p. 25) De esta manera, se debe enfatizar en la apariencia, condiciones, limpieza y personal de las instalaciones tanto exteriores e interiores, para reforzar la imagen que la empresa desea proyectar.

Carácter indisociable. Se refiere a la inseparabilidad de los servicios. La producción, la venta y el consumo se llevan a cabo simultáneamente, por lo cual es difícil controlar su calidad. “Los empleados que atienden al cliente forman parte del producto (...) El carácter indisociable del servicio significa también que los clientes forman parte del producto.” (Kotler et al., 2004, p. 25). De esta manera, es importante que tanto la presentación del servicio como la

de sus empleados sea la adecuada y, así, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y garantizar un servicio de calidad.

Variabilidad. El servicio es un producto heterogéneo, es decir que nunca es igual, que siempre dependerá del factor humano que lo presta, del momento y el lugar, así como del cliente que lo recibe. La variabilidad del servicio tiene diferentes motivos.

La fluctuación de la demanda dificulta el suministro de productos constantes durante períodos de mayor demanda. El elevado nivel de contacto entre el suministrador de servicio y el cliente hace que la constancia del producto dependa de las habilidades del suministrador y de su ejecución en el momento del intercambio. (...) La falta de comunicación y la heterogeneidad de las expectativas del cliente son otras fuentes de variabilidad. (Kotler et al., 2004, p. 26).

La variabilidad en los productos y los servicios es una razón importante por la cual el cliente no vuelve al establecimiento, ya que no se cumplieron sus expectativas. Para sobrellevar esta situación, los establecimientos de servicio puede establecer estándares en los procesos y capacitar continuamente al personal para poder brindar un servicio uniforme y generar mayor confiabilidad.

Carácter perecedero. Los servicios no se pueden almacenar o guardar para momentos de mayor demanda. Si en una noche, un hotel con 100 habitaciones, sólo vende 70, no se puede almacenar las 30 restantes para vender 130 al día siguiente. Los ingresos no percibidos de las 30 habitaciones no se podrán recuperar nunca.

De otra parte, cabe hacer referencia a otras particularidades del servicio hotelero:

Movilidad de los servicios. Los servicios no se trasladan hacia el cliente, sino que el cliente es quien debe desplazarse hacia el lugar del servicio. Las habitaciones de un hotel no son móviles como tampoco lo son las instalaciones de un restaurante.

Aumento de producción. Si la demanda de las habitaciones supera la oferta, el establecimiento no puede satisfacerla a corta plazo. Existe una imposibilidad de aumentar la producción de habitaciones a corto plazo.

Atención continúa. Las operaciones de un hotel y la atención al cliente se realizan las 24 horas del día, lo que incide directamente en el número de personal que un establecimiento debe emplear. La atención ininterrumpida a los huéspedes requiere una planificación del personal especial para cubrir a toda hora las necesidades de sus clientes.

2.4. Cadena hotelera internacional: *Hilton Worldwide*

Hilton es probablemente el nombre más reconocido de la industria hotelera; recibe huéspedes en más de 3'800 hoteles en 88 países (*Hilton Worldwide*, s.f.a) y se destaca con elegancia e innovación como el líder mundial en hospitalidad.

2.4.1. Historia

Según informa la página web del *Hilton Worldwide* (s.f.c) Conrad Hilton, fundador de la cadena Hilton, compró su primer hotel, llamado *The Mobley*, en el año 1919, en el estado de Texas, Estados Unidos. Durante los años siguientes adquirió otros hoteles y, mientras crecía el negocio, también las ambiciones del señor Hilton. En 1925, abrió el hotel *Dallas Hilton*, el primero con su nombre. Sólo dos años después, se expandió a otros lugares del estado

de Texas y abrió su primer hotel con agua corriente fría y aire acondicionado en las áreas públicas.

Al comprar los hoteles neoyorquinos *Roosevelt* y *Plaza*, en 1943, Hilton posee hoteles de costa a costa. En 1946, se formó *The Hilton Hotels Corporation* que se convirtió en el primer hotel en la bolsa de valores de Nueva York; ese mismo año el hotel *Roosevelt Hilton* fue el primer hotel en el mundo en instalar televisores en las habitaciones de los huéspedes. Tres años más tarde, *The Hilton Hotels Corporation* se convirtió en *Hilton Internacional* gracias a la apertura del hotel *Caribe Hilton* en Puerto Rico.

Durante los siguientes años, la cadena continuó su proceso de crecimiento:

- Compra del reconocido *Waldorf Astoria*, en Nueva York;
- Apertura de la primera central de reservación, llamada HILCRON, desde la cual se podía realizar reservaciones para cualquiera de los hoteles Hilton;
- Apertura del primer hotel aeropuerto, con 380 habitaciones;
- Introducción del programa de fidelización *Hilton Hhonor*s®, cuya gran ventaja sobre la competencia es ofrecer doble puntaje: puntos *Hilton Hhonor*s y millas aéreas;
- Creación de la página web www.hilton.com;
- Expansión a 76 países, siendo así la cadena de hoteles de servicio complete más grande;
- Cambio de nombre a *Hilton Hotels Corporation* y después a *Hilton Worldwide* con nuevo logo;
- Lanzamiento de “*LightStay*”, sistema propio de medición estándar de la marca para el cálculo de rendimiento de la sostenibilidad en todo el mundo. El eslogan fue: “*We know that you can't manage what you can't control; and you can't control what you can't measure.*” (*Hilton Worldwide*, s.f.e)

2.4.2. Marcas

Hilton Worldwide (s.f.b) abarca en total diez marcas que se dividen en cuatro categorías:

I. Lujo

- **Waldorf Astoria.** El primer hotel se abrió en 1949. En la actualidad, posee 20 hoteles en todo el mundo. Cada uno presenta características particulares y define el lujo. Esta marca es considerada un ícono ya que ofrece un estilo y experiencia únicos, basados siempre en la elegancia local.
- **Conrado Hotels & Resort.** El primer hotel se abrió en 1982 y actualmente existen 18 en el mundo, los cuales se caracterizan por pertenecer a la marca global de lujo contemporáneo y ser la elección de los viajeros sofisticados de hoy. Están ubicados en las ciudades y áreas de resort más codiciados. Ofrecen la combinación perfecta entre vida, negocio y placer.

II. Servicio completo

- **Hilton Hotels & Resort.** *Hilton* es el nombre más reconocido en la industria hotelera. Hoy en día, da la bienvenida en más países que cualquier otra cadena hotelera de servicio completo. Cuenta con más de 520 hoteles en 76 países en los cinco continentes. *Hilton Hotels & Resort* es la marca principal de *Hilton Worldwide* y ofrece el portafolio de servicio más completo.
- **Doubletree by Hilton.** Se inauguró en 1969 y posee 218 hoteles en ciudades principales, áreas metropolitanas y de vacaciones, en 17 países de cuatro continentes. Éstos responden a un estilo contemporáneo; ofrecen alojamiento de lujo, numerosas facilidades para eventos y reuniones; y se caracterizan por entregar una galleta caliente de chispas de chocolate durante el registro de entrada del huésped.
- **Embassy Suites Hotels.** El primer hotel se abrió en 1984. Actualmente posee hoteles en Estados Unidos y ocho a nivel internacional. Ofrece un estilo de alojamiento superior (sólo

suites) para satisfacer las necesidades especiales de cada viajero. Su principio es “100% garantía de satisfacción incondicional”, es decir que si el cliente no está completamente satisfecho, no se espera que pague.

III. Servicio enfocado

- **Hampton Inn.** Se inauguró en 1984. Hoy en día, posee más de 1'670 hoteles en Estados Unidos y 44, a nivel internacional.. Promete “100% garantía Hampton”, es decir servicio amigable, habitaciones limpias y alrededores confortables a toda hora. Si el cliente no está 100% satisfecho, no se espera que pague por el servicio.
- **Homewood Suites by Hilton.** El primer hotel abrió en 1989 y, en la actualidad, corresponde a 275 hoteles en Estados Unidos, Canadá y México, los cuales están dirigidos a viajeros que buscan una acomodación cómoda y que se sientan como en casa. Cuentan con suites de uno o dos dormitorios, con salas de estar separadas y cocinas completamente equipadas. Además ofrecen el servicio de desayuno sano y caliente, y cena de lunes a jueves.
- **Hilton Garden Inn.** Se inauguró en 1990. En la actualidad posee más de 515 hoteles y 130 proyectos. Este hotel es de precio medio con un alto nivel de servicio.
- **Home 2 Suites by Hilton.** El primer hotel abrió sus puertas en 2011. Hasta el momento, posee cinco hoteles, nueve en construcción y 60 proyectos. Responden al concepto de estadías largas. Esta marca está dirigida a los mercados de Estados Unidos, Canadá y México.

IV. Propiedad vacacional

- **Hilton Grand Vacation.** Se inauguró en 1992. Ahora cuenta con 51 propiedades en el mundo, manejadas por *Hilton Grand Vacation* o bajo franquicia. Las propiedades pueden incluir piscinas, *spas*, gimnasios, canchas deportivas, juegos de video y restaurantes. Las acomodaciones son de uno, dos o tres

dormitorios, ofrecen una amplia sala de estar, área de comedor, cocina equipada, lavadora y secadora. Estos hoteles están dirigidos especialmente a los miembros de sus clubes.

2.5. La empresa: *Hilton Colón Quito – Hotel Colón Internacional C.A.*

El hotel *Hilton Colón Quito - Hotel Colón Internacional C.A.* es uno de los hoteles de lujo en la ciudad de Quito. Se maneja bajo la marca de *Hilton Hotels & Resort*, como franquicia. Inicialmente, fue administrado por la corporación *Hilton Internacional*; sin embargo, diez años después se empezó a manejar localmente.

2.5.1. Historia

De acuerdo con los relatos del libro *25 años Hotel Colón Internacional (1992)*, la experiencia hotelera de Hugo Deller, fundador del Hotel Colón, se remonta a su juventud, cuando su familia tenía conexiones con la industria hotelera de Alemania, su país de origen. No sorprendió, por tanto, que después de explotar una hacienda agrícola en el valle de Cumbayá, él y su mujer Frida comenzaran a recibir huéspedes y, de esa manera, iniciaran su propia experiencia hotelera. En el año 1941, surgió la idea de atender a los trabajadores de la industria petrolera en auge, en un pequeño hostel llamado *Café Villa Santa Clara*, en Baños, donde pronto comenzarían a perfilarse las grandes habilidades culinarias de doña Frida Deller, un detalle que más tarde sería determinante. Sin embargo, debido a que Baños era una ciudad estacional, el hostel permanecía vacío durante largas temporadas.

Aún así, el “amor” de ambos hacia el negocio de la hospitalidad y su deseo de permanecer en él negocio los motivaron a trasladarse a la capital, Quito. Así, en 1946, nació el primer *Hotel Colón*, ubicado en la calle Pinzón, el cual contaba sólo con siete habitaciones. Sus principales clientes eran los pilotos norteamericanos de Panagra, quienes comenzaron a difundir en el exterior la belleza de este pequeño, franciscano país y las delicias de su gastronomía; en especial la de Doña Frida. Sólo dos años después *Hotel Colón* tuvo la

necesidad de crecer y se trasladó a un conjunto residencial de 24 habitaciones en las calles Leonidas Plaza y José Luis Tamayo. Todavía ahora, su prestigio al ser un hotel “de categoría” sigue creciendo.

En la década de los sesenta, la ciudad de Quito comenzaba a percibir el flujo turístico internacional gracias a tres agencias dedicadas a este negocio: *Ecuadorian Tours, Metropolitan Touring y Turismundial*. Los dueños de estas tres operadoras comenzaron a conversar y cruzar ideas para crear un restaurante que ofreciera comida típica de alta calidad y un almacén de artículos folclóricos. A punto de poner el proyecto en marcha, uno de ellos contó a sus otros dos socios sobre la idea de Hugo Deller de convertir el *Hotel Colón* en un hotel con características de gran categoría. Al grupo le gustó la idea e inició conversaciones con Hugo Deller sobre invertir en este proyecto ambicioso para la época y pionero en la hotelería ecuatoriana.

El 22 de mayo de 1965, los grupos empresariales de turismo y el hotelero constituyeron la sociedad anónima *Colón Internacional* y comenzaron la construcción del nuevo *Hotel Colón*. El hotel contaría con una capacidad de 100 habitaciones y amplios y elegantes ambientes: un restaurante para 60 personas, una cafetería para 25 y una sala de banquetes para 200. El 22 de marzo de 1968, después de casi tres años de construcción, el *Hotel Colón* abrió sus puertas a los primeros huéspedes; después de sólo 15 días superaron toda expectativa: estaba lleno. Su meta era mantener un excelente nivel de hospitalidad y la buena fama de su comida; para lograrlo, enfatizaron el buen entrenamiento de los empleados para la atención a los clientes.

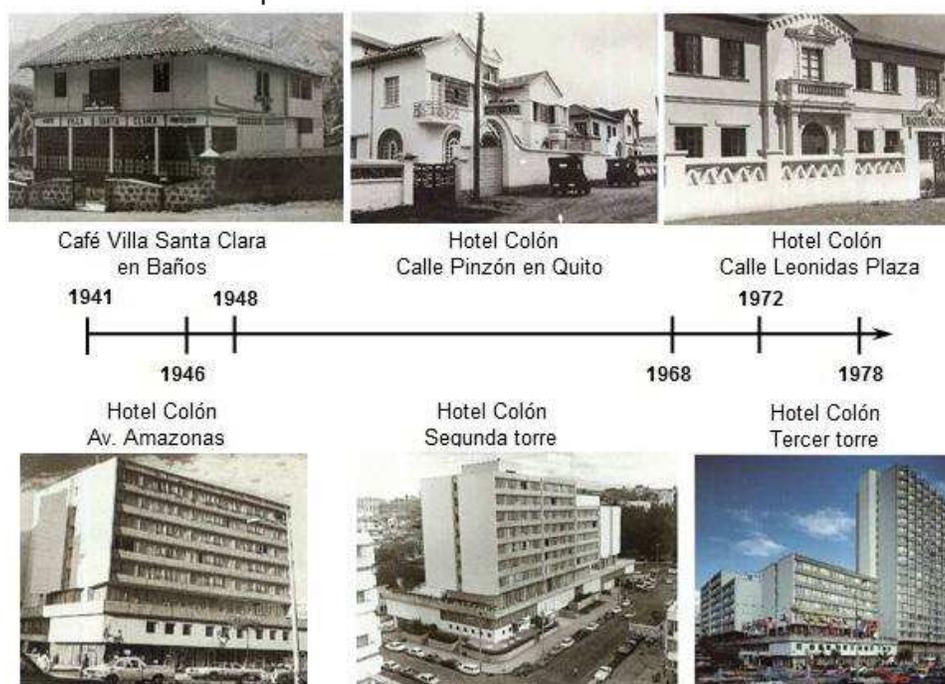
Antes del primer año, la empresa generó utilidades y compró el lote contiguo para comenzar la construcción de una segunda torre de 100 habitaciones, la cual finalizó en el año 1972. Durante este tiempo, doña Frida logró plasmar los éxitos de su cocina familiar en este proyecto de gran escala; la fama gastronómica del hotel crecía.

En 1974 se inició la siguiente etapa con la compra de los lotes restantes de la manzana. Se construyó una tercera torre de 20 pisos con 240 habitaciones: en 1978, el hotel tenía un total de 440 habitaciones. En noviembre de 1992, el

Hotel Colón incorporó un nuevo ambiente llamado Sal & Pimienta que es una panadería - pastelería, que vendía además comida para llevar y embutidos. En diciembre de 1995, el grupo de *Hotel Colón* firmó un contrato para la administración de su hotel de Quito y el recién inaugurado hotel de Guayaquil bajo la cadena *Hilton Internacional*, ahora *Hilton Worldwide*. Para cumplir los estándares y ser un digno *Hilton*, el *Hotel Colón Internacional* inició un proceso de remodelación general de sus áreas públicas, habitaciones y ambientes, a partir de 1996. Durante dicho proceso, se redujo el número de habitaciones a 300. De este modo, el 26 de febrero de 1997, el *Hotel Colón* se convirtió en el hotel *Hilton Colón Quito* bajo la marca *Hilton Hotels & Resort* con el logotipo y bandera de *Hilton Internacional*.

Durante los años siguientes, hasta la actualidad, el *Hilton Colón* realizó varias renovaciones en los ambientes y habitaciones para seguir cumpliendo los exigentes estándares de la cadena internacional *Hilton*. La remodelación más significativa fue la de la torre “La Pinta”, que inició en el año 2006 y terminó dos años después, a partir de la cual se contó con un nuevo producto estelar: las *suites ejecutivas*.

Gráfico 1: Línea de tiempo *Hotel Colón*



Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.

Elaborado por la autora

2.5.2. Misión

Según los autores de *Administración: Un enfoque basado en competencias*, la misión es “el propósito o razón de ser de una empresa (...) El planteamiento de misión sólo tiene sentido si actúa como una fuerza unificadora que oriente las decisiones estratégicas y permita lograr los objetivos a largo plazo de la organización.” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002, p. 194). La misión de una empresa es muy importante ya que es su propósito de existir y refleja hacia donde desea llegar. La misión de todos los hoteles de *Hilton Worldwide* es la misma: “*To be the preeminent global hospitality company - the first choice of guests, team members, and owners alike.*”³ (*Hilton Worldwide*, s.f.d)

2.5.3. Visión

La visión de una empresa consiste en expresar “las aspiraciones y el propósito fundamental de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes.” (Hellriegel et al, 2002, p. 194). La visión de *Hilton Worldwide* se refleja en todos sus hoteles y es la filosofía de Conrado N. Hilton: “*To fill the earth with the light and warmth of hospitality.*”⁴ (*Hilton Worldwide*, s.f.d)

2.5.4. Valores

Desde su creación en 1919, hasta la actualidad, *Hilton Worldwide* (s.f.d) es líder en la industria de la hospitalidad y se mantiene como ejemplo de innovación, calidad y éxito. Este liderazgo es resultado ser fiel a su visión, misión y valores. Sus principales pilares son:

Hospitality⁵ Nuestra pasión es entregar experiencias excepcionales a nuestros huéspedes.

Integrity⁶ Hacemos lo correcto todo el tiempo.

³ En español: Ser la más destacada compañía global de la hospitalidad – ser la primera elección de los huéspedes, miembros del equipo y propietarios por igual.

⁴ En español: Llenar la Tierra con la luz y la calidez de la hospitalidad.

⁵ En español: Hospitalidad

⁶ En español: Integridad

| | |
|---------------------------------|--|
| L eadership ⁷ | Somos líderes en nuestra industria y en nuestra comunidad. |
| T eamwork ⁸ | Jugamos en equipo en todo lo que hacemos. |
| O wnership ⁹ | Somos dueños de nuestras acciones y decisiones. |
| N ow ¹⁰ | Operamos con el sentido de urgencia y disciplina. |

2.5.5. Información general de infraestructura y servicios

El hotel *Hilton Colón Quito* está ubicado entre la avenida Amazonas, la avenida Patria y las calles 18 de Septiembre y Juan León Mera.

Sobre la planta baja, donde están ubicados los diferentes ambientes de alimentos y bebidas, se levantan las tres torres.

- Torre *Santa María*: con 19 pisos es la más alta y la que más habitaciones tiene: 156 habitaciones *Deluxe*, 56 habitaciones *Club* y 1 *suite* presidencial.
- Torre *La Pinta*: de siete pisos, se compone de 42 *suites* ejecutivas; es la torre más moderna en lo que se refiere a las adecuaciones de las habitaciones.
- Torre *La Niña*: de cinco pisos, alberga las oficinas administrativas, el *spa* y un número limitado de *suites* y habitaciones para estadías largas.

⁷ En español: Liderazgo

⁸ En español: Trabajo en equipo

⁹ En español: Posesión

¹⁰ En español: Ahora

Además del servicio de hospedaje en 156 habitaciones *Deluxe* y 99 habitaciones ejecutivas, el hotel *Hilton Colón Quito* brinda el servicio de alimentos y bebidas. Posee varios ambientes donde se sirve una amplia oferta gastronómica. Este servicio en el área de banquetes se ofrece dentro del hotel en 13 salones y salas de reuniones.

Tabla 1: Salones y capacidad

| Nombre del salón | # posibles subdivisiones | Capacidad máxima de personas |
|---------------------|--------------------------|------------------------------|
| Los Shyris | 4 | 800 |
| Isabela La Católica | 2 | 400 |
| Genovesa | - | 300 |
| Las Juntas | - | 150 |
| Fernandina | 2 | 110 |
| Floreana | 2 | 90 |
| Seymour | - | 40 |
| Hilton Meetings 1 | - | 35 |
| Hilton Meetings 2 | - | 35 |
| Hilton Meetings 3 | - | 35 |
| San Cristóbal | - | 30 |
| Santa Cruz | - | 30 |
| Santa Fe | - | 30 |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.

Elaborado por la autora

Otras áreas del hotel que prestan servicios a huéspedes y clientes particulares son:

- Club de salud: gimnasio, piscina, sauna, turco e hidromasaje
- *Spa* y servicio de peluquería
- Lavandería
- Parqueaderos interno y externo
- *Business Center*
- Conserjería

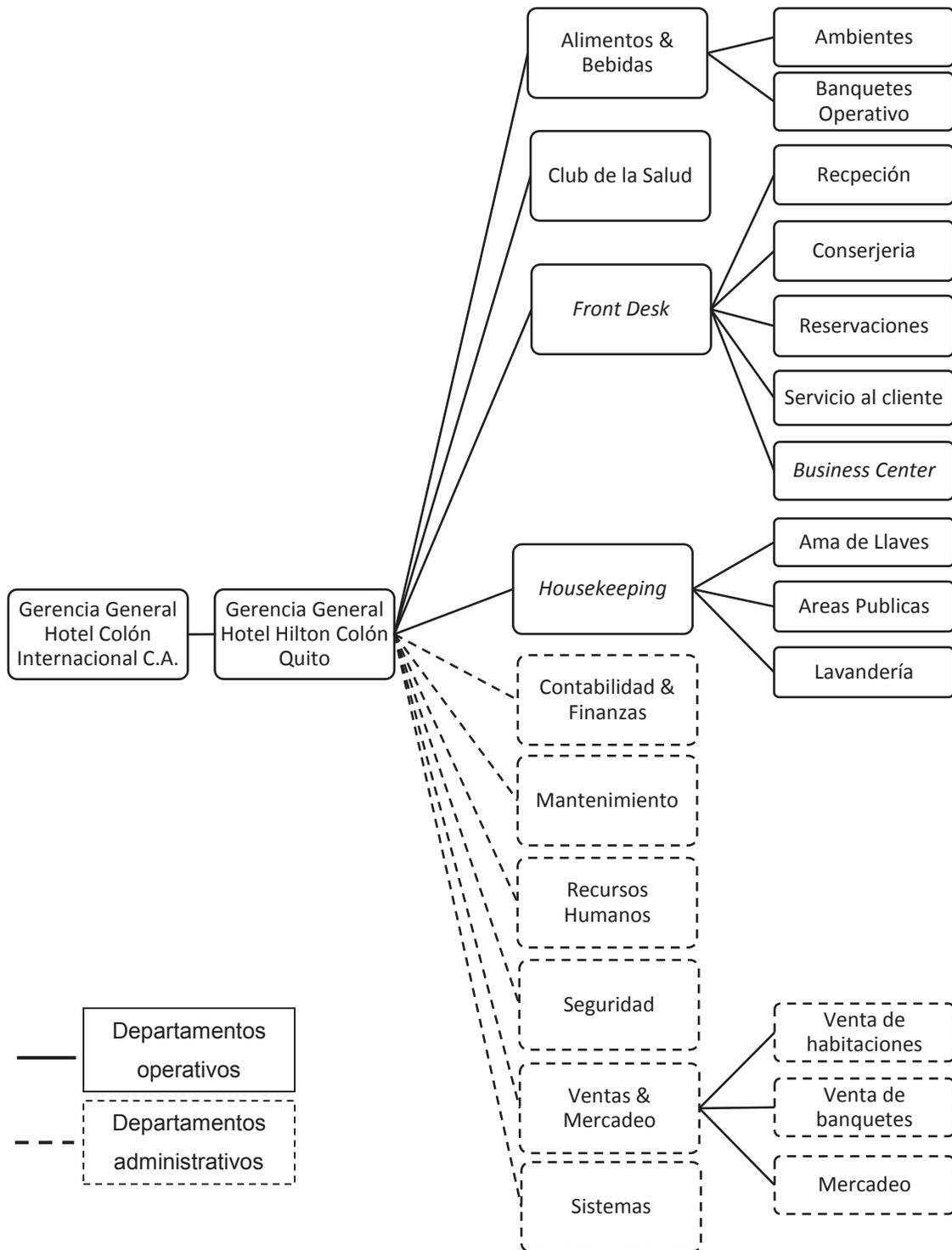
2.5.6. Estructura organizacional

La empresa *Hotel Colón Internacional C.A.* cuenta con aproximadamente 500 empleados y se divide en dos áreas: *Front office* y *Back office*.

El *Back office*, también llamado área administrativa, comprende los diferentes departamentos que se dedican a toda actividad de venta, promoción, soporte, apoyo y control de la operación hotelera, pero no se involucra directamente en la entrega de servicios al cliente final.

El *Front office*, o *Front of the house*, se refiere a las áreas operativas y emplean a la mayoría del personal del hotel; se dedica a la atención directa del cliente y la entrega del producto o servicio.

Tanto el *Back office* como el *Front office* son dirigidos por el gerente general de hotel *Hilton Colón Quito* y se estructura de la siguiente manera:

Gráfico 2: Organigrama *Hotel Colón Internacional C.A.*

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.
Elaborado por la autora

2.6. Los ambientes de A&B y sus enfoques

El área de alimentos y bebidas (A&B), servicio complementario al de hospedaje, es parte importante de un hotel. En el hotel *Hilton Colón Quito*, dicha área genera 54% de sus ingresos¹¹. El hotel ofrece este servicio en el área de banquetes, dos restaurantes, un deli, un sushi bar y una panadería, tanto a huéspedes como a clientes particulares. De otra parte, los ambientes de servicio a la habitación, *Lounge Piso Ejecutivo* y *Lounge La Pinta* atienden únicamente a los huéspedes del hotel.

2.6.1. Banquetes

El área de servicio de banquetes atiende todo evento social, empresarial, congresos y convenciones, tanto dentro de las instalaciones del hotel como en cualquier punto de la ciudad y sus alrededores. El servicio de banquetes se ramifica en:

- Servicio de banquetes;
- Servicio a domicilio o SAD; y
- Servicio *catering* Premium, bajo la marca *Hilton Elite*.

Esta área genera la mayor parte de los ingresos de alimentos y bebidas¹². Atiende los diferentes eventos en el horario deseado por el cliente y los menús se organizan de acuerdo con los requerimientos del cliente o según el criterio del chef, si así lo desea el cliente. La capacidad total para la atención dentro del hotel es de 2'085 personas y pueden atender hasta 1'400 personas en el servicio a domicilio/ *Hilton Elite*.

2.6.2. Restaurante *Café Colón*

El *Café Colón* es el principal restaurante del hotel; es un restaurante tradicional de la ciudad de Quito y es famoso por su buena comida, gracias a doña Frida. Esta abierto de domingo a miércoles, de 6 am a 1 am, y de jueves a sábado,

^{11, 12} Ver anexo 3

las 24 horas. El restaurante ofrece platos a la carta de cocina internacional (francesa, italiana y platos de *fast food*). Además cuenta con un menú reducido de comidas típicas ecuatorianas. Adicionalmente, se ofrece un *buffet* de comida nacional e internacional en los siguientes horarios:

Desayuno: 6 am a 10 am

Almuerzo: 12 pm a 3 pm

Cena: 7 pm a 11 pm

Madrugada: 12 am a 3 am, sólo viernes y sábado.

El restaurante cuenta con una capacidad para 167 personas. Cuando el hotel esta con ocupación alta en habitaciones y salones, el restaurante se ve muchas veces forzado a negar la atención a personas que no tienen reservación previa debido a la sobreocupación. Después de banquetes, es el ambiente que más aporta a los ingresos de alimentos y bebidas¹³. Su cliente meta es los huéspedes del hotel y el público en general, pero también se enfoca a los participantes de los eventos que contratan el paquete ejecutivo.

Varias veces durante el año, brinda festivales, dirigidos a toda su clientela, que se caracterizan por la decoración y comida temáticas, y música en vivo. Los más reconocidos son el *Festival Guayaco* en el mes de julio, el *Oktoberfest* en el mes de octubre, el *Festival Español* en fiestas de Quito, y festivales ocasionales que no se realizan todos los años como el *Festival Argentino*, el *Festival Colombiano*, el *Festival Mexicano* y *Festival Chileno*.

