



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA
DEL HOTEL BALTRA EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesora Guía
Msc. Martha Cecilia Bustillos Calvopiña

Autora
Sonia Cecilia Espinoza Verdezoto

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Martha Cecilia Bustillos Calvopiña

Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional

C.I: 050152192-6

DECLARACIÓN DE PROFESOR(ES) CORRECTOR(ES)

Declaro (amos) haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Dra. Lidia Margarita Romo Pico

Magister en Economía Mención Descentralización y Desarrollo Local

C.I: 170371408-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Yo, Sonia Cecilia Espinoza Verdezoto, declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Sonia Cecilia Espinoza Verdezoto
C.I.: 210020313-8

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme día a día en mi camino. A toda mi familia por el apoyo incondicional en esta fase de mi vida, a la UDLA por su acogida y conocimientos brindados, y a mi Tutora Dra. Cecilia Bustillos, por su apoyo constante, tiempo y profesionalismo ofrecido para la consecución del presente trabajo de titulación.

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a Dios, por darme sabiduría, fortaleza y fe para lograr esto que parecía imposible terminar. A mi familia por sus consejos y apoyo en todo momento, cuyos esfuerzos se ven plasmados en el presente trabajo de titulación de mi Maestría.

RESUMEN

El presente estudio trata sobre la ampliación de la infraestructura de Hotel Baltra, domiciliada en la ciudad de Quito. La necesidad surge por cuanto la capacidad instalada no permite cubrir los requerimientos de los actuales clientes corporativos del hotel, lo que ha generado pérdidas considerables, especialmente durante los últimos años. No obstante, el hotel cuenta con fortalezas y oportunidades que le favorecerían para emprender su ampliación; resaltan su buen trato y atención personalizada, ubicación estratégica, precios competitivos, llegada de más turistas extranjeros gracias a programas gubernamentales de promoción turística, entre otros.

La propuesta de ampliación establece cubrir al menos el 25% de la capacidad instalada actual, esto es, 3.600 huéspedes adicionales al año, para ello se prevé incrementar cuatro puestos de trabajo adicionales, así como realizar la construcción de un espacio físico que abarque dos pisos equivalente a 400 m². Los resultados de la evaluación financiera demuestra que la propuesta de ampliación es rentable, por cuanto el resultado del VAN considerando una vida útil de cinco años, es positiva, demostrando que es posible recuperar la inversión asignada; además la TIR, en los escenarios de evaluación propuestos, supera el costo de oportunidad del dinero en el mercado.

ABSTRACT

The present study is about the infrastructure's expansion of Baltra Hotel, located in Quito city. This need arises because the installed capacity does not allow to meet the requirements of the corporate clients of the hotel, which has generated substantial losses, particularly in recent years. However, the hotel has strengths and opportunities that would favor it to undertake its expansion; it is emphasized the good treatment and personalized attention, strategic location, competitive prices, increase of foreign tourists arrivals through tourist promotion governmental programs, among others.

The proposed extension will cover at least 25% of the current installed capacity, this is 3,600 additional guests per year, for that purpose it is planned to increase four extra jobs, as well as a construction of a physical space of two floors equivalent to 400 square meters.

The results of the financial evaluation prove that the expansion proposal is profitable, considering a useful life of five years the NPV result is positive, demonstrating that it is possible to recover the assigned investment; besides, the IRR in proposed assessment scenarios exceeds the opportunity cost of money in the market.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. General.....	7
1.2.2. Específicos	7
1.3. Justificación del proyecto	7
1.4. Metodología	14
1.4.1. Recopilación de los datos y fuentes de información a utilizar.....	15
1.5. Conclusiones del capítulo	16
2. CAPÍTULO II. ESTRATEGIA GENERAL Y ESTRATEGIA DE MARKETING	18
2.1. Aspectos legales del negocio.....	18
2.1.1. Examen de la legislación vigente sobre la idea de negocios propuesta.....	18
2.1.2. Impedimentos/Estímulos en la legislación vigente para operar el negocio	21
2.2. Plan estratégico.....	22
2.2.1. Estrategia genérica.....	22
2.2.2. Cadena de Valor	25
2.2.3. FODA/Análisis Pest/Cinco Fuerzas de Porter	28
2.2.4. Estrategia seleccionada	35
2.2.5. Investigación de mercados.....	35
2.2.6. Plan de marketing	42
2.3. Conclusiones del capítulo	46
3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA OPERATIVA.....	47