2.6.3. Restaurante *El Dorado Gourmet*

El restaurante *El Dorado Gourmet* se especializa en comida italiana gourmet y se caracteriza por su elegante y moderno ambiente. Está abierto los días jueves, viernes y sábado de 6 pm a 10 pm, en el caso de que un grupo grande de personas desea comer en el restaurante fuera del horario habitual se abre de acuerdo a lo solicitado por ellos. El restaurante tiene una capacidad para 42 personas.

¹³ Ver anexo 3

2.6.4. *Kioto Sushi Bar*

Exquisita gastronomía japonesa en un casual ambiente al aire libre, diseñado según los conceptos del Feng Shui gastronómico. Está abierto en los horarios de almuerzo de 12 pm a 3 pm, y cena de 7 pm a 10 pm, de lunes a domingo. Tiene capacidad para atender de manera simultánea a 16 personas.

2.6.5. *Bar La Pinta*

El *Bar La Pinta* está ubicado junto al *Kioto Sushi Bar*, y ofrece bebidas nacionales e internacionales y bocaditos para relajarse y disfrutar un momento especial, en un ambiente moderno. Tiene una capacidad de hasta 18 personas y está abierto de 11 am a 1 am.

2.6.6. *Sal & Pimienta Deli*

Este exclusivo deli ofrece alternativas rápidas de comida variada durante el día. Sirve platos de acuerdo con el horario de comidas como platos a la carta, postres, panadería variada y artículos comestibles varios. El servicio es en el mostrador, la comida se puede servir en el área de mesas o en la terraza del local; asimismo, se ofrece servicio a domicilio. El cliente meta es el cliente masivo, pero especialmente las personas que viven o trabajan en los alrededores. Tiene una capacidad para 52 personas y está abierto de 8 am a 9 pm. Es el tercer ambiente que más aporta en relación a los ingresos de alimentos y bebidas¹⁴.

2.6.7. *Sal & Pimienta Express*

Ofrece sandwiches, postres, tortas, panadería y artículos para la venta como quesos, embutidos, quimbolitos y humitas. El cliente normalmente compra los productos para llevar; sin embargo, existe una pequeña área para el consumo. El cliente meta es el cliente masivo y en especial las personas que viven o trabajan en los alrededores del hotel. El local está abierto de 8 am a 8 pm. Aun

¹⁴ Ver anexo 3

siendo una pequeña panadería, refleja su gran acogida: representa el cuarto ingreso más alto en cuanto a alimentos y bebidas¹⁵.

2.6.8. *Lounge Piso Ejecutivo*

El piso 17 del hotel está dividido en dos áreas: habitaciones y *lounge*, también llamado *Lounge Piso Ejecutivo*. En éste, se brinda diferentes servicios para los huéspedes de las habitaciones ejecutivas como a los miembros del programa de fidelización *Hhonor*s con nivel *Gold* y *Diamond*. La atención a dichos huéspedes VIP incluye las siguientes áreas: Internet, área de atención para desayuno y dos pequeñas salas de reuniones. La atención es de 6 am a 9 pm, y ofrece los siguientes servicios a los clientes de las habitaciones ejecutivas:

- Desayuno Buffet de 6:30 am a 10 am, de lunes a viernes, y de 6:30 am a 10:30 am, sábados y domingos
- *Open Bar*: servicio de bebidas y bocaditos fríos y calientes en el horario de 6 pm a 8 pm los días sábados y domingos
- Dos salas de reuniones con capacidad para hasta 12 personas
- Acceso a internet sin costo desde el *lounge*
- Asistencia para envío de faxes, confirmación de vuelos, consulta de puntos *Hhonor*s, entre otros.

El servicio de alimentos y bebidas, así como el resto de servicios en esta área, son gratuitos para los huéspedes VIP y tiene capacidad para 35 personas.

2.6.9. *Lounge La Pinta*

Inicialmente, el *Lounge La Pinta* fue creado para la atención exclusiva de los huéspedes de las suites de la torre *La Pinta* y brindaba los mismos servicios que el *Lounge Piso Ejecutivo*; sin embargo, debido a la baja demanda de este producto, se cerró dicha área. Al momento, se utiliza para la atención en el desayuno *buffet* de los huéspedes corporativos con tarifa especial y para el

¹⁵ Ver anexo 3

servicio de *Open Bar*, durante la semana, para los huéspedes de las habitaciones ejecutivas. Tiene capacidad para atender a 30 clientes.

2.6.10. Servicio a la habitación

El servicio a la habitación de platos a la carta funciona las 24 horas del día. Los platos que se ofrece son los mismos que los de la carta del *Café Colón*, pero el número de ítems es inferior. Este servicio se ofrece únicamente a los huéspedes del hotel.

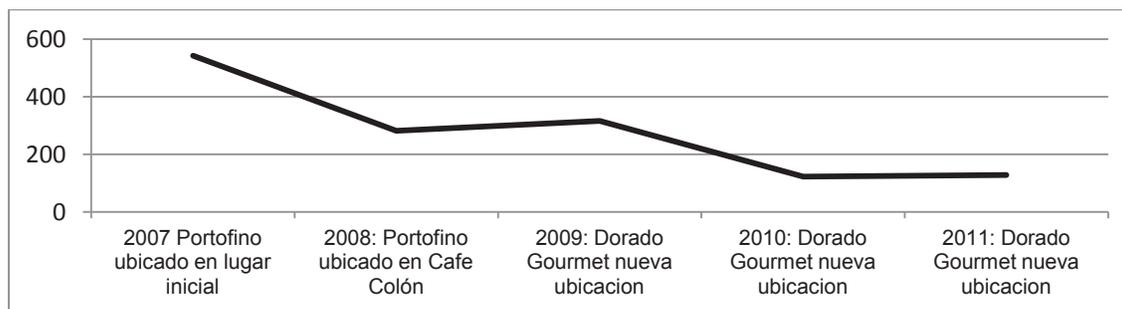
3. Nuevo concepto del restaurante *El Dorado Gourmet*

3.1. Situación actual

Cuatro años atrás, el restaurante gourmet del hotel *Hilton Colón Quito* se llamaba *Portofino* y se encontraba en la planta baja de la torre *La Pinta*, en la esquina de la avenida Amazonas y la calle 18 de Septiembre. Este restaurante era reconocido por su buen servicio y comida gourmet italiana. Sin embargo, cuando inició la remodelación de la torre *La Pinta* en el año 2007, el restaurante *Portofino* fue ubicado temporalmente en una parte separada dentro del restaurante *Café Colón* y, luego de finalizar dicha remodelación, se lo reubicó en el salón *El Dorado*, donde también adoptó su nombre. Mientras el *Portofino* funcionó en el espacio del *Café Colón*, el restaurante sintió una disminución en el número de clientes, la cual fue significativa y desde su reubicación.

Como se puede observar en el gráfico, durante el año 2007 el restaurante gourmet atendía un promedio de 561 personas por mes. En el año 2011 atendió un promedio de 128 personas, lo que significó una reducción de 77%.

Gráfico 3: Promedio de personas atendidas por mes¹⁶



Elaborado por la autora

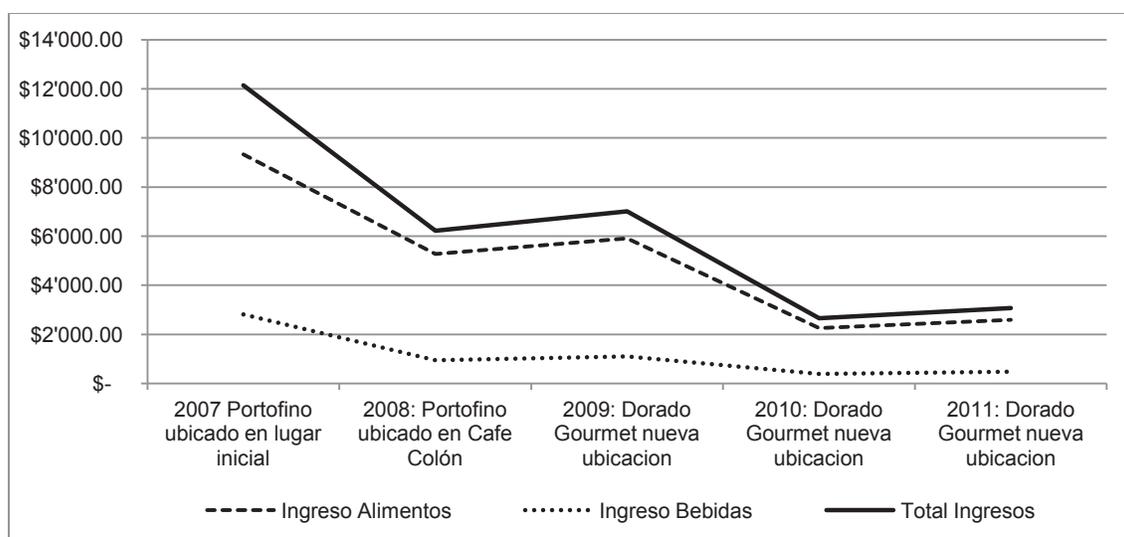
Inicialmente, la atención en *El Dorado Gourmet* transcurría también en el horario del almuerzo; no obstante, se eliminó debido a la baja demanda. Ahora, el restaurante atiende durante este horario únicamente como servicio incluido en los paquetes ejecutivos de banquetes, siempre y cuando haya

¹⁶ Ver anexo 4

alta ocupación en el *Café Colón* y los salones. Cabe mencionar que este tipo de atención no ofrece el servicio de *El Dorado Gourmet* ni su carta; simplemente, presta el espacio del restaurante.

Así como el número de clientes, el restaurante experimentó una caída de 75,6% en cuanto a los ingresos: de un total de USD 138'079, en 2007, se registró un ingreso de apenas USD 36'819 en el año 2011. De esta manera, de los siete ambientes que corresponden a alimentos y bebidas y que generan ingresos, éste se ubica en último lugar¹⁷.

Gráfico 4: Ingresos de alimentos y bebidas promedio mensual (USD)¹⁸

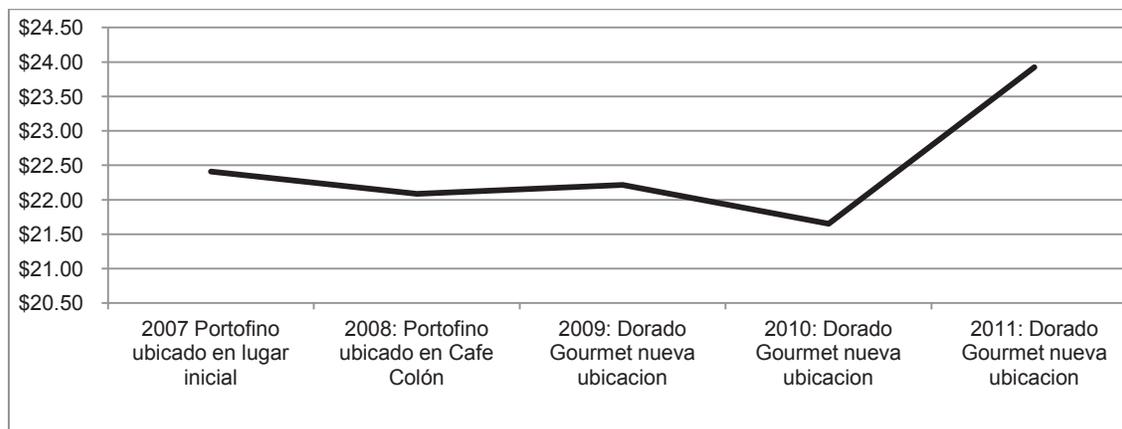


Elaborado por la autora

Es necesario aclarar que el porcentaje de ingresos no se redujo paralelo al porcentaje de clientes atendidos ya que se presentó un ligero aumento (6,8%) en el valor del consumo promedio por persona: de USD 22,41 en el año 2007, se incrementó a USD 23,92 en el 2011.

¹⁷ Ver anexo 3

¹⁸ Ver anexo 4

Gráfico 5: Consumo promedio por persona (USD)¹⁹

Elaborado por la autora

De otra parte, desde la reducción más notable de los ingresos y personas atendidas en el año 2010, se puede observar que el costo de la elaboración y el gasto administrativo y operativo del restaurante supera los ingresos generados en el ambiente.

Tabla 2: Ingresos y egresos restaurante *El Dorado Gourmet*²⁰

| | 2010 | 2011 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Ingresos alimentos | USD 27'110,00 | USD 31'143,00 |
| Ingresos bebidas | USD 4'696,00 | USD 5'676,00 |
| Costo elaboración alimentos 40% | USD -10'844,00 | USD -12'457,20 |
| Costo bebidas 50% | USD -2'348,00 | USD -2'838,00 |
| Gastos administrativos y operativos | USD -51'957,38 | USD -29'732,64 |
| Rentabilidad/ pérdida | USD -33'343,38 | USD -8'208,84 |

Elaborado por la autora

Así, el restaurante *El Dorado Gourmet* no genera ganancias por el momento. Al contrario, se ha convertido en una carga financiera ya que mantiene cifras rojas. Se debe considerar además que la mayoría de almuerzos y cenas de negocios, que el hotel organiza para sus clientes, se realizan en la suite presidencial o en el piso 17; es decir que no se utiliza el espacio del restaurante gourmet.

¹⁹ Ver anexo 4

²⁰ Ver anexo 5 y 6

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Reubicar el restaurante gourmet en la torre *Santa María* del hotel *Hilton Colón Quito* y, así, permitir que los clientes disfruten una vista única tanto del centro de la ciudad como de la parte norte, en un ambiente acogedor con excelente comida y servicio extraordinario.

3.2.2. Objetivos específicos

- Ofrecer un servicio personalizado de desayuno para los huéspedes de las habitaciones ejecutivas y, así, generar una ventaja de mercadeo en cuanto a dichas habitaciones.
- Ofrecer el servicio de almuerzo y cena para los huéspedes del hotel y los clientes particulares.
- Obtener una mayor afluencia de clientes gracias a la nueva ubicación, diseño, culinarias gastronómicas y excelente atención.
- Lograr una alta cuota de satisfacción de los clientes mediante un servicio y comida de calidad.
- Generar mayor cliente y elevar el consumo promedio y así incrementar los ingresos del restaurante gourmet.
- Convertirse en un ambiente rentable mediante un manejo adecuado de los costos y gastos.
- Convertirse en el quinto ambiente que genera más ingresos en cuanto a alimentos y bebidas en un plazo de seis meses y alcanzar el tercer lugar en un año.

3.3. Nueva ubicación del restaurante

La nueva ubicación del restaurante es importante ya que los clientes no sólo se sienten atraídos por la calidad de la comida, sino también por otros factores como el entorno. Mientras se pensaba en cuál sería la ubicación más adecuada para el restaurante gourmet, se consideró aprovechar al máximo una ventaja preexistente: la ubicación estratégica del hotel. Debido a su vista hacia al centro histórico y el norte de la ciudad, se decidió reubicar el restaurante en

uno de los pisos más altos de la torre *Santa María*. De esta manera, se tomarán en cuenta los pisos desde el 17 al 20 de dicha torre y a continuación se analizará las ventajas, desventajas, áreas a reubicar e impedimentos de cada uno.

Tabla 3: Cuadro comparativo de las posibles ubicaciones del restaurante

| | Piso 17 | Piso 18 | Piso 19 | Piso 20 (Techo) |
|---|---|----------|---------------------------|---|
| Habitaciones en el piso | 5 | 8 | 5 | - |
| Sacrificio de habitaciones adicionales | - | - | - | 2 |
| <u>Total habitaciones a sacrificar</u> | <u>5</u> | <u>8</u> | <u>5</u> | <u>2</u> |
| Acceso directo con el ascensor desde la planta baja | Sí | Sí | Sí | No |
| Acceso con el ascensor de servicio | Sí | Sí | Sí | No |
| Áreas a reubicar | <i>Lounge Piso Ejecutivo y Guest Relation Manager</i> | - | <i>Suite presidencial</i> | Aula de capacitación |
| Infraestructura existente en el piso | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Opción para un espacio al aire libre | No | No | No | Sí |
| Impedimento de estructura exterior | Sí | Sí | Sí | No |
| Impedimento importante para reubicar el restaurante | No | No | Suite Presidencial | Ductos de aire acondicionado sin opción a ser movidos |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.
Elaborado por la autora

A partir del cuadro comparativo, se puede observar que el piso 20 sería una buena opción. Se podría adecuar uno de sus áreas al aire libre y reubicar el aula de capacitación no supondría problema ya que no se afecta la atención al cliente. De otra parte, la modificación de la fachada se evidenciaría desde este piso por lo cual el diseño arquitectónico, cuya propiedad intelectual pertenece al arquitecto Ovidio Wappenstein, se vería menos afectado. Sin embargo, los ductos de este piso representan un impedimento ya que no pueden ser reubicados ni movidos y, por tanto, no es viable para la reubicación del restaurante.

Debido a que en el piso 19 se encuentra la *suite* presidencial, que no representa una habitación rentable para el hotel, reubicarla implicaría modificar otro piso además del 19, lo que significaría una inversión adicional para el hotel. Si se considera realizar dicha inversión, las posibles nuevas ubicaciones para la suite serían los pisos 17 o 18.

De otra parte, si se ubica la suite presidencial en el piso 18 se debe tomar en cuenta que se perdería el “circulo de seguridad” o que se debería cerrar el restaurante gourmet en caso de que un huésped muy importante requiriera que tanto las habitaciones del piso inferior como aquéllas del superior se encuentren vacías. Para evitar cerrar el restaurante debido a este requerimiento, la *suite* presidencial se podría ubicar en el piso 17, eso significaría cerrar dos pisos en el caso de requerir seguridades especiales para un huésped. Por todas estas razones, el piso 19 no es una buena ubicación para el restaurante gourmet.

Con solo dos pisos viables pendientes, el piso más recomendable es el 17. Este piso no forma parte del “circulo de seguridad” de la suite presidencial, tiene menos habitaciones que el piso 18 y cuenta con el área *Lounge Piso Ejecutivo*, la cual no es aprovechada y no representa un ambiente rentable. Además, se podría incorporar varios servicios en el restaurante, como el desayuno por ejemplo. De esta manera las habitaciones ejecutivas obtendrían un valor agregado. De otra parte, la asistencia por parte del *Guest Relation Manager* puede reubicarse con facilidad a otro lugar del hotel sin afectar su calidad.

En conclusión la mejor ubicación para el restaurante *El Dorado Gourmet* es el piso 17 de la torre *Santa María* del hotel *Hilton Colón Quito*. En los horarios de apertura del restaurante, sólo se habilita uno de los tres ascensores de la torre para tener un acceso directo desde la planta baja hacia el piso 17 y no comprometer la seguridad y privacidad de los huéspedes del hotel.

3.4. Cliente meta

Ya que uno de los objetivos del nuevo *El Dorado Gourmet* es incentivar a los huéspedes para que consuman sus cenas en el restaurante gourmet del hotel, es necesario analizar los segmentos del mercado que se hospedan en el hotel y, así, definir el cliente meta.

3.4.1. Análisis de los segmentos de mercado del hotel

El Hotel Hilton Colón Quito está orientado hacia un mercado corporativo, turístico, de aerolíneas, y de congresos y convenciones, entre otros segmentos de menor participación. A continuación, se puede observar, en los distintos cuadros estadísticos con datos de los años 2009 al 2011, la relación porcentual de la participación de cada segmento, el porcentaje de doble ocupación, el continente de origen de los clientes y su aportación respecto a cada segmento.

Tabla 4: Habitaciones ocupadas por segmento de mercado²¹

| | 2009 - 2011 | % de participación |
|--------------------------|----------------|--------------------|
| Turismo | 48'409 | 28,5% |
| Contratos permanentes | 43'521 | 25,6% |
| Corporativo | 38'516 | 22,7% |
| Congresos y convenciones | 19'517 | 11,5% |
| Individuales | 15'076 | 8,9% |
| Otros segmentos | 4'767 | 2,8% |
| Total | 169'806 | 100% |

Elaborado por la autora

²¹ Ver anexo 7

Tabla 5: Doble ocupación por segmento de mercado²²

| | Total habitaciones | Total huéspedes | % doble ocupación |
|--------------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
| Turismo | 48'409 | 81'482 | 68,3% |
| Contratos permanentes | 43'521 | 47'464 | 9,1% |
| Corporativo | 38'516 | 45'451 | 18,0% |
| Congresos y convenciones | 19'517 | 27'975 | 43,3% |
| Individual | 15'076 | 22'424 | 48,7% |
| Otros segmentos | 4'767 | 9'177 | 92,5% |
| Total | 169'806 | 233'973 | 37,8% |

Elaborado por la autora

Tabla 6: Participación de continente de residencia por habitaciones ocupadas²³

| | Ecuador | Latino América | América del Norte | Europa | Asia/Pacífico | África | Total |
|--------------------------|---------|----------------|-------------------|--------|---------------|--------|-------------|
| Turismo | 1,8% | 18,0% | 29,1% | 41,1% | 9,9% | 0,2% | 100% |
| Contratos permanentes | 3,0% | 52,6% | 38,5% | 5,8% | - | - | 100% |
| Corporativo | 25,4% | 39,0% | 12,7% | 10,8% | 12,1% | 0,1% | 100% |
| Congresos y convenciones | 32,9% | 52,0% | 7,6% | 5,9% | 1,6% | 0,0% | 100% |
| Individual y Otros | 5,0% | 41,3% | 17,4% | 32,9% | 3,1% | 0,2% | 100% |

Elaborado por la autora

Tabla 7: Participación de continente de residencia²⁴

| | Ecuador | Latino América | América del Norte | Europa | Asia/Pacífico | África |
|-----------------------------|---------|----------------|-------------------|--------|---------------|--------|
| % por habitaciones ocupadas | 11,4% | 38,3% | 24,0% | 20,2% | 6,1% | 0,1% |
| % por personas | 10,9% | 36,8% | 23,7% | 22,5% | 6,0% | 0,1% |
| % de ocupación doble | 31,7% | 32,7% | 36,3% | 53,4% | 35,3% | 15,4% |

Elaborado por la autora

²² Ver anexo 7²³ Ver anexo 7²⁴ Ver anexo 7

Tabla 8: Participación continente de residencia por habitaciones ocupadas²⁵

| | Ecuador | Latino América | América del Norte | Europa | Asia/ Pacífico | África |
|--------------------------|-------------|----------------|-------------------|-------------|----------------|-------------|
| Turismo | 4,5% | 13,4% | 34,6% | 58,1% | 46,1% | 55,6% |
| Contratos permanentes | 6,8% | 35,3% | 41,2% | 7,4% | - | - |
| Corporativo | 50,5% | 23,1% | 12,0% | 12,1% | 44,8% | 17,8% |
| Congresos y Convenciones | 33,2% | 15,6% | 3,6% | 3,3% | 3,0% | 3,0% |
| Individual | 2,7% | 8,6% | 7,6% | 15,5% | 5,7% | 23,7% |
| Otros segmentos | 2,4% | 4,1% | 1,0% | 3,6% | 0,3% | - |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por la autora

Segmento de turismo: El segmento de turismo es el que más aporta respecto a la ocupación del hotel; representa 28,5% y un promedio anual que supera las 16'000 habitaciones. Además el turismo es un segmento con un alto promedio de ocupación doble (68,3%) y bajo el cual se hospeda el mayor número de personas. De acuerdo a las estadísticas de nacionalidad, 98,2% de las habitaciones es ocupado por extranjeros, de los cuales 70,2% provienen de Europa (41,1%) y América del Norte (29,1%). Los huéspedes vienen por medio de una agencia de viajes, la cual paga el alojamiento y el desayuno.

Segmento de contratos permanentes: Este segmento de aportación se refiere a los contratos permanentes con las aerolíneas para hospedar a la tripulación y los capitanes en el hotel; representa 25,6%. Se caracteriza especialmente por su baja ocupación doble (9,1%), muy inferior al promedio de la ocupación doble del hotel (37,6%)²⁶. 91,1% proviene de Latinoamérica (52,6%) y América del Norte (38,5%). Otra de las características de este segmento de mercado es que, en su mayoría, llega por la noche y sale la mañana del día siguiente.

Segmento corporativo: El segmento corporativo se refiere a los huéspedes del hotel que pagan una tarifa especial negociada con compañías y empresas estatales. Es el tercer segmento con mayor ocupación de habitaciones (22,7%)

²⁵ Ver anexo 7

²⁶ Ver anexo 8

y, al igual que el segmento de contratos permanentes, tiene una doble ocupación inferior (18%) al promedio del hotel. 64,4% de los huéspedes proviene de Latinoamérica (39%) y de Ecuador (25,4%). La participación de América del Norte, Europa y Asia/ Pacífico es similar: ligeramente superior a 10%. En su mayoría las empresas pagan el alojamiento y la alimentación de sus huéspedes, no obstante aplican restricciones en el monto de consumo de las comidas.

Segmento de congresos y convenciones: Generalmente, este segmento aporta 11,5% a la ocupación del hotel. Los huéspedes son traídos por los organizadores de los congresos y convenciones. En su mayoría, los organizadores cubren el alojamiento y la alimentación de sus invitados durante el evento. La mayoría de huéspedes son latinoamericanos (52%) y ecuatorianos (32,9%).

Segmento de individuales y otros: En esta categoría se ubican el segmento de individuales (8,9%) y segmentos minoritarios (2,8%), los cuales corresponden a los huéspedes que no cuentan con una tarifa corporativa y no viajan mediante agencias de viajes. Juntos, estos segmentos aportan un poco más que el segmento de congresos y convenciones debido a un alto porcentaje de doble ocupación. Los huéspedes que representan estos segmentos vienen en su mayoría de Latinoamérica (41,3%), Europa (32,9%) y América del Norte (17,4%).

3.4.2. Selección del cliente meta

Para seleccionar el cliente meta se consideró varios puntos mencionados por Quito Turismo en el documento sobre *Caracterización del turismo receptor en el DMQ* (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos, 2011, p.21-23)²⁷:

- Se evidencia que el gasto medio diario del turista que viene por motivos de recreación es más alto que el gasto medio diario del turista que viene por motivos de negocio.

²⁷ Ver anexo 9

- El promedio de gasto turístico diario de los turistas cuyo motivo de viaje es la recreación, ha tenido pocas variaciones a pesar de la crisis internacional.
- El gasto diario en hoteles, de los turistas que pertenecen al segmento “negocios” disminuyó desde junio de 2009, seguramente como efecto de la crisis.

Los segmentos corporativo y congresos y convenciones no se tomaron en cuenta para definir al cliente meta debido a que son clientes del restaurante Café Colón y son sensibles al precio. Tampoco se consideró el segmento de contratos permanentes debido a su naturaleza.

Para este proyecto, se seleccionó como cliente meta a los huéspedes que pertenecen al segmento de turismo por las siguientes razones:

- Su promedio de gasto diario es más alto
- Abarca más de la cuarta parte de las habitaciones ocupadas
- Abarca 35% de los huéspedes, lo que se traduciría en un promedio de 74,4 posibles clientes diarios.

No se debe olvidar que el segmento de turismo se registra por temporadas; por tanto, se realizará una campaña de marketing dirigida también a personas residentes de Quito, en temporadas bajas.

3.4.3. Perfil del cliente meta

El cliente meta elegido proviene de Europa y América del Norte. Generalmente, llega al país después de adquirir paquetes turísticos organizados; es decir, compran el pasaje, el alojamiento con desayuno, los servicios de guía y transporte en un solo paquete. Se debe tomar en cuenta que la mayoría desea contar con una estadía organizada, no preocuparse de nada y disfrutar el viaje; por tanto, saben con anticipación qué lugares fuera de su itinerario desean conocer. Al turista extranjero no sólo lo motiva conocer diferentes lugares, paisajes y gente, sino también la comida típica local. De otra parte, el cliente

meta es una persona educada, culta y con un buen nivel educativo; generalmente tiene más de 50 años.²⁸

De acuerdo a Quito Turismo, la estancia media de los turistas con motivo de recreación en la ciudad de Quito es de 8 a 9 días²⁹. Dicha estancia no necesariamente es continua, su estadía en Quito puede ser de pocos días entre sus diferentes viajes a otros lugares. De esta manera, se debe considerar canales de mercadeo que lleguen al cliente meta antes de su primer arribo a la ciudad o lo más pronto posible después de su llegada.

3.5. Diseño de interiores

El diseño de interiores o interiorismo, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (s.f.) es el “*arte de acondicionar y decorar los espacios interiores de la arquitectura*”. Debido a la intangibilidad del servicio, los compradores buscarán “signos que evidencien la información y la confianza en el servicio.” (Kotler et al., 2004, p. 25). De esta manera el éxito o fracaso de un restaurante no depende únicamente de la comida o de la atención brindada al cliente, sino también del diseño. Elena Guim (2011) opina que:

la arquitectura tiene la capacidad de provocarnos experiencias sensoriales que nos preparan para “degustar” la comida con todos nuestros sentidos expectantes. (..) El espacio, la luz, la acústica los materiales nos hacen percibir, en décimas de segundo, una emoción. De forma irracional, sabemos si ese lugar nos gusta o no, si queremos quedarnos o salir corriendo, tenemos un contacto inmediato o un rechazo inmediato con ese “lugar”.

3.5.1. Factores para el acondicionamiento físico del restaurante

Los puntos generales a considerar al momento para diseñar el restaurante son:

²⁸ Ver 4.1.1. Entorno demográfico

²⁹ Vease anexo 10

- **Circulación.** es necesario establecer un plan de rutas a seguir por los clientes y el personal de servicio: rutas de evacuación, corredores, pasillos, entradas y salidas, así como el espacio entre mesas.
- **Decoración.** Se deben considerar los aspectos constructivos necesarios para el diseño del estilo de decoración del restaurante.
- **Distribución de ambientes.** Verificar los impedimentos de la estructura existente como columnas, gradas de emergencia y ascensores. Se debe distribuir los ambientes de manera funcional y, así, optimizar el uso de los espacios y considerar la orientación de todas las ventanas del piso para ubicar el área del comedor.
- **Iluminación.** Decidir qué tipo de iluminación es el adecuado de acuerdo con el estilo del restaurante y la atmósfera que se desea crear, funcionalidad y medios de regulación.
- **Mobiliario ergonómico.** Establecer el tipo de mobiliario, su uso específico, tamaño, estilo, calidad y cantidad.
- **Organización de mesas y sillas.** Antes de elaborar el esquema para la ubicación de mesas y sillas, es necesario determinar la capacidad del restaurante mediante un cálculo del área.
- **Paredes.** Se debe considerar el estilo de la decoración, la facilidad de limpieza, la sensibilidad a rayones, manchas y desgaste, entre otros; así mismo es importante considerar las columnas.
- **Pisos.** Así como en el caso de las paredes, el piso se elige según la intensidad de uso, el estilo de la decoración. Se tomarán en cuenta materiales que aíslen el ruido y tengan facilidad de limpieza, así como su sensibilidad a rayones y manchas.
- **Protección y seguridad.** Es necesario elaborar un plan seguridad industrial para prevenir todo tipo de riesgo como incendios, accidentes y otros peligros. Asimismo, es imprescindible mantener vías de escape adecuadas.
- **Ruido.** Es necesario reducir el ruido de los ascensores, la cocina y aquéllos que se filtran a los pisos inferiores y superiores.

- **Techo.** Respecto a la elección del techo, se debe considerar la altura, el estilo de decoración, riesgo de incendio, materiales que aíslen el ruido, regulación de temperatura y ventilación, iluminación adecuada, y la posibilidad de incorporar nuevos servicios en el futuro.
- **Tecnología.** Es importante verificar qué equipos de tecnología (música ambiental, micrófonos, iluminación, entre otros) se instalarán en el restaurante y cuáles son los puntos más adecuados para ubicarlos sin que interfieran en el desarrollo operativo normal del restaurante.
- **Ventilación.** Es necesario instalar un sistema de ventilación que mantenga una temperatura adecuada, elimine olores y renueve el aire en el salón de atención al público.

En cuanto al diseño de las áreas restringidas y la cocina se debe considerar factores específicos adicionales. Las áreas restringidas son aquéllas a las cuales el cliente no tiene acceso; por tanto, deben generar un mínimo impacto visual en los clientes y ser funcionales, contribuyendo así a un óptimo desarrollo operacional del restaurante.

Cocina o área de producción. De acuerdo con el autor Yosvanys Guerra Valverde (2011) el área de cocina es “el lugar donde se preparan, elaboran y conservan los platos y composiciones culinarias.” Ahí se encuentran mesas de trabajo, cocinas, hornos, planchas, parrillas, congeladores, refrigeradores, calentadores de platos, mobiliario para guardar los utensilios de cocina y bodegas para mantener los alimentos frescos y secos. Para el diseño de esta área se debe considerar:

- **Almacenamiento de la comida.** Espacios requeridos para almacenar verduras, productos secos, productos congelados y que necesiten refrigeración.
- **Área de cocción.** Tomar en cuenta el tipo y el tamaño de los equipos requeridos de acuerdo con el tiempo de despacho, el menú y la demanda esperada.

- **Distribución.** Diseñar un plan de rutas para la óptima circulación de alimentos, acceso a bodegas, cocina y servicio, zonas de trabajo.
- **Espacio de preparación.** Determinar el espacio requerido para la cocina tanto fría como caliente de acuerdo con las necesidades del personal a la hora de preparar y despachar los alimentos.
- **Ingeniería.** Determinar las necesidades de ventilación, iluminación, suministro de agua caliente y fría, instalaciones eléctrica y de gas, depósitos de desperdicios y desagüe.

Área de acceso restringido. Esta área comprende los espacios para equipos y mobiliario que son de acceso exclusivo para el personal del hotel. Aquí se encuentra el área de refrigeradores para bebidas, la bodega para bebidas *soft* y bebidas alcohólicas, maquinas de café, área de limpieza y lavado, área de desperdicios y basura, área de menaje, área de despacho, baños para el personal. Asimismo, debe ser funcional y no afectar el desarrollo operativo normal del hotel y, así, evitar pérdidas materiales y de tiempo, así como readecuaciones innecesarias. Para diseñarla se debe considerar los siguientes puntos:

- **Área de desperdicios y basura.** Para la ubicación estructural de esta área se debe evitar cruzamientos con los alimentos sin procesar, áreas de almacenamiento, preparación, cocción, terminación de los alimentos y bebidas y despacho. Debe ser amigable con el ambiente y es necesario reciclar materiales.
- **Área de limpieza y lavado.** Es necesario instalar un equipo apropiado de acuerdo con el volumen y flujo de elementos sucios que el restaurante genere. Estos sistemas producen calor y vapor por lo que se los debe considerar en el área de ventilación.

3.5.2. Factores visuales, ambientación del restaurante

Para que los clientes tengan una experiencia inolvidable y creen un vínculo emocional con el restaurante es importante que éste ofrezca una combinación armónica entre el menú, ambientación y decoración. Para lograr una

ambientación adecuada es importante considerar las dimensiones visuales, auditivas, olfativas y táctiles, así como las tendencias actuales.

El diseñador de interiores Marchi Contract ha investigado sobre las tendencias en el sector gastronómico de diferentes países del mundo. Son:

- Ambientes lujosos pero informales
- Entretenimiento – restaurantes temáticos,
- Exponer el área de cocina.

De otra parte, Chais Calaña asegura que (2011) las últimas tendencias son:

- Crear varios ambientes diferentes en un mismo espacios
- Conjuguar el servicios gastronómico y el arte del entretenimiento
- Estilo minimalista: todos los elementos son simples, de colores armónicos; no hay mucha decoración pero es cómodo
- Show culinario, vidriera con vista a la cocina.

Roberto Buffadossi (2010) opina, en cambio, que “la tendencia generalizada en materia de arquitectura gastronómica es la sectorización: esto es, la creación dentro del mismo salón de distintos espacios con diferentes climas y niveles de intimidad.”

De acuerdo con Ramello (2008) otro punto importante a considerar es la elección del color en función al espacio y la luz: los tonos claros dan amplitud, los oscuros acercan las superficies, los densos absorben la temperatura. Asimismo asegura que también se debe tomar en cuenta la psicología del color; existen diferentes conceptos y opiniones sobre los efectos del color en las personas, por lo que es necesario elegirlos con cuidado sin olvidar la ambientación del restaurante y el menú gastronómico que ofrece.

3.5.3. Capacidad

Actualmente *El Dorado Gourmet* tiene una capacidad para 43 personas. La superficie total es 236 m² y las áreas se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 9: Distribución de áreas del actual restaurante gourmet

| | Comedor | Servicios higiénicos | Área restringida | Cocina |
|-----------------------------|---------|-------------------------|---------------------|--------|
| m ² | 156,5 | 26 | 15 | 38,5 |
| % de la superficie total | 66% | 11% | 6% | 16% |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.
Elaborado por la autora

La superficie del piso 17 es 544,5 m², de los cuales 97,5 m² corresponden al área de los ascensores, gradas de emergencia y columnas; por tanto el espacio del restaurante comprende 446,9 m². Antes de conocer la capacidad del restaurante, se debe asignar la superficie de cada área. Guerra (2011) dice: “una vieja regla plantea que el tamaño óptimo de una cocina es el de las tres cuartas partes (3/4) partes del salón o menos, pero nunca menos de la mitad de su superficie.” Ramallo (2008) opina que “la zona de servicios (depósitos, sanitarios, vestuarios y cocina) no debería ser inferior al 50% de la superficie destinada al salón. Reglas prácticas pero que deberán refrendarse según el proyecto”. En el lounge del restaurante gourmet, sólo se servirá bebidas y, por tanto, no se tomará en cuenta en la relación de los espacios sugeridos.

Tabla 10: Distribución de áreas del nuevo restaurante gourmet

| | Salón | Lounge y Bar | Servicios higiénicos | Área restringida y cocina |
|-----------------------------|-------|--------------|-------------------------|---------------------------------|
| m ² sugeridos | 210 | 70 | 40 | 127 |
| % de la superficie total | 47% | 16% | 9% | 28% |

Elaborado por la autora

Gráfico 6: Fórmula matemática de la capacidad de un restaurante

$$C = \frac{L(m) \times A(m)}{e(m) + 0.20m^2}$$

Donde:

C = Capacidad instalada

L = Largo del restaurante (metros)

A = Ancho del restaurante (metros)

e = Espacio que ocupa el cliente según el tipo de establecimiento

0,20 m² = Constante de espacio para servicio y mobiliario

Fuente: Guerra (2011)

Según normas internacionales se sabe que el cliente promedio ocupa aproximadamente un metro cuadrado de espacio incluyendo las mesas y sillas y si a esto se le agregan 20 cm por concepto del espacio que ocupan los pasillos, aparadores, etc. El metro cuadrado sugerido es de acuerdo a la categoría del restaurante, que para un restaurante de lujo es entre 1 m² a 2 m². (Guerra, 2011).

Gráfico 7: Cálculo aplicado al nuevo restaurante gourmet

| |
|--|
| $c = \frac{210 \text{ m}^2}{2.0 \text{ m} + 0.2 \text{ m}} = \frac{210}{2.2} = 95$ |
|--|

Elaborado por la autora

La capacidad para el restaurante es de 95 personas.

3.4.4. Recomendaciones sobre el diseño interior

Si un restaurante no ofrece un buen ambiente es probable que los comensales no regresen ni lo recomienden. El diseño interior es un factor que influye a la

poca acogida del restaurante *El Dorado Gourmet*; el ambiente no llama la atención. De esta manera se debe enfatizar en la estructura y el diseño de los ambientes del nuevo restaurante.

Fotografía 1: Fotos actuales de *El Dorado Gourmet*



Fuente: La autora

El nuevo restaurante contará con los siguientes ambientes: comedor, lounge, bar, cocina y áreas restringidas, servicios higiénicos, *hall* de entrada, recepción y ropero. De acuerdo con las tendencias actuales se separará en el comedor dos áreas: un salón privado pequeño y un área para grupos grandes. El ambiente del nuevo restaurante será moderno, acogedor e informal donde la funcionalidad y la armonía irán de la mano. Se ubicará las mesas cerca de las ventanas para que los clientes puedan disfrutar de la vista del lugar mientras comen. Para garantizar y mantener el estilo del hotel se escogerá la misma línea decorativa del *Bar La Pinta*, *Kioto Sushi Bar* y torre *La Pinta*.

Fotografía 2: Diseño de torre *La Pinta*

Fuente: La autora

Fotografía 3: Diseño *Bar La Pinta*

Fuente: La autora

Fotografía 4: Diseño *Kioto Sushi Bar*

Fuente: La autora

Las sugerencias para el estilo del nuevo restaurante se verán a continuación.

Fotografía 5: *Cloude 9 Sky Bar & Lounge* - *Hilton Prague* hotel, República Checa



Fuente: Hilton Hotels & Resort (s.f.c)

Fotografía 6: Restaurante *Max* – *Hilton Düsseldorf*, Alemania



Fuente: Hilton Hotels & Resort (s.f.a)

Fotografía 7: Restaurante *Härt* - *Hilton McLean Tyson Cornero*, Estados Unidos



Fuente: Hilton Hotels & Resort (s.f.b)

En el piso 17 no existen barreras físicas, como edificios, que bloqueen la entrada de luz natural, característica que disminuye el uso de luz artificial durante el día. De esta manera, la iluminación del restaurante brinda una variedad de posibilidades a la hora de ambientar cada espacio. Es importante tener en cuenta que las ventanas no deberán reflejar la luz del área de comedor para crear distorsiones en la vista nocturna. “Una iluminación artificial, con tonalidad rojizo y amarillenta, crea un ambiente cálido, sugiriéndonos confort y hospitalidad.” (Guim, 2011).

Los pisos serán de valdosa, lo que facilitará la limpieza. Tendrán tonalidades oscuras similares a la madera, como los de los restaurantes Max y Härt. La cocina estará a la vista detrás de una ventana que evitará que los ruidos y los olores de la cocina se filtren en el comedor. Esta característica será una ventaja ya que generará confianza por parte de los clientes del restaurante quienes podrán observar el estado impecable y limpio del área de cocina, la frescura de los ingredientes y la higiene durante su preparación. Si bien existe la posibilidad de que los empleados sientan malestar al sentirse observados de manera permanente por los comensales, esto se puede sobrellevar con una buena selección del personal de cocina y capacitaciones constantes. Además se debe informar al personal sobre los puntos a favor que tiene la cocina a la vista e incentivarlos a convertir su labor en un buen espectáculo.

Para lograr todo lo antes expuesto es muy importante que se contrate un diseñador de interiores con experiencia en el ámbito de restaurantes y conocedor de las tendencias actuales.

3.6. Servicios

Los ambientes donde se ofrecerá servicio al cliente son el *hall* de entrada, la recepción, el ropero, el *lounge*, el bar y el comedor. El restaurante siempre será atendido por un/a host/ess para brindar una atención personalizada.

Hall de entrada. El/la host/ess dará la bienvenida al cliente en un lapso de 30 segundos posteriores a su arribo al restaurante, de acuerdo con los estándares impuestos por *Hilton Worldwide*. Verificará si el cliente hizo una reservación; en

caso de que la mesa estuviese lista, lo acompañará hasta la misma y, caso contrario, le indicará el tiempo de espera y le ofrecerá tomar asiento en el *lounge* y el servicio de ropero.

Recepción y ropero. Es el lugar del/la host/ess, quien contará con una computadora desde la cual podrá verificar las reservaciones de los clientes y tendrá acceso a Opera, programa que contiene la información de los huéspedes. Además, se ocupará del ropero, servicio gratuito para el cliente.

Lounge y bar. El *lounge* es un espacio destinado para las personas que esperan una mesa o que, después de comer, desean tomar una bebida alcohólica o un café en un ambiente informal y cómodo. Este ambiente, así como los otros, cumplirá con los estándares de la marca: atender a cada cliente en un lapso de tres minutos después de tomar asiento, usar servilletas con el logo de Hilton, entregar bocaditos secos con cada orden de bebidas. Un mesero y un barman se encargarán del lounge aunque la cantidad de personal en esta área variará de acuerdo con la ocupación.

Desayuno. El servicio de desayuno se brindará principalmente a los huéspedes que ocupan las habitaciones ejecutivas. La atención transcurrirá de lunes a viernes, de 6 a 10 am, y los sábados y domingos, de 6:30 a 11 am. El menú obedecerá a los estándares del *Hilton Breakfast*³⁰. *Hilton Hotels & Resort* diseñó *Hilton Breakfast* con tendencias globales e influencias regionales para cumplir las expectativas del cliente en cuanto a servicios y productos. *Hilton Breakfast* es el resultado de una investigación y análisis multiregional sobre los deseos y expectativas del cliente: opciones frescas y saludables. De esta manera se ofrecerá, a manera de *buffet*, productos de panadería, embutidos, quesos, jugos, cereales, yogurt, los cuales podrán guardarse en caso de no ser consumidos. Además, el huésped podrá escoger comidas calientes a su gusto de una carta especialmente diseñada para el desayuno. Este servicio

³⁰ En español: Desayuno Hilton

personalizado evitará desperdicios de comida y garantizará la frescura y temperatura del plato; por ejemplo, los huevos no estarán en un calentador sino que se prepararán al instante de acuerdo con el deseo del cliente.

Para que este servicio sea más eficiente, durante el *check in* se entregará una carta que explicará en qué consiste el servicio de desayuno y una cartilla donde el huésped podrá definir a qué hora desayunará, cómo desea su café, qué otros artículos desearía consumir y si quiere el periódico, entre otros. El personal retirará dicha cartilla y remitirá la información al restaurante.

Almuerzo. El almuerzo se servirá únicamente los días domingo de 12 pm a 4 pm, ya que durante la semana la mayoría de los huéspedes no se encuentra en el hotel en ese horario. Se atenderá fuera de los horarios establecidos bajo pedido, para la atención a grupos o eventos especiales.

Cena. La cena se servirá de lunes a domingo, de 7 pm a 11 pm.

Es muy importante que el chef asignado al restaurante siempre esté presente durante los horarios de atención para garantizar el buen desarrollo de las actividades en la cocina. El chef debe acercarse a las mesas durante el servicio de la comida, saludar al cliente y preguntar si todo está bien con la comida; deberá, por tanto, mantenerse receptivo ante posibles quejas. Esta práctica es muy común en Europa y hace sentir al cliente que el restaurante se preocupa por ellos. Para incentivar el consumo del vino durante las comidas y aumentar el consumo promedio por persona se incorpora una cava vistosa con una amplia selección de vinos al diseño del restaurante.

3.7. Especialidad

Actualmente existen tres cartas en el restaurante *El Dorado Gourmet*: una de vinos, otra de entradas y platos fuertes, y otra de postres. Tanto las entradas como los platos fuertes corresponden a especialidades de la cocina italiana, con un estilo refinado. Sin embargo, debido al poco éxito del restaurante, se

cambiará la especialidad y, por tanto, las cartas, aunque se conservarán las tres. Como se dijo anteriormente, el cliente meta del nuevo restaurante es el huésped extranjero. Cabe enfatizar, por tanto, que no sólo le interesa el paisaje, la gente y sus costumbres, sino también la comida típica local.

Debido a sus características climáticas y geográficas, el Ecuador cuenta con una gran variedad de verduras y frutas, mariscos y pescados frescos durante todo el año; y de esta manera, cuenta también con una gama gastronómica rica y diversa. Tomando en cuenta estos factores, se sugiere que la nueva especialidad del restaurante gourmet sea comida típica ecuatoriana y cocina del mar. De acuerdo con el jefe de conserjería del hotel más de 90% de las personas que se acercan a pedir información y hacer reservaciones para restaurantes solicitan comida típica ecuatoriana y comida del mar.

El menú aparecerá en español e inglés; además de los nombres de los platos, constará una pequeña descripción de los mismos. Se incluirá sugerencias en la carta con ingredientes de temporada o se hará festivales por temporadas.

Algunas sugerencias para el nuevo menú son:

Entradas:

- Brocheta de mariscos a la parrilla acompañada de salsa de maracuyá y servida con mini muchines de yuca
- Bandera de tierra y mar (para 2 personas): mini humitas, mini tamales, empanadas de morocho, bolones de verde, empanada de camarón y patacón con queso fresco
- Aguacate relleno de palmito y chochos
- Carpacho de pulpo con salsa de cilantro
- Mote con chicharrón
- Rollito de pangora y mango sobre soufflé de maíz y aceite de aguacate (en el menú original)
- Timbal de langostino y crocante de camote acompañado de ensalada de tomate y aguacate

Ensaladas:

- Ensalada de aguacate, tomate, lechuga, choclo tierno y lenteja
- Ensalada de lechuga, camarones y aguacates
- Ensalada de tomate, palmito y chochos

Sopas:

- Crema de tostado con cerdo ahumado
- Locro de queso con aguacate
- Sopa marinera
- Bisque de langostino

Platos fuertes:

- Mero a la plancha en salsa de cilantro acompañado de un abanico de papa y vegetales salteados
- Pastel de choclo acompañado de vegetales asados y tomate gratinado
- Churrasco Colón: lomo fino de res asado, huevo frito y yucas fritas, acompañado de ensalada de lechuga y aguacate, porción de arroz opcional
- Carne Dorada: tiras de carne de cerdo con achiote acompañadas de papas cocinadas con salsa de queso, maduro frito y ensalada de tomate, aguacate y cebolla
- Fritada Santa María: carne de cerdo dorada acompañada de llapingachos, choclo salteado y agrio
- Pollo asado en salsa de tamarindo con pedazos de piña acompañado de puré de camote y ensalada de mil amores con tomate
- Langostinos a la parrilla acompañados de patacones y ensalada de aguacate
- Camarones encocados acompañados de yucas fritas y ensalada verde
- Calamar asado en salsa de mariscos acompañado de tiras de vegetales tiernos y puré de papa

Postres:

- Mousse de higo acompañado de pristiños con miel
- Ensalada de frutas tropicales con crema batida
- Mousse de chocolate ecuatoriano blanco y negro acompañado de compota de frutos rojos
- Tempura de orito acompañado con helado de vainilla y salsa de chocolate ecuatoriano
- Morocho de dulce
- Come y bebe
- Pastel de maqueño

Todos los postres podrán ser acompañados de una taza de café ecuatoriano.

Al final del menú se incluirá un glosario donde se explicará algunos términos usados en la cocina ecuatoriana.

3.8. Descripción del perfil de los empleados

Como lo menciona Roachat “la hostelería en general, y la restauración en particular, no pueden prescindir de mano de obra. Sabemos que una mecanización total disminuiría los costos de explotación en numerosos casos; pero provocaría, a corto plazo un descontento seguro de la clientela.” (2003, p.53). De otra parte, se sabe que la atención brindada al cliente es uno de los factores que determina el éxito o fracaso de un restaurante y, por tanto, es importante contar con mano de obra calificada.

Tanto el personal de Recursos humanos como el Gerente de Alimentos y bebidas deberán involucrarse en la elaboración del perfil del empleado y la selección de personal. Dicho perfil deberá reevaluarse constantemente y, si es necesario, se cambiará según los nuevos requerimientos de la industria gastronómica.

Los empleados del restaurante *El Dorado Gourmet* deberán cumplir las siguientes características:

- Personal bilingüe
- Personal con buena presencia
- Personal con buena actitud
- Personal predispuesto a brindar un buen servicio
- Personal comunicativo, comprensivo, respetuoso y empático hacia el cliente y la empresa.

De otro lado, para lograr que el personal se mantenga a la altura de la categoría del restaurante se los capacitará en las siguientes áreas:

- Sanidad en el trabajo
- Seguridad industrial
- Enología y Sommelier
- Capacitación sobre el menú, sus ingredientes y preparación
- Trabajo en equipo
- Estándares de servicio

4. Análisis del entorno

De acuerdo a Kotler et al. el entorno de “una empresa lo forman todos aquellos agentes y fuerzas externas que afectan a la capacidad para desarrollar y mantener operaciones beneficiosas con sus clientes objetivos. El entorno está compuesto de un microentorno y un macroentorno.” (2004, p.71)

4.1. Análisis del macroentorno

El macroentorno son las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que influyen en su totalidad o parcialmente en la organización. Dichos factores no son controlables, por lo cual el hotel siempre debe estar atento a los cambios, así puede tomar decisiones rápidas y no dejar que afecte al normal desarrollo de la actividad hotelera. No todos los factores del macroentorno afectan a la empresa de igual manera, por lo cual se va identificar y analizar únicamente los principales factores que puedan causar impacto sobre el restaurante.

4.1.1. Entorno demográfico

“La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas.” (Kotler et al., 2007, p.76). El entorno demográfico es fundamental porque los mercados están formados por personas. Para el caso la hotelería se debe tomar en cuenta dos principales tendencias demográficas que se describen a continuación.

Estructura de edad de la población: El turista que llega con motivo de recreación al país, 48,0% de ellos están en el grupo de edad entre 31 a 45 años y 29,4% están en la edad entre 46 a 60 años.³¹ No existen estadísticas del hotel sobre la edad de los huéspedes, sin embargo de acuerdo a lo informado por la gerente de recepción y la coordinadora de grupos de turismo y de lo que se puede observar en el movimiento diario del hotel, la mayoría de

³¹ Ver anexo 11

los huéspedes extranjeros en este segmento tiene una edad superior a los 50 años.

Población con más nivel de educación y de profesionales: De acuerdo a Kotler la población está teniendo cada vez más nivel educativo y por lo cual aumenta la demanda de viajes. De acuerdo a Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos, 2011) en su documento *Caracterización del turismo receptor en el DMQ* 92,3% de los turistas por recreación³² al menos tienen un título universitario de tercer nivel, por lo cual se debe considerar que se atiende a personas muy educados y los servicios que se ofrecen deben estar a su altura.

4.1.2. Entorno económico

Un mercado sin personas y dinero no puede funcionar por lo cual el entorno económico afecta al poder de compra del consumidor y a sus patrones de gasto. Como nuestro principal cliente meta proviene de países industriales existe un mayor nivel de ingreso y por lo cual tiene mayor poder adquisitivo. A continuación se detalla varias de las principales tendencias económicas.

Gasto turísticos: Como lo indica el documento *Caracterización del turismo receptor en el DMQ* el gasto turístico total de los visitantes no residente es de alrededor de USD 24 millones mensuales en la temporada alta, 87.3% del gasto lo realizan los extranjeros.³³ El gasto promedio diario por turista fluctúa entre los 65 a 82 dólares³⁴. Y el gasto medio total por turista fluctúa entre los 487 y 577 dólares³⁵.

Patrones de gasto de consumo: El gasto de consumo se distribuye en los siguientes cuatro rubros principales: Alojamiento, alimentación, transporte y compras. Se puede observar que el 24% del gasto es destinado a la alimentación.³⁶ Aun que el rubro de alimentación es alto se debe considerar en

³² Ver anexo 11

³³ Ver anexo 12

³⁴ Ver anexo 13

³⁵ Ver anexo 14

³⁶ Ver anexo 15

poner precios racionales al menú, debido a las crisis mundiales la gente no va a dejar de viajar pero es muy posible que se restrinjan en los niveles de gastos.

4.1.3. Entorno tecnológico

La tecnología esta evolucionado cada día e implementándose en todas las aspectos de la vida humana con más frecuencia. Existe mucha tecnología que se puede usar en el área de la hotelería y de alimentos y bebidas pero como se mencionó antes: nunca se podrá eliminar el factor humano. La tecnología usada, tal como el micros, debe estar al nivel de la actualidad para evitar retrasos la atención al cliente. Se debe estar vigilantes de los nuevos avances e implementar las nuevas tecnologías cuando son en el beneficio del restaurante, mejorar la calidad del servicio y la atención.

4.1.4. Político y legal

El entorno político se compone de leyes, instituciones públicas y grupo de presión que influyen y limitan las actividades de las organizaciones y de los participantes en la sociedad. (Kotler et al., 2004, pp.82-83). El Ecuador es un país políticamente riesgoso por los problemas de restricción de la libertad de expresión y la creciente inseguridad en las calles por robo, asalto y sicarito. Aun con la implementación de planes de seguridad en la ciudad de Quito y en el país en general varias embajadas adviertan a sus ciudadanos sobre el Ecuador. Las embajadas de los países de Estados Unidos, Canadá, Alemania, España, Inglaterra e Italia, origen de la mayoría de los hospedes del Hotel Hilton Colón Quito, dan las siguientes advertencias:

Embajada de Estados Unidos indica que la delincuencia es un problema grave en el Ecuador. Los crímenes contra ciudadanos estadounidense en el último año han oscilado entre el hurto a los delitos violentos, incluyendo robo a mano armada, allanamiento de morada, asalto sexual, y varios casos de asesinato y tentativa de homicidio. Las tasas bajas de captura y condena de los criminales, debido a la policía judicial y sus recursos limitados, contribuyen al alto índice de criminalidad del Ecuador. Adicionalmente advierten sobre fraudes

de tarjetas de crédito. Informan que en la ciudad de Quito siempre se debe permanecer alerta. (U.S. Department of State, 2011)

Embajada de Canadá aconseja a sus ciudadanos a ejercer un alto grado de precaución debido a los altos niveles de delincuencia y las manifestaciones públicas que pueden presentarse periódicamente en todo el país. En caso de robo, aconsejan mantener la calma y no ofrecer resistencia. Adicionalmente advierten sobre fraudes de tarjetas de crédito. (Foreign Affairs and International Trade Canada, 2012).