3.1. Estrategia de operaciones.....	47
3.2. Plan de operaciones.....	47
3.2.1. Análisis de capacidad productiva (Inventarios/ Producción o en planes de proyectos de servicios, capacidad para brindar el servicio).....	48
3.2.2. Nivel de producción elegido.....	49
3.2.3. Inversiones requeridas	49
3.2.4. Forma de producción u operación	51
3.2.5. Costos de producción/operación	51
3.2.6. Gestión de la calidad	57
3.3. Gestión medioambiental.....	60
3.3.1. Políticas para el cuidado del medio ambiente	61
3.3.2. Presupuesto de la gestión medioambiental	62
3.4. Conclusiones del capítulo.....	62
4. CAPÍTULO IV. RECURSOS HUMANOS	65
4.1. Plan de gestión de recursos humanos.....	65
4.1.1. Estructura organizacional	65
4.1.2. Organización del personal	65
4.1.3. Descripción de funciones.....	66
4.2. Incentivos, políticas salariales.....	72
4.2.1. Incentivos	72
4.2.2. Políticas salariales	72
4.3. Políticas para el manejo del recurso humano	73
4.3.1. Políticas de integración de recursos humanos.....	73
4.3.2. Políticas de organización de recursos humanos	73
4.3.3. Políticas de retención de los recursos humanos	74
4.3.4. Políticas de desarrollo de recursos humanos.....	74
4.3.5. Políticas de auditoría de recursos humanos	74
4.4. Políticas de capacitación	74
4.5. Presupuesto de recursos humanos	75

4.6. Conclusiones del capítulo.....	76
5. CAPÍTULO V. ANÁLISIS ECONÓMICO	
FINANCIERO.....	77
5.1. Criterio de evaluación del proyecto.....	77
5.1.1. VAN	77
5.1.2. TIR.....	78
5.1.3. Punto de equilibrio	79
5.1.4. VAN ajustado por endeudamiento	81
5.1.5. Estructura de Capital del proyecto.....	82
5.1.6. Indicadores claves de gestión financiera	83
5.2. Estado de resultados proyectado	85
5.3. Estado de situación proyectado.....	86
5.4. Estado de flujos de caja proyectado.....	88
5.5. Estrategias de cobertura del riesgo del proyecto	90
5.6. Cálculo de las tasas de descuento	92
5.7. Análisis de sensibilidad de los flujos de caja del proyecto ..	92
5.7.1. Análisis de sensibilidad al nivel de ventas	93
5.7.2. Análisis de sensibilidad a la inversión inicial requerida.....	98
5.8. Conclusiones del capítulo.....	102
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
6.1. Conclusiones.....	103
6.2. Recomendaciones	105
REFERENCIAS	106
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene la propuesta de plan de negocios para ampliar físicamente Hotel Baltra localizado en la ciudad de Quito. El negocio inició sus actividades como persona natural (ni como sociedad ni empresa) en la ciudad de Quito al final de la década de los noventas. La administración del negocio en sus inicios fue gestionada de forma empírica, apelando a la experiencia y conocimiento de su propietaria la Señora Cleotilde Verdezoto.

La idea de negocio surge al observar que dentro de la zona de influencia donde actualmente se localiza el hotel, no existía negocio similar, siendo este un lugar ideal para los negocios. En un inicio el negocio no contaba con ninguna estrategia, ni mucho menos con procesos definidos, no obstante, poco a poco se han ido implementando en pro de mejorar el desempeño del negocio.

Hotel Baltra tiene calificación de primera categoría, ofreciendo una ubicación favorable cerca de la zona comercial y bancaria. El equipo de trabajo lo conforman nueve colaboradores (1 Gerente general, 1 contador general, 1 coordinador de marketing y ventas, 1 técnico de servicios generales, 1 asistente contable, 1 recepcionista, 2 camareros, 1 cocinero) más dos responsables de la seguridad. La capacidad instalada actual permite servir a cuarenta clientes diariamente, la misma que no cubre la demanda de los clientes corporativos en temporada alta.