Embajada de Alemania informa que la gran mayoría de los visitantes en el Ecuador no tiene problemas de seguridad. Sin embargo, los visitantes deben ser conscientes de que el riesgo de la delincuencia no es comparable con las normas europeas. En cuanto al nivel de la delincuencia en América Latina el país está en un lugar intermedio. El riesgo aumenta especialmente en las ciudades de Guayaquil y Quito, y la región fronteriza con Colombia. Los turistas pueden correr riesgo de ser víctimas de hurto o robo. (Auswärtiges Amt, 2012).

Embajada de España indica que durante los últimos años se ha producido un aumento de la inseguridad en todo el país y en especial en las grandes ciudades y núcleos urbanos, así como en las provincias fronterizas con Colombia. Los delitos que más han aumentado han sido el secuestro de “corta duración” y el robo con violencia contra la propiedad privada y pertenencias. También ha habido un aumento preocupante de las agresiones sexuales contra mujeres extranjeras. En general, es muy necesario tomar ciertas precauciones, en todo el país. No debe descuidarse nunca el equipaje, la documentación española (sobre todo el pasaporte español, que llega a venderse con fines delictivos), el dinero en efectivo o tarjetas de crédito, especialmente en los transportes públicos y en los aeropuertos internacionales de Guayaquil y Quito. (Gobierno de España Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2011)

Embajada de Inglaterra informa que Ecuador es una amenaza baja de terrorismo, pero que se debe tener en cuenta el riesgo global de ataques terroristas indiscriminados, que podrían ser en las zonas públicas, incluyendo lugares frecuentados por expatriados y viajeros extranjeros. Los casos de robo a mano armada va en aumento, y los atracos y los carteristas son comunes. La

violación y el asalto sexual es un problema persistente en el Ecuador. (British Embassy Quito, 2012)

Embajada de Italia informa que Ecuador está experimentando una fase política compleja y un alto nivel de inseguridad por la presencia del crimen organizado. Más crítico, en este sentido, son las situaciones delictivas que afectan a los principales centros urbanos del país (Quito y Guayaquil). (Ministero degli Affari Estari, 2012).

4.2. Análisis del microentorno

“El microentorno forman los agentes y fuerzas cercanos a la empresa que pueden afectar su capacidad para atender a sus clientes, a la propia compañía, a las empresas del canal de comercialización, a los mercados de clientes y a una gama amplia de público.”(Kotler et al., 2004, p.71). En esta parte se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter que resume todos los puntos del microentorno.

4.2.1. Cinco Fuerzas de Porter

Según López (2009) el modelo de Porter sirve para analizar en la rentabilidad de cualquier industria. Cada industria tiene fundamentos diferentes para ser analizado, este modelo de las 5 fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad. Por lo cual la quinta fuerza es el resultado de la combinación de las primeras cuatro fuerzas.

Poder de negociación de los clientes: Por lo que es una industria de servicios, los gastos son más fijos que variables. Por los costos relativamente bajos de la industria turística existe una gran gama de precios en el mercado. En el mercado de Quito la concentración de empresas que ofrecen similares servicio es mayor que la demanda, por lo cual es muy fácil para el cliente cambiar de empresa y encontrar una gran variedad de ofertas. Además la tecnología existente facilita al cliente informarse y elegir de acuerdo a sus necesidades de presupuesto, en especial el mercado corporativo y de congresos y convenciones que son muy sensibles al precio. Si el cliente no es

sensible al precio elige el producto/ servicio de acuerdo al valor agregado que ofrece la empresa y que puede complacer su percepción de calidad.

Poder de negociación de los proveedores: Los servicios ofrecidos por las empresas hoteleras se componen solo de una pequeña parte por materiales tangibles, los cuales tienen que ser adquirido por medio de proveedores. Existen varios proveedores que ofrecen los mismos productos pero pueden diferir en calidad, presentación, agilidad en entrega y aceptación de compras a crédito por parte del proveedor. Por la gran oferta de los mismos productos por varios proveedores se obtiene poder de negociación. Como los proveedores únicamente proveen de materia prima que debe ser procesado para poder ser vendidos o utilizado no existe la amenaza de los proveedores a realizar una integración vertical hacia adelante, vender ellos mismos el servicio. La posibilidad que los competidores realicen una integración vertical hacia atrás, tener empresas propias que producen la materia prima, es muy pequeña porque el beneficio entre el costo de adquisición y el precio final es grande.

Amenazas de entrada de nuevos competidores: El sector hotelero de lujo de Quito dispone de una oferta superior a la demanda, reflejado en una tasa promedio de ocupación de los últimos 5 años del 68,5%.³⁷ Por lo tanto la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado es mínima. Además la inversión para entrar al mercado de hoteles de lujo es millonaria y para poder competir es aconsejable contar con una cadena hotelera internacional de respaldo. Y las grandes marcas de las cadenas hoteleros del mundo ya están representadas en la ciudad de Quito. El sector hotelero además es una economía de escala, dicha economía se refiere a las ventajas en términos de costo, significa que el costo medio es menor mientras se aumenta la producción, debido a que el costo más grande que es el personal es fijo. Además para los competidores existentes hay la ventaja de antigüedad, es decir en el tiempo han adquiriendo experiencia en su ámbito, han aprendido de

³⁷ Ver anexo 16

errores, mejorado de acuerdo a ellos y conocen el mercado. En la parte de alimentos y bebidas las entradas para nuevos competidores es más fácil, siendo la inversión más bajo.

Amenazas de ingreso de productos sustitutos: Debido a que la industria hotelera es una parte muy importante para el turismo y el comercio, es difícil sustituir el producto hotelero y gastronómico. Las personas que se movilizan fuera de sus lugares habituales de residencia necesitan para satisfacer sus necesidades básicas de alojamiento y comida. La sustitución por productos similares de inferior categoría se da por la sensibilidad al precio de los consumidores pero la calidad normalmente no es fácil de igualar.

Rivalidad entre competidores: Se puede resumir que el poder de negociación de los clientes es un factor que afecta negativamente, pero el poder de negociación de los proveedores es una ventaja favorable para la empresa. La amenaza de entrada de nuevos proveedores es relativamente baja por las altas barreras de entrada, al igual que la amenaza de ingresos de productos sustitutos es baja. Se puede concluir que la industria hotelera y gastronómica es una industria rentable. Sin embargo el mercado hotelero es muy competitivo debido a que al poder de negociación de los clientes es negativo y la oferta es más mayor a la demanda. La rivalidad entre los competidores puede ser negativa e inclusive una lucha destructiva por precios y cliente. Pero también puede ser positiva si en lugar de la lucha por la cuota más alta de participación en el mercado se diferencian por los valores agrados de sus servicios. Por la rivalidad entre competidores existente es importante realizar un análisis más profundo sobre los competidores y conocer a profundidad sus productos y servicios que ofrecen.

4.2.2. La competencia

Para este proyecto se debe considera diferentes competencias: la competencia hotelera de la misma categoría, la competencia de hoteles con restaurantes

con una vista sobre la ciudad, la competencia de restaurantes con vista sobre la ciudad y la competencia de restaurantes con el mismo nivel de servicio.

4.2.2.1. Hoteles de lujo

En la ciudad de Quito están representadas las grandes marcas hoteleros como *Hilton, Marriott, Swissôtel, Holiday Inn, Sheraton, Howard Johnson, Akros, Best Western, Radisson* etc. Los hoteles que compiten en la misma categoría de lujo, de tamaño, de similares productos y servicios son Swissôtel y J.W. Marriott Hotel. Es importante realizar una evaluación más minuciosa de esta competencia debido a que compiten por los mismos huéspedes, no estar a la misma altura de ellos puede generar una pérdida huéspedes, lo que se traduce en tener menos clientes posibles para el restaurante gourmet del Hotel Hilton Colón Quito.

J.W. Marriott Hotel Quito: El hotel ubicado en las avenidas Orellana y Amazonas es uno de los hoteles más nuevo, tiene un total de 241 habitaciones, 5 ambientes de alimentos y bebidas y servicio de banquetes es 32 salas de reuniones. Sus ambientes de A&B son:

- Bistro Latino es de comida internacional, abierto en el horario de desayuno y almuerzo con buffet.
- Café Gourmet es un delicatessen abierto en el horario de desayuno, almuerzo y cena.
- La Hacienda, abierto en el almuerzo y la cena, tiene un estilo de comida argentino y una cava de vino.
- Don Porfirio es con especialidad en comida mexicana y está abierto al público en el almuerzo y la cena.
- The Exchange Lobby Bar y Sushi Bar es el bar de hotel y ofrece también comida japonesa, este abierto desde el medio día a media noche.

Ellos no cuentan con un restaurante gourmet aunque se podría mencionar el restaurante *La Hacienda*, que más se acerca. El restaurante está distribuido en

tres ambiente: Cava de vino con mesa para catar, salón interior y salón exterior cubierto que también es utilizado por el restaurante vecino *Don Porfirio*.

Fotografía 8: Restaurante *La Hacienda* – J.W. Marriott



Fuente: La autora

El restaurante tiene una capacidad de aproximado 72 personas. La vista del restaurante no es óptima, da hacia un parqueadero público y a la piscina. La decoración y estilo del restaurante van acorde al tipo de menú que sirven, el restaurante está limpio y los meseros están bien uniformados. La percepción de la calidad del servicio por parte de los meseros es buena. Sin embargo de un restaurante de una cadena tan nombrada y conocido por sus altos estándares el servicio debería ser un poco mejor. En la atención existen ciertos puntos que podrían mejorar como: disminuir el tiempo de espera hasta el primer contacto con el cliente, disminuir el tiempo de atención a la mesas, tener

un mesero en específico asignado a cada mesa y realizar sugerencias de la menú como de vinos. La carta tiene 7 opciones de entradas, 3 de sopa, 3 de ensalada, 11 de plato fuerte y 4 de postres. Cuentan con una carta de vino muy amplia con precios de USD 30,00 a USD 365,00, teniendo cava el personal podría ser más capacitado todo lo relacionado con vinos como sugerir vinos de acuerdo al menú escogido como en el servicio del vino. El consumo por persona con entrada, plato fuerte, postre y botella de vino es de USD 56,00. La comida es bastante bueno sin embargo la decoración de los platos podría ser un poco más sofisticado.

Fotografía 9: Restaurante *La Hacienda* – *J.W. Marriott*



Fuente: La autora

En general por el precio que se paga se espera algo mejor por lo cual se podría dar la conclusión que es un buen restaurante pero no recomendable.

Swissôtel: El hotel ubicado en la avenida 12 de Octubre y Luis Cordero con 275 habitaciones es el más grande de la ciudad de Quito. Adicionalmente al servicio de alojamiento ofrecen el servicio de alimentos y bebidas en 6 ambientes, servicio de banquetes en 13 salones y servicio de catering. Los ambientes gastronómicos son:

- Restaurante *Les Alpes* ofrece especialidades de la gastronomía suiza en el horario de la cena.
- *Café Quito* ofrece comida ecuatoriana en todos los horarios de comida.

- El restaurante gourmet *La Locanda* sirve comida peruana y mediterránea abierto para almuerzo y cena.
- El restaurante japonés *Tanoshii* atiende en el horario de almuerzo y cena.
- *Time Out Sports Bar y Music* es el bar del hotel que ofrece bocaditos en sus horarios de abertura desde el almuerzo hasta media noche.
- También tiene un delicatessen que atiende durante todo el día.

Al entrar al hotel es muy fácil ubicar dos de los restaurantes del hotel: *Café Quito* y el restaurante gourmet *La Locanda*. El restaurante gourmet cuenta con un solo ambiente de salón donde se encuentra incorporada una pequeña cava de vino. La vista da a una pequeña área al aire libre bien mantenido donde está ubicada también la piscina.

Fotografía 10: *La Locanda - Swissôtel*



Fuente: La autora

El restaurante tiene una capacidad de alrededor de 50 personas. La atención por parte de los meseros es excelente, desde la entrada hasta a la salida del restaurante. Hay un capitán encargado que comento sobre qué consiste el menú, recomienda especialidades del chef peruano y ofrecen ayuda en la elección del vino de acuerdo al menú escogido. La carta tiene 7 opciones de entradas, 3 de sopa, 4 de ensalada, 8 de plato fuerte y 8 de postres. Cuentan con una carta de vino muy amplia con precio de USD 30,00 a USD 480,00, el servicio del vino es excelente. El consumo por persona con entrada, plato

fuerte, postre y botella de vino es de USD 61,00. La decoración y estilo del restaurante es cómodo y acogedor, va muy bien con el tipo de comida que se ofrece, el restaurante está limpio y los meseros están bien uniformados. La percepción de la calidad del servicio y comida es muy buena, superan cualquier expectativa. La comida es excelente en especial las recomendaciones del chef, la presentación de los platos son muy bien pensados y elaborados.

Fotografía 11: *La Locanda - Swissôtel*



Fuente: La autora

El precio que se paga es justo por lo que se recibe, definitivamente el restaurante es altamente recomendable. Es un buen ejemplo a seguir en estándares del servicio y un fuerte competidor que no se debe perder de vista.

4.2.2.2. Hoteles con restaurantes con un concepto similar

Existen dos restaurantes en la ciudad de Quito que cuenta con restaurantes en pisos altos y una vista exclusiva.

Hotel Quito: El Hotel Quito está ubicado en la avenida Gonzales Suarez y pertenece a la categoría de 4 estrellas. Su restaurante *Techo del Mundo* ubicado en el último piso del hotel atiende en el horario de desayuno, almuerzo y cena con comida internacional, pero no entra en la categoría de restaurante gourmet.

Fotografía 12: *Techo del Mundo – Hotel Quito*



Fuente: La autora

Tiene una vista exclusiva hacia el valle de Cumbayá como vista a la ciudad de Quito por la ubicación estratégica del hotel, sin embargo de acuerdo a lo informado por el personal del restaurante la vista hacia el valle de Cumbayá en la noche casi siempre es obstruida por la neblina. El ambiente, su decoración, la comida y el servicio son buenos. El servicio de los meseros como de hostess a la entrada podría ser un poco más atento. Se recomendaría que el personal del comedor y de cocina estén más entrenado sobre el menú y sus ingredientes. El sabor de la comida es regular como también la presentación. Además de las cartas de menú y postre existe una pequeña carta de vino. El consumo promedio ordenando entrada, plato fuerte y postre acompañado de una botella de vino es de USD 53,00. El lugar es recomendable para disfrutar de la vista acompañado, sin embargo se debe ir de día y con buen clima. Por lo experimentado y lo antes expuesto no se considera como competidor al restaurante.

Best Western Plus Plaza Hotel Casino: El hotel era conocido por su casino, sin embargo por el cierre definitivo por las nuevas legislaciones el hotel debe buscar un nuevo nicho de mercado o competir en el mismo mercado que el resto de los hoteles de cuatro y cinco estrellas. El hotel está ubicado en las avenidas Shyris y Naciones Unidas. Su restaurante Rincón-Quiteño ubicado en el último piso del hotel atiende desde el desayuno hasta la cena con cocina internacional, tiene el bar ubicado dentro del restaurante.

Fotografía 13: *Rincón-Quiteño – Best Western Plus Plaza Hotel Casino*



Fuente: www.tripadvisor.com

El restaurante es poco conocido en Quito y no son famosos por su buena gastronomía por lo cual no llama la atención para ir a comer. Además de la vista sobre la parte norte de la ciudad de Quito no ofrece nada más, por lo cual no se va a considerar como competidor.

4.2.2.3. Restaurantes con vista privilegiada

Adicional a la competencia hotelera se debe considerar la competencia de los restaurantes que tiene una vista exclusiva por su ubicación.

Pim's Itchimbia: El restaurante es una franquicia de la cadena inglesa Pimm's Limited y está ubicado en el parque Itchimbia un poco más abajo del Palacio de Cristal. Ofrecen comida nacional e internacional desde el medio día hasta media noche. El restaurante Pim's del Itchimbia cuenta con una vista privilegiada sobre el centro histórico de la ciudad de Quito. La carta tiene varias opciones desde entradas sobre platos fuertes a postres. La comida es bueno, el consumo promedio es alrededor de USD 40,00. Es mejor ir en la noche por lo que la parte colonial de la ciudad y el Panecillo están iluminados y se tiene una vista espectacular. El servicio y la decoración del lugar son regulares, por lo cual no todas las personas recomendarían el lugar. Debido a que su atención al cliente y calidad de comida no se considerará como competencia para el restaurante.

Fotografía 14: *Pim's Itchimbia*



Fuente: www.grupopims.com

4.2.2.4. Restaurantes de gran acogida en la ciudad de Quito

Los restaurantes de moda y recomendados por la conserjería del hotel *Hilton Colón Quito* son otra rama de competencia para el nuevo restaurante.

Theatrum Quito Restaurant y Wine Bar: Es un restaurante de lujo ubicado en el segundo piso del Teatro Nacional Sucre en el centro de la ciudad. Atienden a sus clientes en el horario del almuerzo y de la cena con comida gourmet mediterránea. De acuerdo con la Revista Cosas (2011) en el 2011 el restaurante obtuvo el premio “Rosa de Plata”, segundo puesto en la gala gastronómica solidaria “Cena de la Rosa”, elegido entre 14 restaurantes gourmet destacados y exclusivos de la ciudad por jurados con gran trayectoria nacional e internacional. La comida del restaurante es excelente, al igual el servicio y la diseño interior, justificadamente es un restaurante reconocido de la ciudad. El consumo promedio por los tres platos y vino es de USD 63,00.

Fotografía 15: *Theatrum Quito Restaurant y Wine Bar*



Fuente: www.tripadvisor.com

Zazu Restaurant Lounge Bar: Este restaurante especializado en comida peruana, mediterránea y oriental obtuvo el premio “Rosa de Bronce” en la gala “Cena de la Rosa” en el año 2011 como lo reporta la Revista Cosas (2011) y también el reconocimiento de mejor decoración, además de varios premios internacionales desde su apertura. Atienden a sus clientes de lunes a viernes desde al almuerzo hasta media noche y los días sábado únicamente en la noche. Está ubicado en el sector de La Pradera. Su comida es deliciosa, tienen un servicio excepcional y el lugar está diseñado y decorado pensando en el ambiente que da.

Fotografía 16: *Zazu Restaurant Lounge Bar*



Fuente: www.zazuquito.com

El consumo promedio por entrada, plato fuerte, postre con una botella de vino sale alrededor de USD 65,00. El restaurante es altamente recomendado a nivel internacional y por lo cual un competidor del nuevo restaurante gourmet.

5. Plan de Marketing

Según Kotler et al. su definición de marketing es “un proceso social y gerencial mediante el cual particulares y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y valor.” (2004, p.6)

Entre las actividades principales del marketing se menciona: desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución, la fijación de precios y el servicio.

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivo general

Posesionar el restaurante *El Dorado Gourmet* en el mercado para atraer a clientes y generar rentabilidad para la empresa.

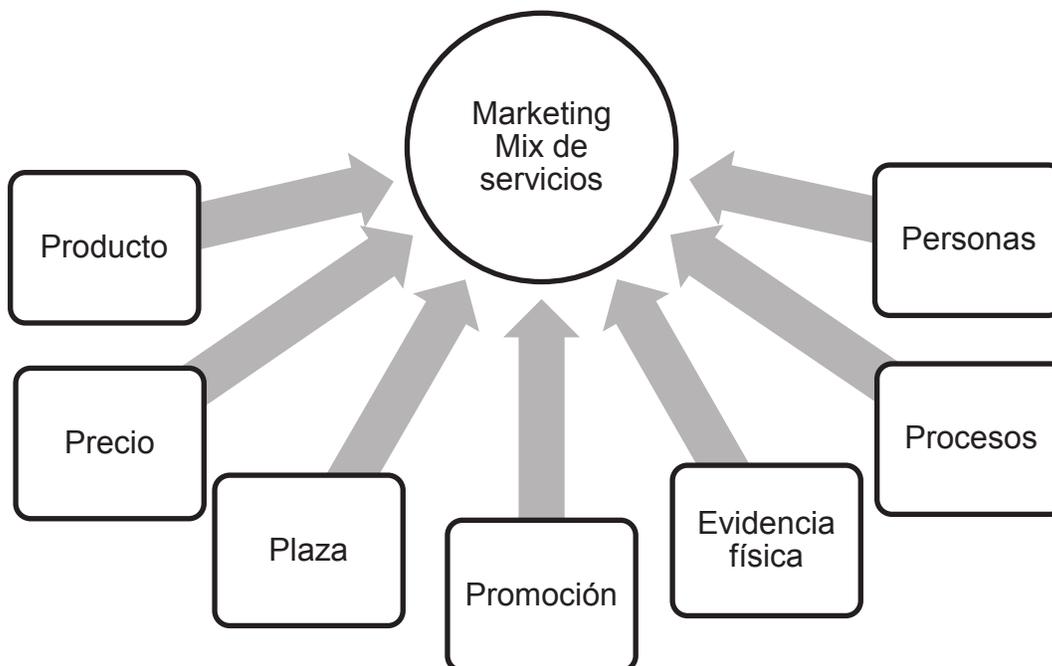
5.1.2. Objetivos específicos

- Incentivar a los huéspedes de consumir sus cenas en el restaurante gourmet del Hotel Hilton Colón Quito..
- Lograr mediante la diferenciación una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Brindar a los clientes un servicio excelente y comida de alta calidad mediante el marketing interno.
- Contar con canales adecuados de promoción para llegar a los clientes.

5.2. Marketing Mix

Las principales actividades del marketing son conocidos como Marketing Mix o cuatro P's, llamado así por sus letras iniciales en inglés. Este modelo sirve para decidir sobre el producto y sus características, fijar el precio, distribuirlo y métodos para promocionarlo. En los últimos años en el marketing de servicios se ha añadido tres P's adicionales siendo ahora siete. Los cuatro P's conocidos para todas las industrias son: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción; y los 3 P's adicionales son: Personas, Procesos y Evidencia física (*Physical evidence*).

Gráfico 8: Marketing Mix de servicios



Elaborado por la autora

5.2.1. Producto

Un producto es un conjunto de atributos o características que ofrece al comprador algún beneficio con relación a sus necesidades. Se recuerde que al momento de hablar de producto en la industria hotelera se refiera a un producto intangible que es el servicio. En la industria turística se clasifica el producto en cuatro niveles: producto genérico, producto esperado, producto mejorado y producto potencial.

Producto genérico: es el nivel básico del producto que satisface el servicio, la utilidad o función fundamental por lo cual el consumidor los está adquiriendo. En el caso del restaurante el producto genérico es el restaurante que sirve alimentos que satisface la necesidad básica de comer.

Producto esperado: se refiere al conjunto de atributos que el cliente normalmente espera del producto. Son los servicios o bienes necesarios para que el comprador use el producto genérico. Los productos esperados del restaurante son: las instalaciones físicas, menaje, servicio de camarero y de cocina.

Producto mejorado: incluye beneficios adicionales dando un valor agregado al producto genérico que se distingue de la oferta de los competidores. En este caso los beneficios del restaurante son: Servicio extraordinario, comida excelente, atmosfera agradable y acogedor combinado con la vista espectacular por la ubicación del restaurante.

Producto potencial: es el producto genérico con un conjunto de modificaciones y mejoras claves que deben ser incluidos en el futuro. El producto mejorado es una oferta real mientras el producto potencial lo es con su posible evolución.

Gráfico 9: Producto: Restaurante *El Dorado Gourmet*



Elaborado por la autora

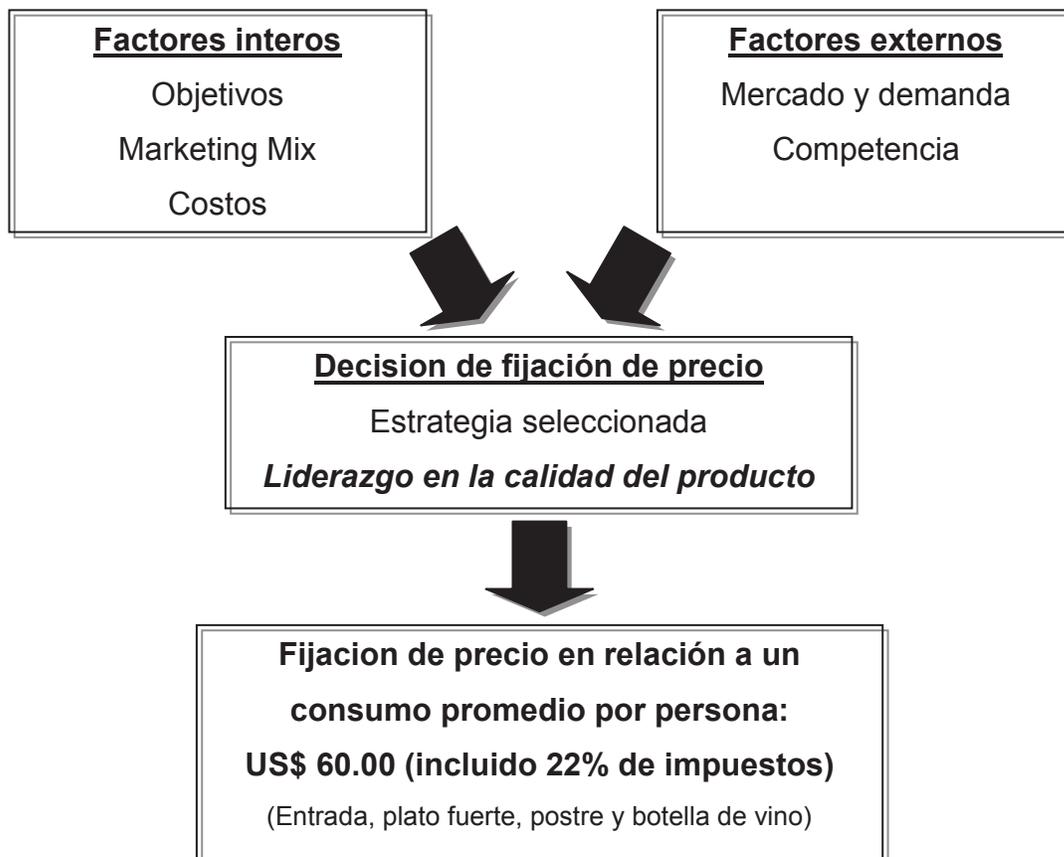
Se desea que cualquier producto tenga una vida larga y rentable, obteniendo beneficios que recompensan el esfuerzo y el riesgo. Para lograr maximizar dichos beneficios, la estrategia de marketing debe ser reformulado normalmente varias veces a largo del ciclo de vida del producto.

5.2.2. Precio

El precio es el único elemento del marketing mix que genera ingresos, los otros tres elementos tienen únicamente gastos. En la fijación del precio se debe tomar en cuenta los factores internos como externos. Los factores internos son los objetivos de marketing, las estrategias del marketing mix y los costos. Por lo cual es importante que no solo el departamento de costos de alimentos y bebidas sino también el departamento de marketing esté involucrado en la fijación de los precios. Para alcanzar los objetivos de *El Dorado Gourmet*, por su mercado y la categoría del hotel se selecciona como estrategia del producto: liderazgo en calidad del producto. Esta estrategia se refiere a que se cobra un precio más elevado para brindar un producto de calidad así cubriendo todos los costos que implica y reinvertiendo en el producto continuamente para mantener el liderazgo. Para la fijación del precio se toma en cuenta todo lo relacionado al producto, la distribución, las promociones que se va a implementar y la estrategia seleccionada.

El precio mínimo que se debe cobrar es el costo generado por el plato en su preparación. En los costos se toma en cuenta tanto los fijos como los variables que genera el restaurant ahora y en el futuro para que un aumento en materia prima usada y las variaciones de los sueldos de los empleados no se traduzca en un aumento del precio de venta. Los factores externos tomado en cuenta son el mercado su demanda y los precios de la competencia. Tomando en cuenta los puntos mencionados y la calidad del producto fijará los precios de cada plato en relación a un consumo promedio (entrada, plato fuerte, postre y botella de vino) por personas de USD 60,00 (incluido 22% de impuestos).

Gráfico 10: Flujo fijación de precio



Elaborado por la autora

5.2.3. Plaza o distribución

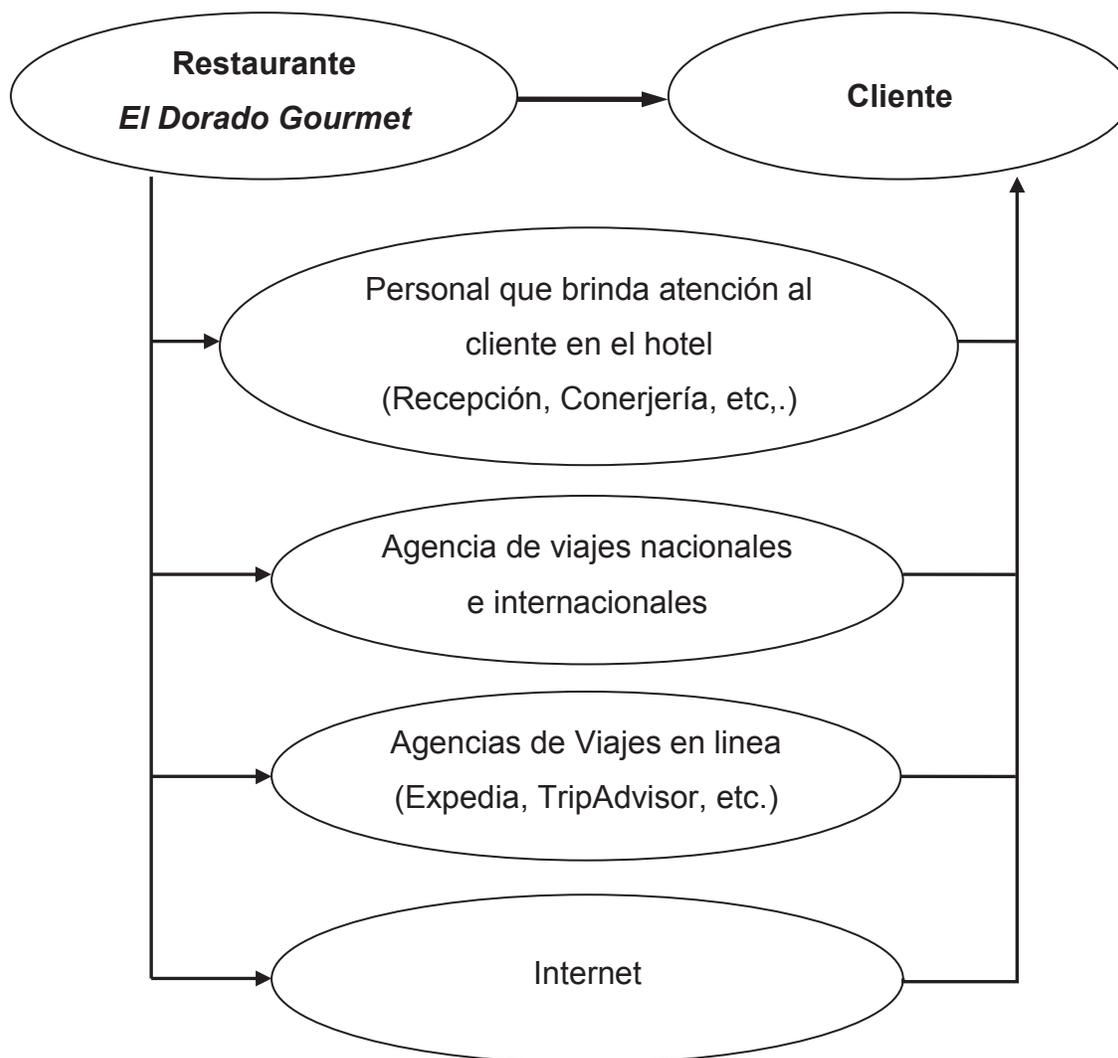
Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes comprometidas en el proceso de hacer un producto o servicio esté disponible para el consumidor o para una empresa-cliente.

(...) En el sector turístico, los sistemas de distribución se utilizan para llevar al consumidor al producto: el hotel, el restaurante, el crucero o el avión. (Kotler et al., 2004, p. 316-17)

Para este proyecto como sistema de distribución principal se utiliza el canal directo, es decir se lleva el cliente al producto sin intermediarios, por lo cual se utiliza a las personas del hotel que atienden al cliente. Como canales

secundarios se usa a las agencias de viajes, agencias de viajes en línea tales como Expedia, TripAdvisor, etc., e Internet (paginas propias y de la cadena), para que el producto esté disponible para más clientes del mercado objetivo.

Gráfico 11: Canales de distribución



Elaborado por la autora

5.2.4. Promoción

Además de crear un producto, ponerle un precio y hacerlo disponible para los clientes meta hay que comunicarse continuamente con los clientes actuales y potenciales. Para la comunicación se usa el mix promocional que consiste en la combinación de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal.

Publicidad: Es toda forma de divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, este tipo de comunicación se realiza por canales de comunicación no personales. Se debe mencionar que con la implementación de las redes sociales en publicidad la comunicación se vuelve personal al tener una respuesta directa de los clientes:

- Anuncio en las revistas a bordo de los aviones en los vuelos nacionales de Tame, Lan Ecuador y Aergoal y anuncios en pantallas en rutas seleccionados como Galápagos, Cuenca y Guayaquil.
- Creación de una página web propia del restaurante con información, fotos y para reservaciones en línea.
- Estar en las redes sociales de Facebook y Twitter con información y fotos.
- Estar disponible en Internet en las páginas web de Expedia, TripAdvisor, Hotels.com, Bookings.com, etc.
- Estar disponibles para reservas online en paginas como www.reservame.com.ec, <http://restaurantes.com.ec/>, www.tavolaecuador.com
- Estar en los guías de destino de las aerolíneas internacionales que tiene frecuencias diarias o semanales al Ecuador.
- Publicidad especial en medios masivos como televisión, radio y prensa escrita para fechas específicas como San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Navidad y Año Nuevo.
- Mails publicitarios a los contactos
- Brochures ubicados en los stands informativos del hotel, en el aeropuerto y puntos estratégicos con alta concentración de turistas, como Mitad del Mundo, Centro Histórico, Teleférico, etc.

Para esta parte del mix promocional se contrata una empresa intermediaria para la gestión de la publicidad y elaboración y diseño del mensaje para que sea eficaz y dirigido al mercado meta. Adicionalmente se trabajará en un plan de publicidad conjuntamente con Hilton Colón Guayaquil para realizar una inversión significativa y amplia, pero compartiendo los gastos.

Promoción de ventas: Es una manera de incentivar la compra o venta de un producto o servicio a corto plazo.

- Entregar en el check in a los huéspedes que llegan mediante agencias de viajes un cupón de cortesía de una copa de vino en el restaurante gourmet.
- Ofrecer después de que los clientes realizan el pedido un bocadito de cortesía sugerido por el chef.
- Enviar atenciones de una especialidad fría del restaurante a las habitaciones ejecutivas, miembros del programa Hhonor con estatus *Gold y Diamond*, y otros clientes potenciales.
- Ofrecer el postre gratuito para cumpleaños.

Relaciones públicas: es crear una buena relación con los distintos públicos con publicidad favorable, buena imagen corporativa y con la habilidad de hacer frente a rumores, noticias y sucesos desfavorables.

- Seguimiento a todos los comentarios de las páginas de intermediarios online de viajes (Expedia, TripAdvisor, etc.), en la página de restaurante y en la página de SALT de Hilton³⁸.
- Agradecer a los clientes por su visita durante la comida y con mails de agradecimiento posterior a su estadía.

En el hotel se debe designar a una persona que se encarga específicamente del *social media management*³⁹, este puesto al momento no existe en el hotel pero se vuelve cada vez más importante en el mundo actual. Es importante dar seguimiento a los comentarios de los huéspedes y cliente para poder mejorar continuamente la calidad y el servicio del restaurante y del hotel en general. Además es vital que los clientes sienten que el hotel se preocupa por los buenos y malas experiencias de los huéspedes y que el hotel está interesado en mejorar. Un mal comentario tiene el doble de impacto que un comentario favorable. Para el caso del restaurante es muy importante la recomendación de boca en boca de nuestros clientes debido que en su mayoría solo vienen por

³⁸ N.al. I.: SALT es un programa propia de la *Hilton Corporation* donde el cliente evalua su estadia de acuerdo a varios puntos como llegada, servicio, limpieza, atención, etc.

³⁹ En español: Gestión de las redes sociales y medios de comunicación

una sola vez al Ecuador y la próxima vez cambian el destino. No obstante comentan sus experiencias a familiares, amigos y colegas de trabajo que son los futuros potenciales clientes del hotel y del restaurante.

Venta personal: es una herramienta eficaz de presentación oral del producto o servicio a uno o más compradores potenciales con el propósito de realizar una venta. Esta interacción personal y directa con el cliente siempre logra que la persona escuche y responde, aunque sea una respuesta negativa.

- Ventas personales a huéspedes al momento del check in y durante la estadía por Recepción.
- Ventas personales a huéspedes al momento durante la estadía por Conserjería.
- Ventas personales a Agencia de viajes nacionales durante todo el año por el departamento de ventas.
- Ventas personales a las empresas corporativas del mercado de Quito por el departamento de ventas promocionado el nuevo valor agregado de las habitaciones ejecutivas.
- Ventas personales a Agencias de viajes internacionales durante las ferias internacionales de turismo y visitas personalizadas por una persona delegada por el hotel para dichas ferias.

Es importante que todo el personal involucrado en las ventas personales y las personas relacionadas con la atención a huéspedes y clientes estén bien informados sobre todos los aspectos del restaurante gourmet. Por lo cual antes de la apertura del restaurante se hará una degustación del menú para todas las personas involucrados en las ventas personales para que conozcan el lugar y los platos que se sirven. Así podrán recomendar el restaurante con un buen conocimiento.

5.2.5. Personas

Como se mencionó anteriormente el éxito o fracaso de un restaurante depende de varios factores: el diseño de interiores, la comida y la atención brindada al cliente. El servicio recibido por los clientes influye en la percepción de la calidad y determina si los clientes vuelven al restaurante y si lo

recomiendan o no. Como el empleado es quien entrega dicho servicio al cliente es muy importante realizar una buena selección del personal de acuerdo al descripción del perfil deseado. El personal debe ser capacitado constantemente: en la atención y comunicación con el cliente, la composición de nuevos platos en la carta, sugerencias del chef, etc. Además debe existir un compromiso mutuo de la empresa al empleado y viceversa así se genera un buen ambiente laboral, siempre se debe tener en mente que un empleado feliz trabaja mejor que un empleado descontento. Con un personal capacitado, con buena presencia, buena actitud y conocimiento del servicio se puede brindar un servicio a la altura del restaurante.

5.2.6. Procesos

Para entregar un servicio oportuno y de calidad es importante la implementación de procesos. Cuando los procesos son estructurados correctamente tanto en el servicio como en la cocina se puede reducir los tiempos, garantizar una mejor calidad y reduce los errores, lo que genera una mayor rentabilidad. El hotel tiene procesos y estándares bien establecidos que se traducen en una óptima coordinación y organización del servicio logrando un servicio más homogéneo. Es importante que el hotel mantenga y controla dichos procesos y estándares para asegurar la entrega de un servicio de calidad al cliente. Por la larga trayectoria del Café Colón de ser uno de los mejores restaurantes de la ciudad de Quito se puede definir que tiene bien implementado sus procesos y estándares lo cual es una ventaja competitiva que debe ser aplicado también a este proyecto.

5.2.7. Evidencia física

Como se menciona en el capítulo del diseño de interiores las evidencias físicas son importantes debido a la intangibilidad del servicio. Lo primero que percibe el cliente es la evidencia física que son todos los factores tangibles que puede observar el cliente como decoración, instalaciones, página web, brochures, carta del menú, presentación de los platos y apariencia del personal.

Todos los factores tangibles deben estar en buen estado, en especial la carta del menú, y cuando se dañan, deben ser cambiados de inmediato. La carta del menú será con una letra legible y no muy pequeña facilitando su lectura, considerando que la mayoría de los turistas son de edad más avanzada. Los uniformes del personal debe ser bien elegidos para que además de una buena imagen sean cómodos para el empleado, por lo cual es importante involucrarles en la selección de los materiales. Los uniformes siempre deben ser impecables y limpios para dar una adecuada imagen del restaurante como de la empresa. Por lo expuesto la evidencia física es un ingrediente principal del mix de marketing de servicios, siempre debe estar bien mantenido para entregar una imagen de calidad.

5.3. Posicionamiento y ventaja competitiva

Al momento el restaurante *El Dorado Gourmet* no está posicionado en el mercado ni con su nombre ni como restaurante gourmet del hotel. Es importante mencionar que actualmente existe un restaurante en la ciudad de Quito que lleva el nombre de *El Dorado*, sin embargo el derecho sobre la marca de este nombre tiene *Hotel Colón Internacional C.A.*. Se consideró cambiar de nombre al restaurante pero el nombre como el diseño de la marca quedan muy bien con el nuevo concepto del restaurante además de que el nombre es acorde al estilo de nombres usados por el hotel en sus torres y salones. Por lo cual es importante que el hotel ejerza su derecho sobre la marca y su uso para que no se confundan los dos restaurantes, es decir solicitar al restaurante *El Dorado* cambiar de nombre y posicionar su marca *El Dorado Gourmet* en el mercado.

En el proceso del posicionamiento se debe tomar en cuenta tres etapas: identificar las posibles ventajas competitivas, seleccionar la ventaja competitiva, comunicarla y ofrecerla al mercado objetivo. La empresa alcanza una ventaja competitiva y haya conseguido diferenciarse cuando lo haga mejor que sus competidores. Debido al mercado altamente competitivo entre los hoteles y restaurantes se aconseja seguir con una estrategia de diferenciación, mediante

la cual se establece una ventaja exclusiva frente a la competencia y por lo cual su posicionamiento.

Diferenciación del producto y su ventaja competitiva: El Hotel Hilton Colón Quito puede diferenciarse de sus competidores por su larga trayectoria de fama gastronómica, por ser uno de los primeros hoteles de categoría en la ciudad de Quito, además de contar con el respaldo de una de las mejores marcas hoteleras como es Hilton. La diferenciación de la competencia será principalmente por la vista exclusiva del restaurante gourmet que no puede ser fácilmente imitado, reforzados con el conjunto de características mencionadas en el producto mejorado. Teniendo escogido la diferenciación que va ser la ventaja competitiva se debe enfocar todos los esfuerzos del marketing mix en esta estrategia usando las herramientas antes analizados.

5.4. Marketing interno

Actualmente el marketing es llevado a cabo únicamente por el departamento de ventas sin involucrar a otros departamentos en el proceso. Sin embargo Kotler et al. menciona que “En las empresas de servicios, los empleados llevan a cabo la mayor parte de la función de marketing.” (2004, p.218). Para que los empleados puedan realizar adecuadamente la dicha función de marketing, se debe comenzar con la implementación del marketing interno. El Marketing interno significa “marketing de una empresa de servicios para formar eficazmente y motivar a sus empleados en contacto con el cliente y a todo el personal de servicio para trabajar como un equipo y proporcionar satisfacción al cliente.” (Kotler et. Al, 2004, p.228). Es importante que el marketing interno forme parte de la filosofía del hotel y todos los empleados llevan a cabo el marketing lo cual puede determinar el éxito no solo del restaurante sino de toda la empresa. El hotel Hilton Colón Quito debe asegurarse de que sus empleados conozcan el nuevo restaurante y creen en él, los empleados debe estar contentos de trabajar para la empresa y recomendar los productos que venden. El Marketing externo hace el esfuerzo de atraer a los clientes y el marketing interno hace que se cumple con las expectativas del cliente y se genera buenos momentos de verdad. Para lograr que los empleados entreguen lo mejor de sí

a cada momento y están comprometidos con la empresa se realizará los siguientes pasos:

- Investigar sobre el compromiso de los empleados con la empresa y conocer sus motivaciones, aspiraciones y estado de ánimo.
- Establecer una cultura de servicio y comunicarla a todos los empleados de todos los niveles jerárquicos.
- Implementar programas internos para asegurar la satisfacción del empleado y disminuir la rotación del personal.
- Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas a los empleados.
- Implementar un sistema de capacitación continuo e interdepartamental para lograr el compromiso entre los departamentos e incentivar la superación profesional y personal.
- Involucrar a todos los empleados de todos los niveles jerárquicos sobre proyectos y programas nuevos.
- Informar a los empleados sobre como las ventas y otros datos financieros para que sepan lo que pasa en la empresa y motivarles para ayudar a que la empresa sigue creciendo para el beneficio de todos.
- Consultar a los empleados sobre la selección de uniforme, etc., para que sienten que el hotel les toma en cuenta y valor sus opiniones.

Como se mencionó anteriormente el elemento humano forma parte del producto y si no está comprometido de entregar un buen servicio puede llevar al fracaso o poco éxito del restaurante. Por lo cual es muy importante para el proyecto que el hotel trabaje en el recurso humano y el marketing interno. Si falla un elemento tan vital como el servicio, el éxito del restaurante no sería relevante frente a la inversión que se realiza e incluso podría llegar a ser nuevamente una carga financiera en vez de ser un ambiente rentable.

6. Análisis Financiero

6.1. Antecedentes

Hotel Colón Internacional C.A. es una empresa grande que actualmente maneja un promedio de un millón de dólares en ingresos por mes, por lo tanto de igual manera manejan egresos altos para garantizar un adecuado funcionamiento de la operación. Para poder llevar un adecuado control de los ingresos y egresos cada departamento y ambiente tiene contablemente asignado un centro de costo. Todos los ingresos son asignados a su centro de costo de acuerdo al ambiente donde se generan. Y todos los gastos generados por un ambiente específico como personal asignado a la atención (sueldos, beneficios de ley, beneficios por contrato colectivo, capacitación, etc.), mantenimiento y reparaciones, uniformes, decoración, publicidad, impresiones del menú, etc. al igual son asignados a su respectivo centro de costo. Para una mejor visualización favor observar el ejemplo a continuación:

Tabla 11: Estructura contable *Hotel Colón Internacional C.A.*

| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | Centro de costo |
|----------------|--------------|--------------------|-----------------|
| Ingresos | Habitaciones | | |
| | Alimentos | Alimentos Desayuno | Café Colón |
| | | | Sal y Pimienta |
| | | | |
| | | Alimentos Almuerzo | Café Colón |
| | | | Sal y Pimienta |
| | | | Dorado Gourmet |
| | | Alimentos Cena | Café Colón |
| | | | Sal y Pimienta |
| | | | Dorado Gourmet |
| | Bebidas | Bebidas Desayuno | Café Colón |
| | | | Sal y Pimienta |
| | | | |
| | | Bebidas Almuerzo | Café Colón |
| | | | Sal y Pimienta |
| | | | Dorado Gourmet |
| | | Bebidas Cena | Café Colón |
| | | | Sal y Pimienta |
| Dorado Gourmet | | | |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.
Elaborado por la autora

Con esta estructura de contabilidad el hotel es capaz de controlar de cerca los movimientos de ingresos por cada nivel y ambiente:

- Total de ingresos
- Total de ingresos por habitaciones, total por alimentos y total por bebidas
- Total de ingresos recibidos por alimentos en desayuno, total por alimentos vendidos en el almuerzo y cena, y lo mismo en bebidas
- Total de ingresos recibido en alimentos en desayuno por ambiente y lo mismo en bebidas por turno y ambiente.
- Total de ingresos por ambiente (de acuerdo al centro de costo).

Al igual que en el ejemplo de los ingresos se trabaja con los gastos operacionales de la empresa. El tema de los costos de materia prima, energía, agua, etc. son mucho más difícil controlar debido a que la materia prima se compra por mayor y pueden ser utilizados por los diferentes ambientes, al igual la energía y agua son usadas por todo el hotel. Por lo cual cada ambiente tiene asignado a sus productos un porcentaje de costo en relación al precio de venta para saber cuál es la utilidad que generan. Las inversiones que se realizan son en el inmueble, equipos, maquinarias, muebles, mobiliario y sistemas, los gastos que genera la implementación del restaurante serán asignados a los gastos no operacionales.

6.2. Objetivos

6.2.1. Objetivo general

Establecer mediante una evaluación financiera la viabilidad económica del proyecto.

6.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar proyecciones de ventas para los años 2012 a 2017
- Elaborar proyecciones de costos y gastos generados para el proyecto de los años 2012 a 2017
- Elaborar el punto de equilibrio para el restaurante para el primer año.
- Elaborar la estructura del financiamiento

- Realizar un resumen de las inversiones requeridos por el proyecto y calcular la recuperación de las mismas en el tiempo.

6.3. Proyección de ventas

Actualmente el restaurante *El Dorado Gourmet* atiende a un promedio de 128 personas por mes con un promedio de 13 días de atención al público, por mes se obtiene un promedio de 10 personas por día de abertura.

De acuerdo al histórico de la empresa, sumando el segmento de turismo y las personas europeos y norteamericanos del segmento Individual y Otros se han hospedados en los últimos 3 años un total de 97'377 cliente potenciales siendo el promedio diario 90 personas. Para la proyección de ventas se trabajará con 3 escenarios: pesimista, más realista y optimista. Se trabajará con datos históricos de las estadísticas de clientes y el consumo promedio, como con datos esperados de clientes potenciales hospedados en el hotel y consumo promedio deseado.

En el escenario pesimista se trabaja con las siguientes variables: mismo porcentaje de ocupación actual del restaurante para el primer año, para los siguientes cuatro años un crecimiento anual de clientes de 10% manteniendo el mismo consumo promedio actual de USD 23,92.

En el escenario más realista se trabajará con las siguientes variables: atención a 35% de los clientes potenciales para el primer año, crecimiento de personas atendidas de 25% para el segundo año, un crecimiento de 10% anual para los siguientes tres años, y consumo promedio de USD 36,55, que es la media entre el consumo promedio deseado y consumo promedio actual.

En el escenario optimista se trabaja con los siguientes datos: Atención a 50% de los clientes potenciales para el primer año, crecimiento para el segundo año de 30% y los años siguientes con un crecimiento de 10%, con un consumo promedio deseado de USD 49,18.

Tabla 12: Proyección de ventas anuales en USD⁴⁰

| Año | Escenario pesimista | Escenario más realista | Escenario optimista |
|-----|---------------------|------------------------|---------------------|
| 1 | 197'316,08 | 420'233,63 | 807'781,50 |
| 2 | 217'047,69 | 525'292,03 | 1'050'115,95 |
| 3 | 238'752,46 | 577'821,23 | 1'155'127,55 |
| 4 | 262'627,70 | 635'603,36 | 1'270'640,30 |
| 5 | 288'890,47 | 699'163,69 | 1'397'704,33 |

Elaborado por la autora

6.4. Proyección de costos y gastos

6.4.1. Proyección de costos

De acuerdo al histórico de los últimos cinco años se puede determinar que el 82% de los ingresos corresponden a alimentos y el 18% restante a bebidas. Y de acuerdo a los datos proporcionados por la empresa el costo asignado a alimentos es 40% y a bebidas 50%.

Tabla 13: Proyección de costos anuales en USD⁴¹

| Año | Escenario pesimista | Escenario más realista | Escenario optimista |
|-----|---------------------|------------------------|---------------------|
| 1 | 82'478,12 | 175'657,66 | 337'652,67 |
| 2 | 90'725,93 | 219'572,07 | 438'948,47 |
| 3 | 99'798,53 | 241'529,27 | 482'843,32 |
| 4 | 109'778,38 | 265'682,20 | 531'127,65 |
| 5 | 120'756,22 | 292'250,42 | 584'240,41 |

Elaborado por la autora

⁴⁰ Ver anexo 17

⁴¹ Ver anexo 18

6.4.2. Proyección de gastos

Para la proyección del gasto se trabaja con datos actuales e históricos proporcionados por el hotel y con gastos estimados que se debe realizar. Los gastos se calculará para los tres escenarios. El personal necesario que es el gasto más significativo varía dependiendo de la ocupación. Para la proyección para futuros años se considera el aumento del sueldo de acuerdo al contrato colectivo de USD 35,00 y para los otros gastos se considerar una inflación del 4,35% en servicios de acuerdo al Banco Central del Ecuador.

6.4.2.1. Proyección de gastos para el escenario pesimista

Tabla 14: Datos detallados para el primero año en USD

| Rubro | Cantidad | Valor mensual | Anual |
|------------------------------------|----------|---------------|------------------|
| <i>Hostess</i> | 1 | 450,00 | 5'400,00 |
| <i>Capitán</i> | 1 | 600,00 | 7'200,00 |
| <i>Meseros</i> | 3 | 420,00 | 15'120,00 |
| <i>Barman</i> | 1 | 420,00 | 5'040,00 |
| <i>Cocineros</i> | 2 | 420,00 | 10'080,00 |
| <i>Chef</i> | 1 | 700,00 | 8'400,00 |
| Total sueldo | - | - | 51'240,00 |
| Horas Nocturnas, Extras y Feriados | - | - | 5'124,00 |
| Décimo Tercer Sueldo | - | - | 4'697,00 |
| Décimo Cuarto Sueldo | 9 | 292,00 | 2'628,00 |
| Aportes Patronales al IESS | - | - | 6'284,59 |
| Fondo de Reserva | - | - | 4'695,12 |
| Jubilación Patronal | - | - | 1'000,00 |
| Beneficios por contrato colectivo | - | - | 2'905,80 |
| Total gastos operacionales | - | - | 78'574,51 |
| Rubro | Cantidad | Valor mensual | Anual |
| Capacitación personal | 9 | 300,00 | 2'700,00 |
| Mantenimiento varios | 12 | 800,00 | 9'600,00 |
| Reparaciones varias | - | - | 3'500,00 |
| Gastos de ambientación | - | - | 3'000,00 |

| Rubro | Cantidad | Valor mensual | Anual |
|-------------------------------------|----------|---------------|-------------------|
| Gastos de promoción | 12 | 800,00 | 9'600,00 |
| Suministros varios | - | - | 500,00 |
| Uniformes | 9 | 50,00 | 450,00 |
| Total gastos administrativos | - | - | 29'350,00 |
| Total gastos | - | - | 107'924,51 |

Elaborado por la autora

Tabla 15: Gastos operacionales y administrativos en USD⁴²

| Año | Gasto total |
|-----|-------------|
| 1 | 107'924,51 |
| 2 | 115'221,69 |
| 3 | 122'612,67 |
| 4 | 130'104,97 |
| 5 | 137'705,00 |

Elaborado por la autora

6.4.2.2. Proyección de gastos para el escenario más realista

Tabla 16: Datos detallados para el primero año en USD

| Rubro | Cantidad | Valor mensual | Anual |
|------------------------------------|----------|---------------|-----------|
| <i>Hostess</i> | 1 | 450,00 | 5'400,00 |
| <i>Capitán</i> | 1 | 600,00 | 7'200,00 |
| <i>Meseros</i> | 4 | 420,00 | 20'160,00 |
| <i>Barman</i> | 1 | 420,00 | 5'040,00 |
| <i>Cocineros</i> | 3 | 420,00 | 15'120,00 |
| <i>Chef</i> | 1 | 700,00 | 8'400,00 |
| Total sueldo | - | - | 61'320,00 |
| Horas Nocturnas, Extras y Feriados | - | - | 6'132,00 |
| Décimo Tercer Sueldo | - | - | 5'621,00 |
| Décimo Cuarto Sueldo | 11 | 292,00 | 3'212,00 |

⁴² Ver anexo 19

| Rubro | Cantidad | Valor mensual | Anual |
|-------------------------------------|----------|---------------|-------------------|
| Aportes Patronales al IESS | - | - | 7'520,90 |
| Fondo de Reserva | - | - | 5'618,75 |
| Jubilación Patronal | - | - | 1'000,00 |
| Beneficios por contrato colectivo | - | - | 2'905,80 |
| Total gastos operacionales | - | - | 93'330,45 |
| Rubro | Cantidad | Valor mensual | Anual |
| Capacitación personal | 11 | 300,00 | 3'300,00 |
| Mantenimiento varios | 12 | 800,00 | 9'600,00 |
| Reparaciones varias | - | - | 3'500,00 |
| Gastos de ambientación | - | - | 3'000,00 |
| Gastos de promoción | 12 | 800,00 | 9'600,00 |
| Suministros varios | - | - | 500,00 |
| Uniformes | 11 | 50,00 | 550,00 |
| Total gastos administrativos | - | - | 30'050,00 |
| Total gastos | - | - | 123'380,45 |

Elaborado por la autora

Tabla 17: Gastos operacionales y administrativos en USD⁴³

| Año | Gasto total |
|-----|-------------|
| 1 | 123'380,45 |
| 2 | 131'958,68 |
| 3 | 140'632,38 |
| 4 | 149'409,28 |
| 5 | 158'294,90 |

Elaborado por la autora

⁴³ Ver anexo 20

6.4.2.3. Proyección de gastos para el escenario optimista

Tabla 18: Datos detallados para el primero año en USD

| Gastos operacionales | Cantidad | Valor mensual | Anual |
|-------------------------------------|----------|---------------|-------------------|
| <i>Hostess</i> | 1 | 450,00 | 5'400,00 |
| <i>Capitán</i> | 1 | 600,00 | 7'200,00 |
| <i>Meseros</i> | 9 | 420,00 | 45'360,00 |
| <i>Barman</i> | 2 | 420,00 | 10'080,00 |
| <i>Cocineros</i> | 5 | 420,00 | 25'200,00 |
| <i>Chef</i> | 1 | 700,00 | 8'400,00 |
| Total sueldo | - | - | 101'640,00 |
| Horas Nocturnas, Extras y Feriados | - | - | 10'164,00 |
| Decimo Tercer Sueldo | - | - | 9'317,00 |
| Decimo Cuarto Sueldo | 19 | 292,00 | 5'548,00 |
| Aportes Patronales al IESS | - | - | 12'466,15 |
| Fondo de Reserva | - | - | 9'313,27 |
| Jubilación Patronal | - | - | 1'000,00 |
| Beneficios por contrato colectivo | - | - | 2'905,80 |
| Total gastos operacionales | - | - | 152'354,22 |
| Gastos administrativos | Cantidad | Valor mensual | Anual |
| Capacitación personal | 19 | 300,00 | 5'700,00 |
| Mantenimiento varios | 12 | 800,00 | 9'600,00 |
| Reparaciones varias | - | - | 3'500,00 |
| Gastos de ambientación | - | - | 3'000,00 |
| Gasto de promoción | 12 | 800,00 | 6'000,00 |
| Suministros varios | - | - | 500,00 |
| Uniformes | 19 | 50,00 | 950,00 |
| Total gastos administrativos | - | - | 32'850,00 |
| Total gastos | - | - | 185'204,22 |

Elaborado por la autora

Tabla 19: Gastos operacionales y administrativos en USD⁴⁴

| Año | Gasto total |
|-----|-------------|
| 1 | 185'204,22 |
| 2 | 198'908,23 |
| 3 | 212'713,46 |
| 4 | 226'626,51 |
| 5 | 240'654,51 |

Elaborado por la autora

6.4.3. Inversión para la remodelación y adecuación del piso

Debido a la preexistencia del restaurante se cuenta con varios activos fijos que no se tendrá que adquirir nuevamente, como son el equipamiento de cocina, sistemas de refrigeración, mobiliario, vajilla, cubertería, copas, mantelería, punto de venta, etc..

Tabla 20: Inversión para el acondicionamiento del piso USD

| Rubro | Cantidad | Valor | Total |
|---|----------|-----------|-------------------|
| Sistema de ventilación y extracción | 1 | 46'000.00 | 46'000.00 |
| Sistema de iluminación | 1 | 19'800.00 | 19'800.00 |
| Sistema de sonido | 1 | 18'500.00 | 18'500.00 |
| Mesas | 24 | 85.00 | 2'040.00 |
| Sillas | 115 | 50.00 | 5'750.00 |
| Acondicionamiento del piso: Mano de obra, honorarios del arquitecto, pisos, paredes, techo, baños, instalaciones eléctricas, instalaciones de agua, etc.. | 447 | 500.00 | 223'500.00 |
| El valor es en función de los metros cuadrados | | | |
| <i>Subtotal</i> | | | <i>315'590.00</i> |

⁴⁴ Ver anexo 21

| | | | |
|--|---|-----|-------------------|
| Diseñador de interiores: Honorarios, salón, lounge , bar y elementos de decoración | 1 | 15% | 47'338.50 |
| Total | | | 362'928.50 |
| Presupuesto adicional para eventualidades | 1 | 10% | 36'292.85 |
| Total presupuesto | | | 399'221.35 |

Elaborado por la autora

El financiamiento para el proyecto sería el siguiente:

Tabla 21: Composición del financiamiento en USD

| Financiado por: | Valor | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Hotel Colón Internacional C.A. | 199'221.35 | 49.9% |
| Crédito con banco | 200'000.00 | 50.1% |

Elaborado por la autora

Los créditos que solicita el hotel son a cualquier de sus bancos principales y se dejara a su criterio. Los préstamos solicitados son a 18 meses con un interés promedio del 9%. Dicho préstamo tiene la ventaja de ser a corto plazo por lo cual genera un interés menor, la desventaja es que no se podrá pagar con la liquidez generado por el restaurante. Sin embargo como es una empresa grande se podrá realizar los pagos del préstamo con los ingresos operacionales recibidos del resto de los ambientes, y para el proyecto se tomará en cuenta una amortización de los intereses a 5 años.

Tabla 22: Gasto amortización e intereses generados USD⁴⁵

| Año | Interés generado | Amortización interés |
|--------------|------------------|----------------------|
| 1 | 13'682.39 | 3'208.39 |
| 2 | 2'359.55 | 3'208.39 |
| 3 | | 3'208.39 |
| 4 | | 3'208.39 |
| 5 | | 3'208.38 |
| Total | 16'041.94 | 16'041.94 |

Elaborado por la autora

Para este proyecto se estima una vida útil de 5 años, después de este periodo es necesario hacer una reevaluación sobre el concepto propuesto, nuevas tendencias de estilo, especialidades que se ofrece, etc.. Sin embargo se debe mencionar que la vida útil de varios de los rubros es superior a la usada para este proyecto.

Tabla 23: Depreciación y amortización de activos de inversión en USD

| Rubro | Valor | Vida útil real | Vida útil | Porcentaje | Depreciación anual |
|-------------------------------------|------------|----------------|-----------|------------|--------------------|
| Sistema de ventilación y extracción | 46'000.00 | 10 | 5 | 20% | 9'200.00 |
| Sistema de iluminación | 19'800.00 | 10 | 5 | 20% | 3'960.00 |
| Sistema de sonido | 18'500.00 | 5 | 5 | 20% | 3'700.00 |
| Muebles | 7'790.00 | 10 | 5 | 20% | 1'558.00 |
| Instalaciones y terminación | 223'500.00 | 20 | 5 | 20% | 44'700.00 |
| Gastos no operacionales | 83'631.50 | | 5 | 20% | 16'726.30 |
| Total | | | | | 79'844.30 |

Elaborado por la autora

⁴⁵ Ver anexo 22

6.5. Punto de equilibrio

Una vez que se tiene establecido todos los ingresos, costos y gastos se puede realizar el cálculo del punto de equilibrio. El punto de equilibrio permite determinar el punto donde las ventas cubren exactamente los costos fijos y variables de los productos/ servicios vendidos. A partir de este punto cualquier venta adicional produce beneficios mientras por debajo del mismo no cubre sus costos y gastos y por lo cual generaría pérdidas. El punto de equilibrio se calcula de acuerdo a ventas o unidades (personas) requeridas.

Se calculará el punto de equilibrio tanto para los tres escenarios con las siguientes formulas:

Gráfico 12: Fórmula matemática por unidades (personas)

$$x = \frac{CF}{(P - CV)}$$

Fuente: Materia dictada en Finanzas hoteleras

Gráfico 13: Fórmula matemática por ventas

$$x = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{P}}$$

Fuente: Materia dictada en Finanzas hoteleras

Donde:

| | |
|----|-----------------|
| x | Resultado |
| CF | Costo fijo |
| P | Precio de venta |
| CV | Costo variable |

6.5.1. Punto de equilibrio escenario pesimista

Donde:

$$CF = \text{USD } 187'477,20^{46}$$

$$P = \text{USD } 23,92$$

⁴⁶ Ver anexo 23

CV = USD 10,23776

Calculo por unidades:

$$x = \frac{187'477,20}{(23,92 - 10,23776)} = \frac{187'477,20}{13,68224} = 13'702,23004 = 13'702$$

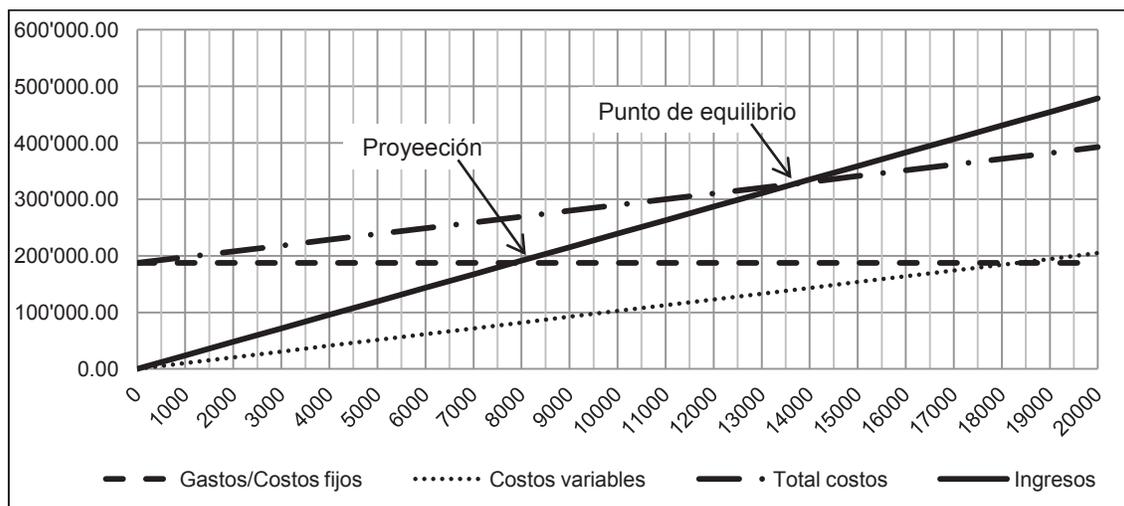
Para este escenario se necesitaría 13'702 personas para llegar al punto de equilibrio, sin embargo de acuerdo a las proyecciones las personas esperadas serian 8'249.

Calculo por ventas:

$$x = \frac{187'477,20}{1 - \frac{10,23776}{23,92}} = \frac{187'477,20}{1 - 0,42800} = \frac{187'477,20}{0,57200} = 327'757,34266 = 327'757,34$$

Para este escenario el punto de equilibrio es de USD 327'757,34, las ventas proyectadas para este primer año sería USD 197'316,08.

Gráfico 14: Punto de equilibrio escenario pesimista



Elaborado por la autora

Por el punto de equilibrio se puede llegar a la conclusión de que el escenario pesimista de acuerdo a las ventas proyectadas no es rentable, incluso generaría perdidas. Para poder decir que el escenario pesimista pasaría a ser

rentable con la cantidad de las personas proyectadas el consumo promedio debería ser de USD 38,30, o en el caso que se mantiene la constante del consumo promedio de USD 23,92 se debería contar con una afluencia de personas de 13'702 personas anuales.

6.5.2. Punto de equilibrio escenario más realista

Donde:

$$CF = \text{USD } 202'933,14^{47}$$

$$P = \text{USD } 36,55$$

$$CV = \text{USD } 17,98260$$

Calculo por unidades:

$$x = \frac{202'933,14}{(36,55 - 17,98260)} = \frac{202'933,14}{18,56740} = 10'929,53995 = 10'930$$

Para este escenario se necesitaría 10'930 personas para llegar al punto de equilibrio, que es inferior a las proyecciones de venta las personas esperadas de 11'498.

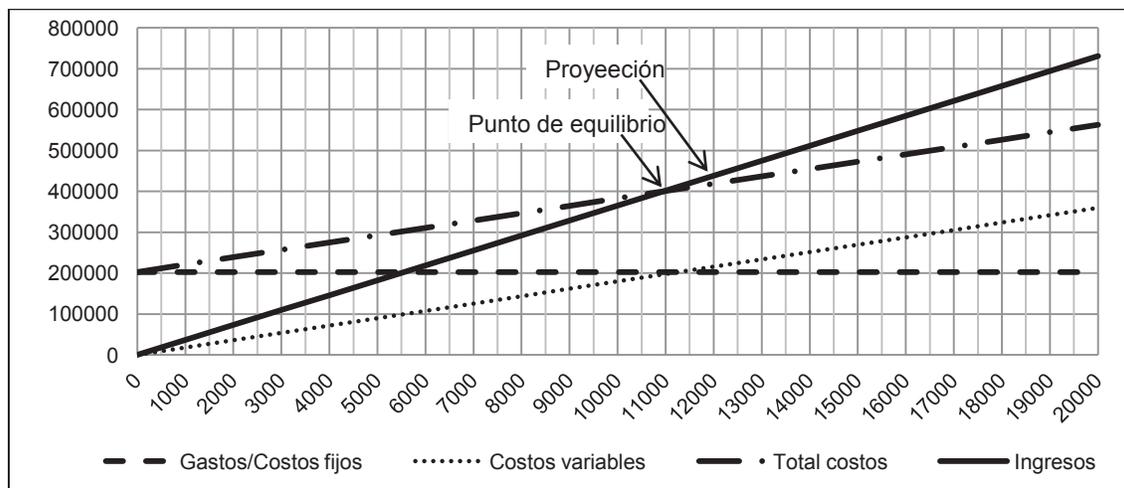
Calculo por ventas:

$$x = \frac{202'933,14}{1 - \frac{17,98260}{36,55}} = \frac{202'933,14}{1 - 0,49200} = \frac{202'933,14}{0,50800} = 399'474,68504 = 399'474,69$$

El punto de equilibrio para el escenario más realista es de USD 399'474,69, las ventas proyectadas para este primer año sería de USD 420'233,63.

⁴⁷ Ver anexo 23

Gráfico 15: Punto de equilibrio escenario más realista



Elaborado por la autora

De acuerdo al punto de equilibrio se puede decir que el escenario más realista es rentable debido a que los ingresos son más altos que el costo total.

6.5.3. Punto de equilibrio escenario optimo

Donde:

CF USD 264'756,91⁴⁸

P USD 49,18

CV USD 24,19656

Calculo por unidades:

$$x = \frac{264'756,91}{(49,18 - 24,19656)} = \frac{264'756,91}{24,98344} = 10'597,29605 = 10'597$$

Para este escenario se necesitaría 10'597 personas para llegar al punto de equilibrio, que es inferior a las proyecciones de venta las personas esperadas de 16'425.

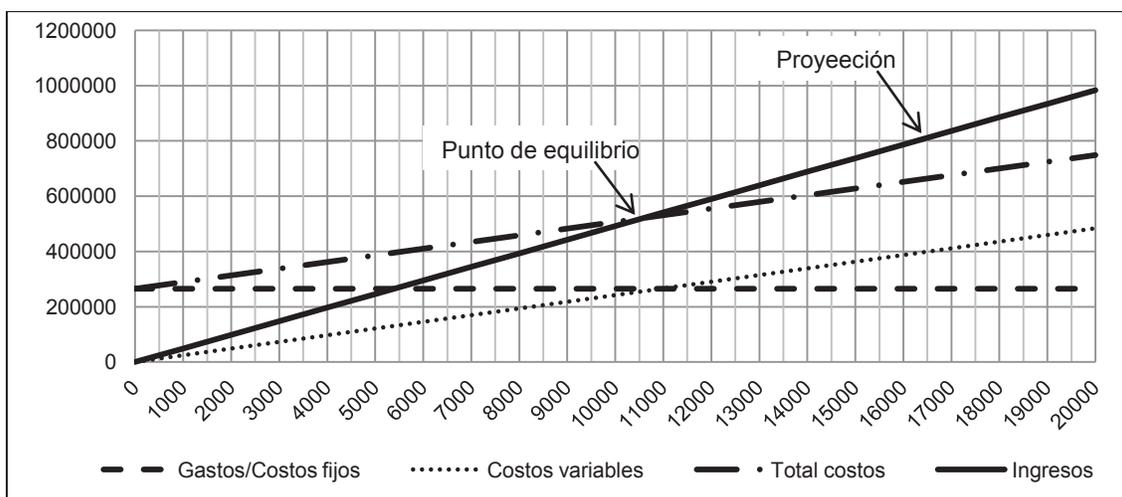
⁴⁸ Ver anexo 23

Calculo por ventas:

$$x = \frac{264'756,91}{1 - \frac{24,19656}{49,18}} = \frac{264'756,91}{1 - 0,49200} = \frac{264'756,91}{0,50800} = 521'175,01969 = 521'175,02$$

El punto de equilibrio para el escenario optimista es de USD 521'175,02, las ventas proyectadas para este primer año sería de USD 807'781,50.

Gráfico 16: Punto de equilibrio escenario optimista



Elaborado por la autora

De acuerdo al punto de equilibrio se puede decir que el escenario optimista es más rentable que el escenario más realista, se puede observar claramente que los ingresos son más altos que el costo total.

6.6. Viabilidad financiera del proyecto

De acuerdo a los puntos de equilibrio establecidos se tomará en cuenta el escenario más realista que arroja un resultado positivo de acuerdo a las proyecciones para calcular el tiempo y porcentaje de la recuperación de la inversión inicial.

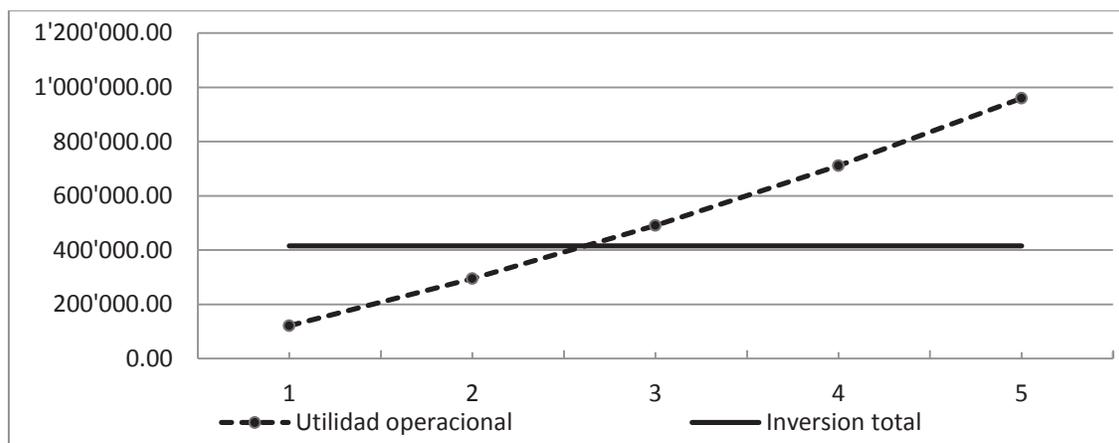
Tabla 24: Proyección de rentabilidad para el escenario más realista⁴⁹

| Año | Ingresos proyectados | Utilidad operacional (Ingresos-costos - gastos operacionales) | Total inversión (Inversión + intereses) | Por recuperar |
|-----|----------------------|--|--|---------------|
| 1 | 420'233,63 | 121'195,52 | 415'263,29 | 294'067,77 |
| 2 | 525'292,03 | 173'761,28 | 294'067,77 | 120'306,48 |
| 3 | 577'821,23 | 195'659,13 | 120'306,48 | -75'352,65 |
| 4 | 635'603,36 | 220'511,88 | - | -295'864,53 |
| 5 | 699'163,69 | 248'618,37 | - | -544'482,89 |

Elaborado por la autora

De acuerdo a la tabla se puede observar que a partir del tercer año se recupera toda la inversión realizada y comienza a generar una rentabilidad para el proyecto.

Gráfico 17: Retorno de la inversión en años



Elaborado por la autora

⁴⁹ Ver anexo 24

El retorno sobre la inversión se calculo en base a la siguiente fórmula:

Gráfico 18: Fórmula matemática del retorno de inversión

$$\text{TIR\%} = \frac{\text{Retorno de la inversión}}{\text{Inversión}} * 100$$

Fuente: Materia dictada Dirección de operaciones hoteleras
Elaborado por la autora

Gráfico 19: Cálculo del retorno de inversión del restaurante

$$\text{TIR\%} = \frac{415'263,29}{544'482,89} * 100 = 1,3111751$$

Elaborado por la autora

De acuerdo al cálculo realizado se llega a la conclusión que para el quinto año de funcionamiento se obtiene un retorno de la inversión del 131%.

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

Con las investigaciones, análisis, proyecciones y evaluaciones pertinentes realizadas se concluye que la hipótesis ha sido comprobada y el objetivo general del proyecto ha sido demostrado.

Mediante la investigación y análisis sobre la mejor ubicación se llegó a la conclusión que el mejor lugar para el nuevo restaurante gourmet es el piso 17 de la torre Santa María del hotel. Además se sabe que el éxito de un restaurante depende mucho de la buena calidad de comida, de una atención excelente por parte del personal y un diseño de interiores acorde al concepto del restaurante. El Hotel Hilton Colón Quito tiene una larga trayectoria de fama gastronómica por su alta calidad en la comida, la cual se debe seguir manteniendo con la estrategia de liderazgo seleccionada. Para garantizar la buena atención el hotel debe invertir dinero y tiempo debido a que al momento es uno de las falencias de la empresa. El tercer factor del diseño interior se debe pensar antes de realizar la inversión para evitar adecuaciones costosas después por lo cual se concluye que es mejor invertir bien desde el inicio que después arrepentirse.

Logrando los tres puntos y siguiendo lo propuesto en el plan de marketing se puede concluir que el proyecto tendrá una buena acogida en su cliente meta y en los accionistas del hotel por el favorable retorno de la inversión del 131% después de los cinco primeros años.

7.2. Recomendaciones

Sin embargo para lograr todo lo antes expuesto y de alguna manera asegurar el éxito del restaurante se sugiere seguir las siguientes recomendaciones:

- Visitar y comer en los restaurantes de la competencia para evaluar y comprar el servicio brindado;
- Estar pendiente siempre de las nuevas tendencias del mercado gastronómico, evaluar las mismas e implementar cualquier tendencias en el caso de creerlo necesario;

- Estar pendiente del macroentorno para prever cualquier situación cambiante que puede afectar el normal desarrollo del restaurante;
- Capacitar constantemente a todo el personal por personas profesionales de su área;
- Solicitar para la adecuación del piso 17 el asesoramiento por profesionales de cada área para lograr instalaciones funcionales;
- Invertir tiempo y dinero en un adecuado marketing interno y escuchar las sugerencias del personal;
- Fomentar una cultura de servicios en el hotel;
- Controlar de cerca los costos y gastos del restaurante para asegurar una máxima rentabilidad.

Referencias

Libros

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2002). *Administración : Un enfoque basado en competencias*. (9a ed.). Bogotá, Colombia: Thomson Learning.

Hotel Colón Internacional C.A.. (1992). *25 años Hotel Colón Internacional*. Quito, Ecuador: [s.n.]

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Rufin Moreno, R., Reina Paz, M.D. (2004). *Marketing para Turismo*. (3a ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S.A..

Pazos Barrera, J. (2005). *La cocina del Ecuador*. Quito, Ecuador: Génesis Ediciones.

Rochat, M. (2003). *Marketing y Gestión de la Restauración*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Consultas en línea

Auswärtiges Amt. (2012). *Ecuador Reise- und Sicherheitshinweise*. Recuperado el 03 de mayo de 2012, de <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/00-SiHi/EcuadorSicherheit.html>

British Embassy Quito. (2012). *Travel Advice*. Recuperado el 03 de mayo de 2012, de http://ukinecuador.fco.gov.uk/en/help-for-british-nationals/travel-advice/ta_ecuador

Buffadossi, R. (2010) *Arquitectura Gastronómica: Cómo sectorizar el salón para mejorar las ventas*. Recuperado el 26 de abril de 2012, de <http://www.espaciogastronomico.com.ar/destacado-superior/251.html>

Calaña Gonzáles, C.E. (2011). *Los servicios gastronómicos, su desarrollo y nuevas tendencias*. Recuperado el 16 de abril de 2012, de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=656

López Correa, A.. (2009). *Las 5 Fuerzas de Michael Porter*. Recuperado el 03 de mayo de 2012, de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

Foreign Affairs and International Trade Canada. (2012). *Travel Report Ecuador*. Recuperado el 03 de mayo de 2012, de http://www.voyage.gc.ca/countries_pays/report_rapport-eng.asp?id=78000

- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos. (2011). *Caracterización del turismo receptor en el DMQ*. Recuperado el 14 de abril de 2012, de http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=458&Itemid=160
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos. (2012a). *Boletín No. 65*. Recuperado el 22 de abril de 2012, de http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/estadisticas_hoteleras.html
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos. (2012b). *Llegadas de extranjeros a Quito*. Recuperado el 22 de abril de 2012, de http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=107&Itemid=116
- Gobierno de España Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2011) *Recomendaciones de viajes República del Ecuador*. Recuperado el 03 de mayo de 2012, de <http://www.maec.es/es/MenuPpal/Paises/ArbolPaises/Ecuador/Recomendacionesdeviaje/Paginas/recoEcuador.aspx>
- Gobierno Nacional. (2002). *Reglamento General de Actividades Turísticas (Decreto No. 3400)* Recuperado el 22 de abril de 2012, de http://www.hotelesecuador.com/downloads.php?tipo=estatutos_yreglamentos&menu=4&submenu=1&idiom=1
- Guerra Valverde, Y.R. (2011). *El uso óptimo de la capacidad del restaurante. Fuente ventaja competitiva*. Recuperado el 14 de abril de 2012, de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=658
- Guim, E. (2011). *Experiencias sensoriales*. Recuperado el 26 de abril de 2012, de <http://www.gastroeconomy.com/2011/08/experiencias-sensoriales/>
- Hilton Hotels & Resort. (s.f.a) *Hilton Dusseldorf*. Recuperado 14 de abril de 2012, de http://www1.hilton.com/en_US/hi/hotel/DUSHITW-Hilton-Dusseldorf-North-Rhine-Westphalia/dining.do
- Hilton Hotels & Resort. (s.f.b) *Hilton McLean Tysons Corner*. Recuperado 14 de abril de 2012, de http://www1.hilton.com/en_US/hi/hotel/MCLMHHH-Hilton-McLean-Tysons-Corner-Virginia/index.do
- Hilton Hotels & Resort. (s.f.c) *Hilton Prague hotel*. Recuperado 14 de abril de 2012, de http://www1.hilton.com/en_US/hi/hotel/PRGHITW-Hilton-Prague-hotel-/dining.do
- Hilton Worldwide. (s.f.a). *About Hilton Worldwide*. Recuperado el 12 de noviembre de 2011, de <http://www.hiltonworldwide.com/about/>

- Hilton Worldwide. (s.f.b). *Brand Portfolio*. Recuperado el 12 de noviembre de 2011, de <http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/>
- Hilton Worldwide. (s.f.c). *History y Heritage*. Recuperado el 12 de noviembre de 2011, de <http://www.hiltonworldwide.com/about/history/>
- Hilton Worldwide. (s.f.d). *Vision, Mission, and Value*. Recuperado el 12 de noviembre de 2011, de <http://www.hiltonworldwide.com/about/mission/>
- Hilton Worldwide. (s.f.e). *About LightStay*. Recuperado el 19 de abril de 2012, de <http://www.hiltondevelopment.com/sustainability/lightstay/?lang=en>
- JW Marriott Hotel Quito. (s.f.). *Información*. Recuperado el 03 de mayo de 2012, de <http://www.espanol.marriott.com/hotels/fact-sheet/travel/uiodt-jw-marriott-hotel-quito/>
- La Barra. (2012). *Los espacios de un restaurante planeación distribución correcta ambiente clases áreas*. Recuperado el 16 de abril de 2012, de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-15/arquitectura-diseno/los-espacios-de-un-restaurante.htm>
- La Barra. (s.f.). *¿Que es un restaurante Gourmet?* Recuperado el 22 de abril de 2012, de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-43/negocios-27/que-es-un-restaurante-gourmet.htm>
- Ministerio de Turismo. (2012). *Turismo crece con acciones de ruptura*. Recuperado el 21 de abril de 2012, de http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4420:turismo-crece-con-acciones-de-ruptura&catid=19:noticias-al-d&Itemid=151
- Ministerio de Turismo. (2002). *Ley de Turismo Ley No. 97. RO/ Sup 733*. Recuperado el 22 de abril de 2012, de http://www.turismo.gob.ec/phocadownload/LEY_TURISMO.pdf
- Ministero degli Affari Estari. (2012). *Viaggiare Sicuri*. Recuperado el 03 de mayo de 2012, de <http://www.viaggiaresicuri.it/index.php?id=3055&country=413>
- Ramallo, J.M. (2008). *Pautas para la elección y el diseño de locales de restauración*. Recuperado el 16 de abril de 2012, de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=215
- Organización Mundial de Turismo OMT. (s.f.). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Recuperado el 22 de abril de 2012, de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

- Real Academia Español. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 22 de abril de 2012, de <http://www.rae.es/rae.html>
- Restaurante Pim's. (s.f.). *Quienes somos*. Recuperado el 16 de mayo de 2012, de http://www.grupopims.com/1_inicio.html
- Revista Cosas. (2011). *Cena de la Rosa*. Recuperado el 07 de mayo de 2012, de [http://www.cosas.com.ec/1259-cena de la rosa.html](http://www.cosas.com.ec/1259-cena_de_la_rosa.html)
- Swissôtel Quito. (s.f.). *Fact Sheet*. Recuperado el 03 de mayo de 2012, de <http://www.swissotel.com/EN/Destinations/Ecuador/Swissotel+Quito/Hotel+Home/Hotel+Description>
- Swissôtel Quito. (s.f.). *Restaurants y Bar Details*. Recuperado el 03 de mayo de 2012, de <http://www.swissotel.com/EN/Destinations/Ecuador/Swissotel+Quito/Hotel+Home/Gallery/Dining/SubGallery.htm>
- TripAdvisor. (s.f.). *Best Western Plus Plaza Hotel Casino*. Recuperado el 16 de mayo de 2012, de [http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294308-d308092-Reviews-BEST WESTERN PLUS Plaza Hotel Casino-Quito Pichincha Province.html](http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294308-d308092-Reviews-BEST_WESTERN_PLUS_Plaza_Hotel_Casino-Quito_Pichincha_Province.html)
- TripAdvisor. (s.f.). *Theatrum*. Recuperado el 16 de mayo de 2012, de [http://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g294308-d780870-Reviews-Theatrum-Quito Pichincha Province.html](http://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g294308-d780870-Reviews-Theatrum-Quito_Pichincha_Province.html)
- U.S. Department of State. (2011). *Ecuador Country Specific Information*. Recuperado el 03 de mayo de 2012, de http://travel.state.gov/travel/cis_pa_tw/cis/cis_1106.html#victim
- Zazu, (s.f.). *Fotos*. Recuperado el 16 de mayo de 2012, de http://www.zazuquito.com/home_esp.html

Glosario

Actividades turísticas o industria turística: son aquellas que generan principalmente productos característicos del turismo, la oferta de dichos productos se reduciría considerablemente si no hubiera turistas. Son desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dedican a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, (...);
- d. Operación, (...);
- e. La de intermediación (...).

Amortización: La amortización es un proceso financiero mediante el cual se extingue, gradualmente, una deuda por medio de pagos periódicos, que pueden ser iguales o diferentes.

Catering: Servicio de suministro de comidas y bebidas a aviones, trenes, colegios, etc.

Comida fusión: Es mezclar comida de distintas culturas y costumbres de alimentación.

Costo: Representan el costo de los productos vendidos y/o servicios prestados por la empresa. Es la valoración de los procesos productivos de los servicios del hotel. El costo es recuperable con la venta de un producto o servicio.

Depreciación: El término depreciación se usa para distribuir el gasto de la compra de activos fijos a lo largo de su vida útil.

Gastos: Son indispensables para el funcionamiento normal de la empresa sin que tengan que ver directamente con el proceso productivo. El gasto no es recuperable con la venta de un producto o servicio.

Gourmet: traducido por la Real Academia Española a gastrónomo, una persona entendida en gastronomía o aficionada a las comidas exquisitas. Normalmente se usa para calificar aquellas comidas de elaboración refinada, con productos de calidad a un costo más elevado.

El concepto gourmet en un restaurante debe ser consecuente con todos y cada uno de los ámbitos que lo componen, desde la consecución de materias primas hasta el plato puesto en la mesa para el cliente. Eso quiere decir que los alimentos son de primera calidad, el menaje, la limpieza, el servicio ofrecido por expertos y profesionales, incluida la contratación del personal. (Lola Serna, s.f.)

Habitación Club: Habitación superior del hotel *Hilton Colón Quito*, con beneficios adicionales como el desayuno incluido y acceso al *lounge* con sus servicios.

Habitación Deluxe: Habitación estándar del hotel *Hilton Colón Quito*.

Habitaciones ejecutivas: son todas las habitaciones *Club*, *suites* ejecutivas y *suite* presidencial. Las habitaciones ejecutivas que tienen incluidos beneficios adicionales como el desayuno incluido, *open bar* y acceso gratuito al *Lounge Piso Ejecutivo* y sus servicios.

Hotel: (Gobierno Nacional, 2002, Art. 1-3) Establecimiento dedicados de modo habitual, mediante precio, de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros, con o sin otros servicios complementarios. Su clasificación de acuerdo a la norma ecuatoriana es:

Alojamientos Hoteleros.

Subgrupo 1.1. Hoteles.

1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).

1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones.

Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.

Lugar de residencia habitual: Es el lugar geográfico en que la persona empadronada reside habitualmente, y se define por la ubicación de su vivienda principal.

Lounge: viene del inglés y significa salón o sala de espera, es usado en la actualidad para describir una área comunal grande en un hotel, barco o restaurante usado para esperar, descansar y relajarse donde también pueden ser servidos alimentos y bebidas..

Momento de la verdad: Ocurre cuando un empleado y un cliente entran en contacto.

Niveles *Hhonor*s: El programa de fidelización de *Hilton Worldwide* tiene cuatro diferentes niveles: *Blue* (Azul) que es el nivel básico, *Silver* (Plata) segundo nivel, *Gold* (Oro) tercer nivel y *Diamond* (Diamante) nivel más alto.

Open Bar: servicio de bebidas soft y alcohólicas, bocaditos fríos y calientes de manera gratuita.

Opera: Software hotelero usado en el hotel *Hilton Colón Quito*.

Paquete Ejecutivo: este paquete se ofrece en el área de banquetes y comprende 1 ó 2 *Coffee Break* y almuerzo *buffet* ó almuerzo servido.

Restaurante: Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local.

Suite: Habitación de 2 ambientes, dormitorio y sala de estar.

Turismo: es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.

Turista (o visitante que pernocta): Un visitante nacional o extranjero se clasifica como turista si su viaje incluye una pernoctación.

Anexos

Anexo 1: Llegada de extranjeros a Quito

| Mes | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ene | 29.334 | 33.124 | 37.389 | 36.569 | 37.873 | 38.236 | 41.586 |
| Feb | 23.368 | 29.999 | 33.738 | 32.993 | 37.666 | 34.556 | 38.313 |
| Mar | 32.078 | 34.373 | 37.488 | 34.649 | 36.793 | 39.629 | 41.445 |
| Abr | 25.801 | 28.930 | 32.147 | 34.103 | 31.566 | 36.075 | |
| May | 23.608 | 32.790 | 36.255 | 34.388 | 36.548 | 38.426 | |
| Jun | 35.191 | 42.862 | 44.692 | 45.685 | 43.553 | 45.445 | |
| Jul | 43.563 | 49.272 | 50.949 | 50.265 | 48.403 | 50.127 | |
| Ago | 39.144 | 41.939 | 44.155 | 43.619 | 41.247 | 43.374 | |
| Sep | 27.316 | 30.844 | 35.500 | 31.226 | 31.863 | 34.994 | |
| Oct | 23.583 | 34.671 | 36.535 | 30.504 | 38.031 | 39.413 | |
| Nov | 17.796 | 35.081 | 38.960 | 36.679 | 37.674 | 32.989 | |
| Dic | 27.453 | 34.960 | 37.115 | 34.000 | 39.655 | 28.824 | |
| Total | 348.235 | 428.845 | 464.923 | 444.680 | 460.872 | 462.088 | 121.344 |

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2012b)

Anexo 2: Crecimiento llegada de extranjeros a Quito

| Llegada de turistas | | | | | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Mes | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Ene | 29'334 | 33'124 | 37'389 | 36'569 | 37'873 | 38'236 | 41'586 |
| Feb | 23'368 | 29'999 | 33'738 | 32'993 | 37'666 | 34'556 | 38'313 |
| Mar | 32'078 | 34'373 | 37'488 | 34'649 | 36'793 | 39'629 | 41'445 |

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2012b)
Elaborado por la autora

| Crecimiento | | | | | | |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Mes | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Ene | 13% | 13% | -2% | 4% | 1% | 9% |
| Feb | 28% | 12% | -2% | 14% | -8% | 11% |
| Mar | 7% | 9% | -8% | 6% | 8% | 5% |
| Promedio Enero a Marzo | 16% | 11% | -4% | 8% | 0% | 8,1% |
| Promedio 2007 a 2011 | 6,3% | | | | | |

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2012b)
Elaborado por la autor

Anexo 3: Ingresos por ambiente en USD

| Ambiente | 2011 | | 2010 | | 2009 | | Promedio | |
|--|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|------------------|-------------|
| Alimentos y Bebidas | 6'970'675 | 55% | 6'080'573 | 53% | 5'695'720 | 53% | 4'686'742 | 54% |
| Habitaciones | 5'174'885 | 41% | 4'830'488 | 42% | 4'387'333 | 41% | 3'598'177 | 41% |
| Otros | 567'042 | 4% | 495'100 | 4% | 739'420 | 7% | 450'390 | 5% |
| Total | 12'712'602 | 100% | 11'406'161 | 100% | 10'822'473 | 100% | 8'735'309 | 100% |
| Ambientes Alimentos & Bebidas | | | | | | | | |
| Banquetes | 3'975'230 | 57% | 3'236'934 | 53% | 3'020'423 | 50% | 3'410'862 | 55% |
| Café Colon | 2'001'741 | 29% | 1'921'612 | 32% | 1'819'734 | 30% | 1'914'362 | 31% |
| Sal & Pimienta Deli | 387'422 | 6% | 347'500 | 6% | 198'329 | 3% | 311'084 | 5% |
| Sal & Pimienta Express | 319'551 | 5% | 306'902 | 5% | 337'601 | 6% | 321'351 | 5% |
| Kioto/Bar La Pinta | 133'500 | 2% | 142'099 | 2% | 135'020 | 2% | 136'873 | 2% |
| Servicio a la habitación | 116'414 | 2% | 93'637 | 2% | 100'219 | 2% | 103'423 | 2% |
| Dorado Gourmet | 36'817 | 1% | 31'888 | 1% | 84'394 | 1% | 51'033 | 1% |
| Total | 6'970'675 | 100% | 6'080'573 | 100% | 5'695'720 | 100% | 6'248'989 | 100% |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.

Elaborado por la autora

Anexo 4: Ingresos, personas y gasto promedio restaurante gourmet en USD

2007: Portofino ubicado en el lugar inicial

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|----------------------|
| # de Personas | 685 | 728 | 616 | 512 | 749 | 464 | 503 | 588 | 323 | 603 | 526 | 202 | 649 |
| Ingreso Bebidas | \$ 3'716,00 | \$ 3'142,00 | \$ 3'138,00 | \$ 1'943,00 | \$ 2'697,00 | \$ 2'268,00 | \$ 2'530,00 | \$ 2'802,00 | \$ 5'871,00 | \$ 2'709,00 | \$ 1'858,00 | \$ 1'077,00 | \$ 33'751,00 |
| Ingreso Alimentos | \$ 12'553,00 | \$ 12'694,00 | \$ 11'482,00 | \$ 9'945,00 | \$ 13'548,00 | \$ 8'291,00 | \$ 9'120,00 | \$ 11'093,00 | \$ 1'699,00 | \$ 10'141,00 | \$ 8'223,00 | \$ 3'109,00 | \$ 111'898,00 |
| Consumo promedio | \$ 23,75 | \$ 21,75 | \$ 23,73 | \$ 23,22 | \$ 21,69 | \$ 22,76 | \$ 23,16 | \$ 23,63 | \$ 23,44 | \$ 21,31 | \$ 19,17 | \$ 20,72 | \$ 22,41 |

2008: Portofino ubicado en Café Colón

2008: Dorado Gourmet nueva ubicación

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| # de Personas | 321 | 382 | 499 | 259 | 242 | 224 | 234 | 152 | 200 | 332 | 442 | 90 | 3377 |
| Ingreso Bebidas | \$ 1'126,00 | \$ 1'766,00 | \$ 1'265,00 | \$ 1'505,00 | \$ 1'278,00 | \$ 657,00 | \$ 768,00 | \$ 600,00 | \$ 407,00 | \$ 640,00 | \$ 980,00 | \$ 350,00 | \$ 11'342,00 |
| Ingreso Alimentos | \$ 5'351,00 | \$ 6'817,00 | \$ 8'860,00 | \$ 5'280,00 | \$ 4'847,00 | \$ 4'466,00 | \$ 4'863,00 | \$ 3'039,00 | \$ 3'750,00 | \$ 6'358,00 | \$ 7'568,00 | \$ 2'048,00 | \$ 63'247,00 |
| Consumo promedio | \$ 20,18 | \$ 22,47 | \$ 20,29 | \$ 26,20 | \$ 25,31 | \$ 22,87 | \$ 24,06 | \$ 23,94 | \$ 20,79 | \$ 21,08 | \$ 19,34 | \$ 26,64 | \$ 22,09 |

2009: Dorado Gourmet nueva ubicación

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| # de Personas | 327 | 507 | 595 | 282 | 194 | 235 | 286 | 391 | 339 | 359 | 160 | 114 | 3789 |
| Ingreso Bebidas | \$ 550,00 | \$ 1'261,00 | \$ 2'005,00 | \$ 1'191,00 | \$ 1'245,00 | \$ 1'180,00 | \$ 1'444,00 | \$ 1'386,00 | \$ 1'004,00 | \$ 1'230,00 | \$ 402,00 | \$ 316,00 | \$ 13'214,00 |
| Ingreso Alimentos | \$ 7'296,00 | \$ 9'599,00 | \$ 9'516,00 | \$ 5'928,00 | \$ 5'271,00 | \$ 5'142,00 | \$ 5'484,00 | \$ 6'214,00 | \$ 4'947,00 | \$ 6'213,00 | \$ 2'919,00 | \$ 2'425,00 | \$ 70'954,00 |
| Consumo promedio | \$ 23,99 | \$ 21,42 | \$ 19,36 | \$ 25,24 | \$ 33,59 | \$ 26,90 | \$ 24,22 | \$ 19,44 | \$ 17,55 | \$ 20,73 | \$ 20,76 | \$ 24,04 | \$ 22,21 |

2010: Dorado Gourmet nueva ubicación

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------|-------------|-------------|-----------|-----------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| # de Personas | 33 | 77 | 108 | 49 | 37 | 62 | 78 | 33 | 364 | 346 | 102 | 180 | 1469 |
| Ingreso Bebidas | \$ 183,00 | \$ 386,00 | \$ 210,00 | \$ 182,00 | \$ 185,00 | \$ 285,00 | \$ 382,00 | \$ 96,00 | \$ 952,00 | \$ 925,00 | \$ 319,00 | \$ 591,00 | \$ 4'696,00 |
| Ingreso Alimentos | \$ 467,00 | \$ 1'218,00 | \$ 1'648,00 | \$ 854,00 | \$ 803,00 | \$ 1'203,00 | \$ 1'173,00 | \$ 445,00 | \$ 6'760,00 | \$ 6'235,00 | \$ 2'189,00 | \$ 4'115,00 | \$ 27'110,00 |
| Consumo promedio | \$ 19,70 | \$ 20,83 | \$ 17,20 | \$ 21,14 | \$ 26,70 | \$ 24,00 | \$ 19,94 | \$ 16,39 | \$ 21,19 | \$ 20,69 | \$ 24,59 | \$ 26,14 | \$ 21,65 |

| 2011: Dorado Gourmet nueva ubicación | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| # de Personas | 38 | 128 | 80 | 41 | 21 | 34 | 46 | 94 | 386 | 408 | 157 | 106 | 1539 |
| Ingreso Bebidas | \$ 337,00 | \$ 566,00 | \$ 289,00 | \$ 193,00 | \$ 84,00 | \$ 119,00 | \$ 255,00 | \$ 223,00 | \$ 2'058,00 | \$ 1'032,00 | \$ 385,00 | \$ 135,00 | \$ 5'676,00 |
| Ingreso Alimentos | \$ 1'000,00 | \$ 2'408,00 | \$ 1'312,00 | \$ 750,00 | \$ 374,00 | \$ 583,00 | \$ 771,00 | \$ 1'675,00 | \$ 7'710,00 | \$ 8'413,00 | \$ 2'944,00 | \$ 3'203,00 | \$ 31'143,00 |
| Consumo promedio | \$ 35,18 | \$ 23,23 | \$ 20,01 | \$ 23,00 | \$ 21,81 | \$ 20,65 | \$ 22,30 | \$ 20,19 | \$ 25,31 | \$ 23,15 | \$ 21,20 | \$ 31,49 | \$ 23,92 |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.
Elaborado por la autora

Anexo 5: Costo de alimentos y bebidas en USD

| Año | Alimentos | | Bebidas | |
|------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | Ingresos | Costo 40% | Ingresos | Costo 50% |
| 2010 | 27'110,00 | 10'844,00 | 4'696,00 | 2'348,00 |
| 2011 | 31'143,00 | 12'457,20 | 5'676,00 | 2'838,00 |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.
Elaborado por la autora

Anexo 6: Gastos administrativos y operativos restaurante *El Dorado Gourmet*

2010

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Beneficios contrato colectivo | 48,21 | 78,27 | 73,82 | 147,05 | 116,05 | 81,53 | 71,72 | 127,42 | 95,12 | 95,12 | 95,12 | 82,84 | 1'112,27 |
| Capacitación personal | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 48,65 | 72,53 | 102,39 | 102,39 | 102,39 | 102,39 | 0,00 | 530,74 |
| Gastos de Ambientación | 1'733,94 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 200,00 | 0,00 | 34,50 | 0,00 | 0,00 | 9'891,84 | 0,00 | 0,00 | 11'860,28 |
| Gastos de Marketing | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 341,00 | 108,50 | 0,00 | 389,50 | 11'599,00 | 560,00 | 0,00 | 12'998,00 |
| Gastos varios | 176,01 | 176,01 | 176,01 | 176,01 | 176,01 | 176,01 | -528,03 | 0,00 | 63,72 | 896,00 | 67,20 | 0,00 | 1'554,95 |
| Mantenimientos varios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 15,00 | 55,00 | 0,00 | 0,00 | 662,57 | 0,00 | 0,00 | 732,57 |
| Obligaciones de la empresa | 292,51 | 376,80 | 355,41 | 356,04 | 350,26 | 354,56 | 352,30 | 376,42 | 354,15 | 363,98 | 365,79 | 386,17 | 4'284,39 |
| Otros Beneficios de por Ley | 276,91 | 343,80 | 326,46 | 329,86 | 298,09 | 321,68 | 284,29 | 399,77 | 319,38 | 335,95 | 358,29 | 495,23 | 4'089,71 |
| Reparaciones varias | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 10,79 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 8,00 | 10,00 | 197,00 | 190,00 | 28,00 | 443,79 |
| Sueldos y Salarios Regulares | 1'155,52 | 1'347,52 | 1'247,52 | 1'066,22 | 884,92 | 1'247,52 | 1'247,52 | 1'124,05 | 956,81 | 1'247,52 | 1'247,52 | 1'247,52 | 14'020,16 |
| Suministros varios | 0,00 | 4,63 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 6,36 | 0,00 | 7,02 | 312,51 | 0,00 | 0,00 | 330,52 |
| Total Mes | 3'683,10 | 2'327,03 | 2'179,22 | 2'085,97 | 2'025,33 | 2'585,95 | 1'704,69 | 2'138,05 | 2'298,09 | 25'703,88 | 2'986,31 | 2'239,76 | 51'957,38 |

2011

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Beneficios contrato colectivo | 50,02 | 81,81 | 116,81 | 116,81 | 89,84 | 89,84 | 89,84 | 160,54 | 88,28 | 88,28 | 88,28 | 146,28 | 1'206,63 |
| Capacitación personal | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos de Ambientación | 0,00 | 33,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 347,23 | 0,00 | 88,00 | 0,00 | 468,23 |
| Gastos de Marketing | 120,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 116,00 | 236,00 |
| Gastos varios | 176,01 | -158,01 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | -9,00 | 0,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 49,00 | 49,00 | 161,00 |
| Mantenimientos varios | 30,00 | 20,00 | 0,00 | 0,00 | 30,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 12,82 | 1'573,00 | 0,00 | 1'665,82 |
| Obligaciones de la empresa | 311,57 | 401,05 | 399,64 | 438,87 | 411,96 | 435,70 | 427,69 | 415,44 | 364,68 | 430,88 | 410,69 | 199,63 | 4'647,80 |
| Otros Beneficios de por Ley | 278,15 | 357,23 | 349,48 | 564,99 | 362,17 | 425,44 | 448,61 | 381,29 | 377,05 | 466,19 | 348,70 | 494,29 | 4'853,59 |
| Reparaciones varias | 10,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 27,79 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 37,79 |
| Sueldos y Salarios Regulares | 1'391,52 | 1'367,52 | 1'367,52 | 1'006,86 | 1'244,79 | 1'422,51 | 1'422,51 | 1'422,51 | 1'422,51 | 1'422,51 | 1'422,51 | 1'422,51 | 16'335,78 |
| Suministros varios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 120,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 120,00 |
| Total Mes | 2'367,27 | 2'102,60 | 2'242,45 | 2'136,53 | 2'147,76 | 2'364,49 | 2'536,44 | 2'388,78 | 2'608,75 | 2'429,68 | 3'980,18 | 2'427,71 | 29'732,64 |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.

Elaborado por la autora

Anexo 7: Estadísticas por segmento de mercado
 Habitaciones ocupadas por segmento de mercado

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Congresos & Convenciones | 5'190 | 5'831 | 8'496 |
| Contratos permanentes | 13'269 | 15'193 | 15'059 |
| Corporativo | 12'141 | 13'272 | 13'103 |
| Individuales | 4'325 | 5'497 | 5'254 |
| Otros segmentos | 1'623 | 2'371 | 773 |
| Turismo | 16'718 | 15'856 | 15'835 |
| Total | 53'266 | 58'020 | 58'520 |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.
 Elaborado por la autora

Habitaciones ocupadas por continente de origen y segmento de mercado 2009 - 2011

| | Ecuador | Latino América | América del Norte | Europa | Asia & Pacífico | África | Total |
|--------------------------|---------------|----------------|-------------------|---------------|-----------------|------------|----------------|
| Congresos & Convenciones | 6'419 | 10'152 | 1'478 | 1'148 | 315 | 5 | 19'517 |
| Contratos permanentes | 1'307 | 22'902 | 16'776 | 2'536 | 0 | 0 | 43'521 |
| Corporativo | 9'776 | 15'017 | 4'892 | 4'159 | 4'642 | 30 | 38'516 |
| Individual | 519 | 5'558 | 3'072 | 5'301 | 586 | 40 | 15'076 |
| Otros segmentos | 474 | 2'636 | 389 | 1'233 | 35 | 0 | 4'767 |
| Turismo | 863 | 8'695 | 14'070 | 19'907 | 4'780 | 94 | 48'409 |
| Total | 19'358 | 64'960 | 40'677 | 34'284 | 10'358 | 169 | 169'806 |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.
 Elaborado por la autora

Personas por continente de origen y segmento de mercado 2009 - 2011

| | Ecuador | Latino América | América del Norte | Europa | Asia/ Pacífico | África | Total |
|--------------------------|---------------|----------------|-------------------|---------------|----------------|------------|----------------|
| Congresos & Convenciones | 9'121 | 14'690 | 2'114 | 1'607 | 435 | 8 | 27'975 |
| Contratos permanentes | 1'372 | 25'650 | 17'873 | 2'569 | 0 | 0 | 47'464 |
| Corporativo | 11'829 | 17'901 | 5'921 | 4'658 | 5'106 | 36 | 45'451 |
| Individual | 824 | 8'515 | 4'854 | 7'421 | 762 | 48 | 22'424 |
| Otros segmentos | 930 | 5'107 | 762 | 2'312 | 66 | 0 | 9'177 |
| Turismo | 1'424 | 14'347 | 23'919 | 34'041 | 7'648 | 103 | 81'482 |
| Total | 25'500 | 86'210 | 55'443 | 52'608 | 14'017 | 195 | 233'973 |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.

Elaborado por la autora

Anexo 8: Ocupación habitaciones, ingresos, tarifa promedio y personas hospedadas

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Total 255 | | | |
| Habitaciones ocupadas # | 53266 | 58020 | 58520 |
| % de ocupación | 57,23% | 62,34% | 62,87% |
| Ingreso por habitaciones | \$ 4'172'207,32 | \$ 4'671'068,02 | \$ 4'969'149,00 |
| Tarifa promedio | \$ 78,33 | \$ 80,51 | \$ 84,91 |
| % de doble ocupación | 38,0% | 38,0% | 37,0% |
| Personas hospedadas | 73274 | 80062 | 80637 |
| Habitaciones Deluxe 156 | | | |
| Habitaciones ocupadas # | 40979 | 42397 | 42578 |
| % de ocupación | 72,0% | 74,5% | 75,1% |
| Ingreso por habitaciones | \$ 2'893'425,78 | \$ 3'107'194,45 | \$ 3'299'514,94 |
| Tarifa promedio | \$ 70,61 | \$ 73,29 | \$ 77,49 |
| % de doble ocupación | 39,0% | 40,0% | 39,0% |
| Personas hospedadas | 57291 | 59752 | 59509 |
| Club Floor 48 | | | |
| Habitaciones ocupadas # | 9282 | 11057 | 10958 |
| % de ocupación | 53,0% | 63,1% | 63,2% |
| Ingreso por habitaciones | \$ 811'911,54 | \$ 974'384,79 | \$ 1'056'937,99 |
| Tarifa promedio | \$ 87,47 | \$ 88,12 | \$ 96,45 |
| % de doble ocupación | 29,0% | 31,0% | 33,0% |
| Personas hospedadas | 11981 | 14478 | 14582 |
| Club Suites 9 | | | |
| Habitaciones ocupadas # | 471 | 1161 | 1180 |
| % de ocupación | 14,3% | 35,3% | 36,2% |
| Ingreso por habitaciones | \$ 47'563,16 | \$ 85'480,54 | \$ 97'892,24 |
| Tarifa promedio | \$ 100,98 | \$ 73,63 | \$ 82,96 |
| % de doble ocupación | 29,0% | 14,0% | 14,0% |
| Personas hospedadas | 613 | 1332 | 1373 |
| Torre Ejecutiva 42 | | | |
| Habitaciones ocupadas # | 2534 | 3405 | 3800 |
| % de ocupación | 16,5% | 22,2% | 25,6% |
| Ingreso por habitaciones | \$ 419'306,84 | \$ 504'008,24 | \$ 514'803,84 |
| Tarifa promedio | \$ 165,47 | \$ 148,02 | \$ 135,47 |
| % de doble ocupación | 40,0% | 39,0% | 34,0% |
| Personas hospedadas | 3389 | 4500 | 5173 |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.

Elaborado por la autora

Anexo 9: Gasto promedio diario

C23. Gasto promedio diario en turismo de recreación, según alojamiento

| Categoría | Variable | Individual | Colectivo | Total | Total ciudad |
|--------------------------------|--------------------------|------------|-----------|-------|--------------|
| Alojamiento agosto 2011 | Hotel | 77 | 75 | 77 | 70 |
| | Casa familiar./a amigos | 56 | 49 | 51 | 50 |
| | Otras | 236 | 22 | 124 | 46 |
| Alojamiento junio 2010 | Hotel | 75 | 111 | 80 | 69 |
| | Casa familiares y amigos | 47 | 50 | 49 | 48 |
| | Otras | 27 | 53 | 39 | 38 |
| Alojamiento junio 2009 | Hotel | 80 | 101 | 83 | 78 |
| | Casa familiares y amigos | 81 | 70 | 76 | 40 |
| | Otras | 47 | 54 | 50 | 44 |
| Alojamiento junio 2008 | Hotel | 95 | 56 | 91 | 61 |
| | Casa familiares/amigos | 50 | 37 | 40 | 34 |
| | Otras | 19 | 34 | 29 | 25 |

Fuente y elaborado por: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2011, p.22)

C24. Gasto promedio diario en turismo de negocios, según alojamiento

| Categoría | Variable | Individual | Colectivo | Total | Total ciudad |
|--------------------------------|---------------------------|------------|-----------|-------|--------------|
| Alojamiento agosto 2011 | Hotel | 67 | 80 | 69 | 70 |
| | Casa familiares /a amigos | 40 | 26 | 36 | 50 |
| | Otras | 12 | 13 | 12 | 46 |
| Alojamiento junio 2010 | Hotel | 74 | 58 | 70 | 69 |
| | Casa familiares/ amigos | 35 | 50 | 35 | 48 |
| | Otras | 50 | 4 | 46 | 38 |
| Alojamiento junio 2009 | Hotel | 116 | 98 | 111 | 78 |
| | Casa familiares/amigos | 23 | 118 | 33 | 40 |
| | Otras | 69 | 34 | 51 | 44 |
| Alojamiento junio 2008 | Hotel | 106 | 78 | 95 | 24 |
| | Casa familiares/ amigos | 44 | 27 | 38 | 28 |
| | Otras | 22 | 19 | 17 | 207 |

Fuente y elaborado por: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2011, p.23)

Anexo 10: Turismo recreativo y residencial: estancia media

| C18. Turismo recreativo y residencial: estancia media | | | | | |
|--|---------------------------------------|------------|-------------|-----------|---------------------|
| Categoría | días en la ciudad, agosto 2011 | | | | Total ciudad |
| | Variable | Recreativo | Residencial | Total | |
| | Total | 9 | 15 | 11 | 10 |
| Nacionalidad | Extranjeros | 8 | 14 | 10 | 10 |
| | Ecuatoriano | 15 | 19 | 18 | 17 |
| Sexo | Hombre | 10 | 14 | 11 | 10 |
| | Mujer | 7 | 15 | 11 | 10 |
| Edad | 18 a 30 años | 7 | 16 | 10 | 11 |
| | 31 a 45 años | 12 | 13 | 13 | 10 |
| | 46 a 60 años | 8 | 12 | 9 | 8 |
| | más 60 años | 7 | 25 | 12 | 12 |
| Instrucción | Primaria | 14 | 19 | 17 | 18 |
| | Secundaria | 11 | 13 | 12 | 12 |
| | Superior | 9 | 16 | 12 | 10 |
| | Posgrado | 6 | 12 | 8 | 7 |
| Condición de actividad económica | Activo | 10 | 13 | 11 | 3 |
| | Inactivo | 6 | 19 | 11 | 4 |
| Tipo de viaje | Solo | 9 | 14 | 12 | 10 |
| | Con familia | 8 | 12 | 9 | 9 |
| | Con amigos | 8 | 16 | 12 | 12 |
| Duración del viaje | corta (1 a 6 días) | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | media (7 a 15 días) | 12 | 15 | 14 | 13 |
| | larga (más de 16 días) | 56 | 48 | 51 | 52 |
| Toma de decisión del destino | Destino de paso | 8 | 7 | 8 | 7 |
| | Destino escogido | 9 | 16 | 12 | 11 |
| Medios de información sobre el viaje | Internet | 9 | 12 | 9 | 8 |
| | Agencias de viaje | 4 | 6 | 5 | 4 |
| | Familiares/amigos | 10 | 15 | 13 | 13 |
| | Ferías internacionales | 9 | 16 | 12 | 12 |
| | Otros | 6 | 13 | 10 | 9 |
| Alojamiento | Hotel | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | Casa de familiares y amigos | 13 | 17 | 15 | 15 |
| | Otras | 2 | 6 | 3 | 4 |

Fuente y elaborado por: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destinos Turísticos (2011, p.18)

Anexo 11: Turistas por recreación: edad y nivel de instrucción

| C14. Turistas por recreación, agosto 2011 | | | | | junio 2009 | | |
|---|--------------|-------------|-------|------------|-------------|-------|-------|
| Variable | Recreativo | Residencial | Total | Recreativo | Residencial | Total | |
| Edad | 18 a 30 años | 915 | 232 | 1.147 | 1.150 | 421 | 1.571 |
| | 31 a 45 años | 2.343 | 753 | 3.096 | 2.860 | 925 | 3.785 |
| | 46 a 60 años | 1.955 | 604 | 2.560 | 1.585 | 1.112 | 2.697 |
| | más 60 años | 164 | 328 | 492 | 48 | 48 | 96 |
| | no informa | | | 0 | 161 | 24 | 185 |
| Instrucción | Primaria | | | | 0 | 0 | |
| | Secundaria | 720 | 40 | 760 | 251 | 67 | 318 |
| | Superior | 3.248 | 1.281 | 4.529 | 3.178 | 725 | 3.903 |
| | Posgrado | 1.409 | 596 | 2.005 | 2.375 | 1.737 | 4.112 |
| Turistas por recreación, junio 2010 | | | | | junio 2008 | | |
| Edad | 18 a 30 años | 843 | 270 | 1.113 | 1.150 | 421 | 1.571 |
| | 31 a 45 años | 2.032 | 601 | 2.633 | 2.860 | 925 | 3.785 |
| | 46 a 60 años | 1.061 | 207 | 1.268 | 1.585 | 1.112 | 2.697 |
| | más 60 años | 130 | 234 | 364 | 48 | 48 | 96 |
| | no informa | | | | 161 | 24 | 185 |
| Instrucción | Primaria | | | | | | |
| | Secundaria | 408 | 130 | 538 | 251 | 67 | 318 |
| | Superior | 2.412 | 574 | 2.987 | 3.178 | 725 | 3.903 |
| | Posgrado | 1.247 | 606 | 1.854 | 2.375 | 1.737 | 4.112 |

Fuente y elaborado por: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2011, p.14)

| Edad | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | Total | Porcentaje |
|--------------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|
| 18 a 30 años | 915 | 843 | 1'150 | 1'150 | 4'058 | 19,3% |
| 31 a 45 años | 2'343 | 2'032 | 2'860 | 2'860 | 10'095 | 48,0% |
| 46 a 60 años | 1'955 | 1'061 | 1'585 | 1'585 | 6'186 | 29,4% |
| más 60 años | 164 | 130 | 48 | 48 | 3'90 | 1,9% |
| no informa | 0 | | 161 | 161 | 322 | 1,5% |
| Total | | | | | 21051 | 100% |

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2011, .14)
Elaborado por la autora

| Instrucción | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | Total | Porcentaje |
|--------------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|
| Primaria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0% |
| Secundaria | 720 | 408 | 251 | 251 | 1'630 | 7,7% |
| Superior | 3'248 | 2'412 | 3'178 | 3'178 | 12'016 | 57,1% |
| Posgrado | 1'409 | 1'247 | 2'375 | 2'375 | 7'406 | 35,2% |
| Total | | | | | 21'052 | 100% |

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2011, p.14)
Elaborado por la autora

Anexo 12: Gasto turístico total, según residencia

| C19. Gasto turístico total, según residencia | | | | |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|
| | Agosto de 2011 | Junio de 2010 | Junio de 2009 | Junio de 2008 |
| Gasto total | 24.825.399 | 22.374.057 | 28.653.234 | 22.185.546 |
| Extranjeros | 21.295.884 | 18.260.604 | 26.652.598 | 19.331.232 |
| Ecuatorianos NR | 3.529.515 | 4.113.453 | 2.000.636 | 2.854.313 |

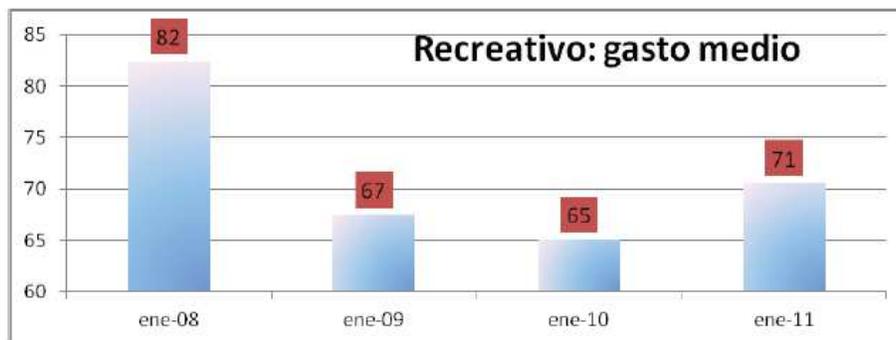
Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2011, p.19)

| | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | Total | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Gasto total | 24'825'399 | 22'374'057 | 28'653'234 | 22'185'546 | 98'038'236 | 100% |
| Extranjeros | 21'295'884 | 18'260'604 | 26'652'598 | 19'331'232 | 85'540'318 | 87,3% |
| Ecuatorianos NR | 3'529'515 | 4'113'453 | 2'000'636 | 2'854'313 | 12'497'917 | 12,7% |

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2011, p.19)

Elaborado por la autora

Anexo 13: Recreativo: Gasto medio



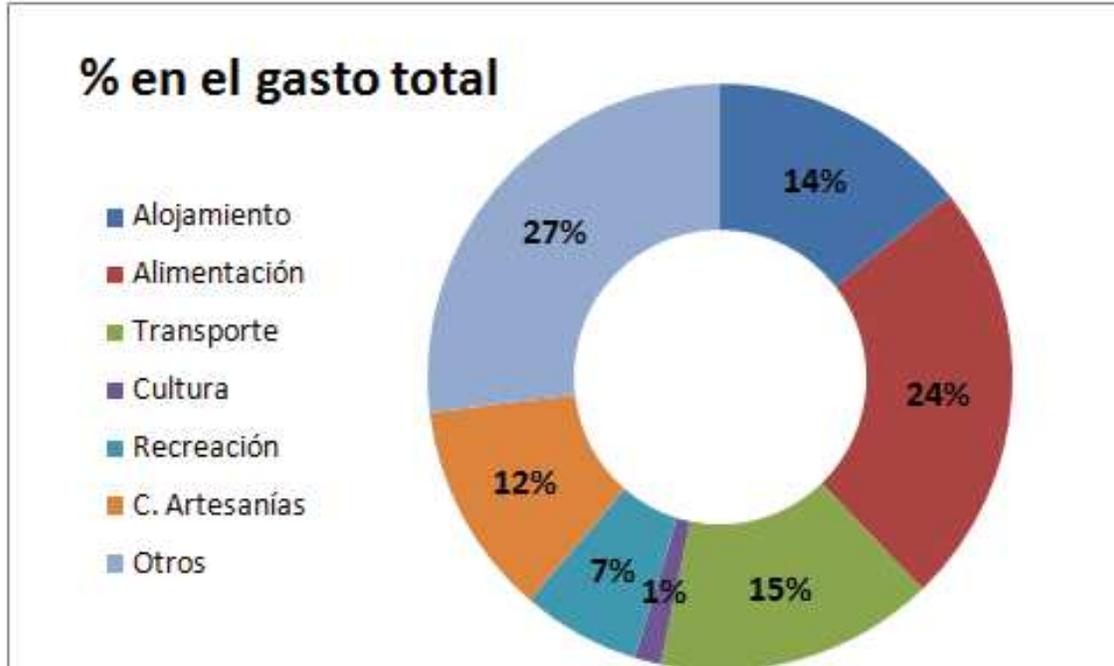
Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2011, p.21)

Anexo 14: Gasto medio total por turista en USD



Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2011, p. 23)

Anexo 15: Recreación: estructura del gasto total del turista



Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2012, p. 27)

Anexo 16: Indicadores de largo plazo

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| Ocupación hotelera total | 52,1 | 54,0 | 49,8 | 52,4 | 53,4 |
| <i>Segunda</i> | 37,1 | 39,7 | 39,7 | 40,4 | 39,3 |
| <i>Primera</i> | 49,6 | 52,7 | 48,9 | 52,8 | 55,3 |
| <i>Lujo</i> | 71,9 | 72,0 | 62,6 | 66,9 | 69,0 |

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turísticos (2012, p. 6)

Anexo 17: Proyección de ventas en USD

| Año | Personas | | | Ventas | | | Ocupación | | |
|-----|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| | Escenario pesimista | Escenario más realista | Escenario optimista | Escenario pesimista | Escenario más realista | Escenario optimista | Escenario pesimista | Escenario más realista | Escenario optimista |
| 1 | 8'249 | 11'498 | 16'425 | 197'316,08 | 420'233,63 | 807'781,50 | 23,8% | 33,2% | 47,4% |
| 2 | 9'074 | 14'372 | 21'353 | 217'047,69 | 525'292,03 | 1'050'115,95 | 26,2% | 41,4% | 61,6% |
| 3 | 9'981 | 15'809 | 23'488 | 238'752,46 | 577'821,23 | 1'155'127,55 | 28,8% | 45,6% | 67,7% |
| 4 | 10'979 | 17'390 | 25'837 | 262'627,70 | 635'603,36 | 1'270'640,30 | 31,7% | 50,2% | 74,5% |
| 5 | 12'077 | 19'129 | 28'420 | 288'890,47 | 699'163,69 | 1'397'704,33 | 34,8% | 55,2% | 82,0% |

Elaborado por la autora

Anexo 18: Proyección de costos en relación a ventas en USD

| Ventas | | | | | | | | | |
|--------|---------------------|-----------|------------|------------------------|------------|------------|---------------------|------------|------------|
| Año | Escenario pesimista | | | Escenario más realista | | | Escenario optimista | | |
| 1 | 197'316,08 | | | 420'233,63 | | | 807'781,50 | | |
| 2 | 217'047,69 | | | 525'292,03 | | | 1'050'115,95 | | |
| 3 | 238'752,46 | | | 577'821,23 | | | 1'155'127,55 | | |
| 4 | 262'627,70 | | | 635'603,36 | | | 1'270'640,30 | | |
| 5 | 288'890,47 | | | 699'163,69 | | | 1'397'704,33 | | |
| Costo | | | | | | | | | |
| Año | Bebidas | Alimentos | Total | Bebidas | Alimentos | Total | Bebidas | Alimentos | Total |
| 1 | 17'758,45 | 64'719,67 | 82'478,12 | 37'821,03 | 137'836,63 | 175'657,66 | 72'700,34 | 264'952,33 | 337'652,67 |
| 2 | 19'534,29 | 71'191,64 | 90'725,93 | 47'276,28 | 172'295,79 | 219'572,07 | 94'510,44 | 344'438,03 | 438'948,47 |
| 3 | 21'487,72 | 78'310,81 | 99'798,53 | 52'003,91 | 189'525,36 | 241'529,27 | 103'961,48 | 378'881,84 | 482'843,32 |
| 4 | 23'636,49 | 86'141,89 | 109'778,38 | 57'204,30 | 208'477,90 | 265'682,20 | 114'357,63 | 416'770,02 | 531'127,65 |
| 5 | 26'000,14 | 94'756,07 | 120'756,22 | 62'924,73 | 229'325,69 | 292'250,42 | 125'793,39 | 458'447,02 | 584'240,41 |

Elaborado por la autora

Anexo 19: Proyección de gastos escenario pesimista en USD

| | | | Año | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gastos operacionales | Cantidad | Valor mensual | Anual | | | | |
| <i>Hostess</i> | 1 | 450,00 | 5'400,00 | 5'820,00 | 6'240,00 | 6'660,00 | 7'080,00 |
| <i>Capitán</i> | 1 | 600,00 | 7'200,00 | 7'620,00 | 8'040,00 | 8'460,00 | 8'880,00 |
| <i>Mesero</i> | 3 | 420,00 | 15'120,00 | 16'380,00 | 17'640,00 | 18'900,00 | 20'160,00 |
| <i>Barman</i> | 1 | 420,00 | 5'040,00 | 5'460,00 | 5'880,00 | 6'300,00 | 6'720,00 |
| <i>Cocinero</i> | 2 | 420,00 | 10'080,00 | 10'920,00 | 11'760,00 | 12'600,00 | 13'440,00 |
| <i>Chef</i> | 1 | 700,00 | 8'400,00 | 8'820,00 | 9'240,00 | 9'660,00 | 10'080,00 |
| Total sueldo | - | - | 51'240,00 | 55'020,00 | 58'800,00 | 62'580,00 | 66'360,00 |
| Horas Nocturnas, Extras y Feriados | - | - | 5'124,00 | 5'502,00 | 5'880,00 | 6'258,00 | 6'636,00 |
| Decimo Tercer Sueldo | - | - | 4'697,00 | 5'043,50 | 5'390,00 | 5'736,50 | 6'083,00 |
| Decimo Cuarto Sueldo | 9 | 292,00 | 2'628,00 | 2'943,00 | 3'258,00 | 3'573,00 | 3'888,00 |
| Aportes Patronales al IESS | - | - | 6'284,59 | 6'748,20 | 7'211,82 | 7'675,44 | 8'139,05 |
| Fondo de Reserva | - | - | 4'695,12 | 5'041,48 | 5'387,84 | 5'734,21 | 6'080,57 |
| Jubilación Patronal | - | - | 1'000,00 | 1'100,00 | 1'210,00 | 1'331,00 | 1'464,10 |
| Beneficios por contrato colectivo | - | - | 2'905,80 | 3'196,38 | 3'516,02 | 3'867,62 | 4'254,38 |
| Total gastos operacionales | - | - | 78'574,51 | 84'594,57 | 90'653,68 | 96'755,76 | 102'905,10 |
| Gastos administrativos | Cantidad | Valor mensual | Anual | | | | |
| Capacitación personal | 9 | 300,00 | 2'700,00 | 2'817,45 | 2'940,01 | 3'067,90 | 3'201,35 |
| Mantenimiento varios | 12 | 800,00 | 9'600,00 | 10'017,60 | 10'453,37 | 10'908,09 | 11'382,59 |
| Reparaciones varias | - | - | 3'500,00 | 3'652,25 | 3'811,12 | 3'976,91 | 4'149,90 |
| Gastos de ambientación | - | - | 3'000,00 | 3'130,50 | 3'266,68 | 3'408,78 | 3'557,06 |
| Gasto de promoción | 12 | 800,00 | 9'600,00 | 10'017,60 | 10'453,37 | 10'908,09 | 11'382,59 |
| Suministros varios | - | - | 500,00 | 521,75 | 544,45 | 568,13 | 592,84 |
| Uniformes | 9 | 50,00 | 450,00 | 469,58 | 490,00 | 511,32 | 533,56 |
| Total gastos administrativos | - | - | 29'350,00 | 30'626,73 | 31'958,99 | 33'349,20 | 34'799,89 |
| Total gastos | | | 107'924,51 | 115'221,29 | 122'612,67 | 130'104,97 | 137'705,00 |

Elaborado por la autora

Anexo 20: Proyección de gastos escenario más realista en USD

| | | | Año | | | | |
|-------------------------------------|----------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gastos operacionales | Cantidad | Valor mensual | Anual | | | | |
| <i>Hostess</i> | 1 | 450,00 | 5'400,00 | 5'820,00 | 6'240,00 | 6'660,00 | 7'080,00 |
| <i>Capitán</i> | 1 | 600,00 | 7'200,00 | 7'620,00 | 8'040,00 | 8'460,00 | 8'880,00 |
| <i>Mesero</i> | 4 | 420,00 | 20'160,00 | 21'840,00 | 23'520,00 | 25'200,00 | 26'880,00 |
| <i>Barman</i> | 1 | 420,00 | 5'040,00 | 5'460,00 | 5'880,00 | 6'300,00 | 6'720,00 |
| <i>Cocinero</i> | 3 | 420,00 | 15'120,00 | 16'380,00 | 17'640,00 | 18'900,00 | 20'160,00 |
| <i>Chef</i> | 1 | 700,00 | 8'400,00 | 8'820,00 | 9'240,00 | 9'660,00 | 10'080,00 |
| Total sueldo | - | - | 61'320,00 | 65'940,00 | 70'560,00 | 75'180,00 | 79'800,00 |
| Horas Nocturnas, Extras y Feriados | - | - | 6'132,00 | 6'594,00 | 7'056,00 | 7'518,00 | 7'980,00 |
| Decimo Tercer Sueldo | - | - | 5'621,00 | 6'044,50 | 6'468,00 | 6'891,50 | 7'315,00 |
| Decimo Cuarto Sueldo | 11 | 292,00 | 3'212,00 | 3'597,00 | 3'982,00 | 4'367,00 | 4'752,00 |
| Aportes Patronales al IESS | - | - | 7'520,90 | 8'087,54 | 8'654,18 | 9'220,83 | 9'787,47 |
| Fondo de Reserva | - | - | 5'618,75 | 6'042,08 | 6'465,41 | 6'888,74 | 7'312,07 |
| Jubilación Patronal | - | - | 1'000,00 | 1'100,00 | 1'210,00 | 1'331,00 | 1'464,10 |
| Beneficios por contrato colectivo | - | - | 2'905,80 | 3'196,38 | 3'516,02 | 3'867,62 | 4'254,38 |
| Total gastos operacionales | - | - | 93'330,45 | 100'601,50 | 107'911,61 | 115'264,69 | 122'665,03 |
| Gastos administrativos | Cantidad | Valor mensual | Anual | | | | |
| Capacitación personal | 11 | 300,00 | 3'300,00 | 3'443,55 | 3'593,34 | 3'749,65 | 3'912,76 |
| Mantenimiento varios | 12 | 800,00 | 9'600,00 | 10'017,60 | 10'453,37 | 10'908,09 | 11'382,59 |
| Reparaciones varias | - | - | 3'500,00 | 3'652,25 | 3'811,12 | 3'976,91 | 4'149,90 |
| Gastos de ambientación | - | - | 3'000,00 | 3'130,50 | 3'266,68 | 3'408,78 | 3'557,06 |
| Gasto de promoción | 12 | 800,00 | 9'600,00 | 10'017,60 | 10'453,37 | 10'908,09 | 11'382,59 |
| Suministros varios | - | - | 500,00 | 521,75 | 544,45 | 568,13 | 592,84 |
| Uniformes | 11 | 50,00 | 550,00 | 573,93 | 598,89 | 624,94 | 652,13 |
| Total gastos administrativos | - | - | 30'050,00 | 31'357,18 | 32'721,21 | 34'144,58 | 35'629,87 |
| Total gastos | - | - | 123'380,45 | 131'958,68 | 140'632,83 | 149'409,28 | 158'294,90 |

Elaborado por la autora

Anexo 21: Proyección de gastos escenario optimista en USD

| | | | Año | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gastos operacionales | Cantidad | Valor mensual | Anual | | | | |
| <i>Hostess</i> | 1 | 450,00 | 5'400,00 | 5'820,00 | 6'240,00 | 6'660,00 | 7'080,00 |
| <i>Capitán</i> | 1 | 600,00 | 7'200,00 | 7'620,00 | 8'040,00 | 8'460,00 | 8'880,00 |
| <i>Mesero</i> | 9 | 420,00 | 45'360,00 | 49'140,00 | 52'920,00 | 56'700,00 | 60'480,00 |
| <i>Barman</i> | 2 | 420,00 | 10'080,00 | 10'920,00 | 11'760,00 | 12'600,00 | 13'440,00 |
| <i>Cocinero</i> | 5 | 420,00 | 25'200,00 | 27'300,00 | 29'400,00 | 31'500,00 | 33'600,00 |
| <i>Chef</i> | 1 | 700,00 | 8'400,00 | 8'820,00 | 9'240,00 | 9'660,00 | 10'080,00 |
| Total sueldo | - | - | 101'640,00 | 109'620,00 | 117'600,00 | 125'580,00 | 133'560,00 |
| Horas Nocturnas, Extras y Feriados | - | - | 10'164,00 | 10'962,00 | 11'760,00 | 12'558,00 | 13'356,00 |
| Decimo Tercer Sueldo | - | - | 9'317,00 | 10'048,50 | 10'780,00 | 11'511,50 | 12'243,00 |
| Decimo Cuarto Sueldo | 19 | 292,00 | 5'548,00 | 6'213,00 | 6'878,00 | 7'543,00 | 8'208,00 |
| Aportes Patronales al IESS | - | - | 12'466,15 | 13'444,89 | 14'423,64 | 15'402,39 | 16'381,13 |
| Fondo de Reserva | - | - | 9'313,27 | 10'044,48 | 10'775,69 | 11'506,90 | 12'238,10 |
| Jubilación Patronal | - | - | 1'000,00 | 1'100,00 | 1'210,00 | 1'331,00 | 1'464,10 |
| Beneficios por contrato colectivo | - | - | 2'905,80 | 3'196,38 | 3'516,02 | 3'867,62 | 4'254,38 |
| Total gastos operacionales | - | - | 152'354,22 | 164'629,25 | 176'943,35 | 189'300,40 | 201'704,72 |
| Gastos administrativos | Cantidad | Valor mensual | Anual | | | | |
| Capacitación personal | 19 | 300,00 | 5'700,00 | 5'947,95 | 6'206,69 | 6'476,68 | 6'758,41 |
| Mantenimiento varios | 12 | 800,00 | 9'600,00 | 10'017,60 | 10'453,37 | 10'908,09 | 11'382,59 |
| Reparaciones varias | - | - | 3'500,00 | 3'652,25 | 3'811,12 | 3'976,91 | 4'149,90 |
| Gastos de ambientación | - | - | 3'000,00 | 3'130,50 | 3'266,68 | 3'408,78 | 3'557,06 |
| Gasto de promoción | 12 | 800,00 | 9'600,00 | 10'017,60 | 10'453,37 | 10'908,09 | 11'382,59 |
| Suministros varios | - | - | 500,00 | 521,75 | 544,45 | 568,13 | 592,84 |
| Uniformes | 19 | 50,00 | 950,00 | 991,33 | 1'034,45 | 1'079,45 | 1'126,40 |
| Total gastos administrativos | - | - | 32'850,00 | 34'278,98 | 35'770,11 | 37'326,11 | 38'949,80 |
| Total gastos | - | - | 185'204,22 | 198'908,23 | 212'713,46 | 226'626,51 | 240'654,51 |

Elaborado por la autora

Anexo 22: Gastos financieros: amortización, interés y cuotas en USD

| | | | |
|------------------|------------|------------------|------------|
| Monto: | 200'000,00 | Periodo de pago: | Trimestral |
| Plazo: | 18 | | |
| Interés nominal: | 0,75% | Anual: | 9% |
| Cuota: | 36'006,99 | | |

| Año | Trimestre | Cuota a pagar | Intereses | Interés acumulado por año | Saldo |
|-----|-----------|---------------|-----------|---------------------------|------------|
| | 0 | | | | 200'000,00 |
| 1 | 1 | 36'006,99 | 4'500,00 | 4'500,00 | 168'493,01 |
| | 2 | 36'006,99 | 3'791,09 | 8'291,09 | 136'277,11 |
| | 3 | 36'006,99 | 3'066,23 | 11'357,32 | 103'336,35 |
| | 4 | 36'006,99 | 2'325,07 | 13'682,39 | 69'654,43 |
| 2 | 5 | 36'006,99 | 1'567,22 | 1'567,22 | 35'214,66 |
| | 6 | 36'006,99 | 792,33 | 2'359,55 | 0,00 |

Fuente: Hotel Colón Internacional C.A.

Elaborado por la autora

Anexo 23: Gastos operacionales y administrativos fijos en USD

| Rubro | Tipo | Escenario pesimista | Escenario más realista | Escenario optimista |
|-------------------------------|-------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| Gastos operacionales | Fijo | 78'574,51 | 93'330,45 | 152'354,22 |
| Capacitación personal | Fijo | 2'700,00 | 3'300,00 | 5'700,00 |
| Mantenimiento varios | Fijo | 9'600,00 | 9'600,00 | 9'600,00 |
| Gastos de ambientación | Fijo | 3'000,00 | 3'000,00 | 3'000,00 |
| Gasto de promoción | Fijo | 9'600,00 | 9'600,00 | 9'600,00 |
| Suministros varios | Fijo | 500,00 | 500,00 | 500,00 |
| Uniformes | Fijo | 450,00 | 550,00 | 950,00 |
| Amortización pago interés | Fijo | 3'208,39 | 3'208,39 | 3'208,39 |
| Amortización y depreciaciones | Fijo | 79'844,30 | 79'844,30 | 79'844,30 |
| Total | Fijo | 187'477,20 | 202'933,14 | 264'756,91 |

Elaborado por la autora

Anexo 24: Proyección de la recuperación de la inversión para el escenario más realista en USD

| Año | Ingresos proyectados | Costo | Utilidad bruta (Ingresos - Costos) | Gastos operacionales y administrativos | Utilidad operacional (Utilidad bruta - gastos operacionales) sin tomar en cuenta depreciaciones y amortizaciones | Inversión realizada + intereses generados por el préstamo | Por recuperar |
|-----|----------------------|------------|------------------------------------|--|--|---|---------------|
| 1 | 420'233,63 | 175'657,66 | 244'575,97 | 123'380,45 | 121'195,52 | 415'263,29 | 294'067,77 |
| 2 | 525'292,03 | 219'572,07 | 305'719,96 | 131'958,68 | 173'761,28 | 294'067,77 | 120'306,48 |
| 3 | 577'821,23 | 241'529,27 | 336'291,96 | 140'632,83 | 195'659,13 | 120'306,48 | -75'352,65 |
| 4 | 635'603,36 | 265'682,20 | 369'921,16 | 149'409,28 | 220'511,88 | - | -295'864,53 |
| 5 | 699'163,69 | 292'250,42 | 406'913,27 | 158'294,90 | 248'618,37 | - | -544'482,89 |

Elaborado por la autora