Con este antecedente surge la idea de negocio, puesto que es necesario contar con más capacidad para atender a los clientes corporativos, tanto actuales como los potenciales, de tal forma que no opten por otras alternativas. A ello se agrega, que se dispone de los recursos económicos suficientes para la ampliación, puesto que la visión que persigue la gerencia ha sido ampliar el negocio, lo cual ha motivado a que a través del tiempo, en base a los resultados económicos favorables, se emprendan políticas para la capitalización del negocio, a través del ahorro y de la optimización de los

recursos. Además de ello, se dispone del estudio emitido por la Universidad Central en el cual se certifica que el hotel cumple con todos los estándares para su ampliación y mejora de su infraestructura, a lo que se agrega que la gerencia está preparada para enfrentar este nuevo reto, no obstante, la situación económica no es del todo favorable en la actualidad.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN PLAN DEL NEGOCIOS

1.1. Antecedentes

Al analizar los factores del macro entorno, se resalta que el crecimiento económico del país ha sido irregular con una tendencia a la baja en 2016. Si se considera el periodo entre 2006 y el 2015 el crecimiento económico del país alcanzó en promedio el 4,3% anual.

Para el 2016, la situación económica del país es desfavorable, por cuanto se espera un decrecimiento económico de al menos el 0,3% respecto de 2015 (La Hora, 2016), por efecto, principalmente, de la reducción del valor de venta del barril del petróleo, la devaluación de la moneda de países vecinos frente al dólar, generando pérdida de competitividad de país respecto de ellos. Este tipo de políticas monetarias, el país no puede aplicarlas para enfrentar la actual situación económica, por cuanto se dispone de una economía donde el dólar es la principal moneda. A ello se agrega el incremento de la tasa de desempleo, lo que genera que los hogares afectados tienden a reducir su consumo, lo que a la postre afecta la producción nacional e incide en el incremento del déficit fiscal.

En lo que respecta a la producción nacional del sector económico alojamiento y servicios de comida, cabe indicar que su crecimiento promedio anual ha sido del 4,4% durante el periodo comprendido entre 2006 y 2015, no obstante durante el primer trimestre de 2016 se ha dado una reducción del 13% respecto de 2015 en idéntico periodo (Banco Central del Ecuador, 2016). Esta situación afectaría también los negocios de la industria turística, por la reducción de los niveles de consumo en razón del alto costo de vida que el país atraviesa en la actualidad.

Pese a esta situación desfavorable, se resalta el rol que viene cumpliendo el gobierno central a favor de la industria del turismo, brindando capacitaciones gratuitas para los trabajadores de los hoteles y centros turísticos, hecho que se

refleja en un mejor desempeño del sector. A ello se agrega la inversión pública realizada, tales como el mejoramiento de la red vial, dotación de servicios básicos, seguridad, campañas publicitarias para posicionar la marca “Ecuador potencia turística” han favorecido a que la situación económica actual sea afrontada de distinta manera y no tenga un impacto mayor en los negocios del sector.

Las campañas masivas desplegadas por el Ministerio del Turismo para posicionar al país como potencial destino de turismo, se reflejan en el incremento en la llegada de turistas extranjeros al país, cuya cantidad asciende a 1.560.429 turistas hasta finales de 2015, de los cuales del país vecino Colombia corresponde el 23,64%, Estados Unidos el 16,66% y Perú el 11,27%, entre los principales (Ministerio de Turismo, 2015).

Para 2016 aún no se dispone de cifras oficiales de los turistas que han llegado al país, pero es preciso resaltar que la misma se incrementaría hasta finales de año, en razón de las campañas promocionales emprendidas por el actual gobierno en favor del sector turístico, que se reflejan en los galardones que han recibido las ciudades de Quito y Guayaquil, en lo que se denomina los “Oscar del turismo” y que favorecerían a resaltar los atractivos turísticos del país en general. Con estas estrategias emprendidas, se espera que el número de visitantes al país hasta finales de año ascienda a 1.730.000 turistas, esto es un 10% más respecto de las visitas registradas en 2015 (El Comercio, 2016).

Respecto de los factores del micro entorno cabe indicar que estos han favorecido a los negocios del sector turístico. Entre los más relevantes resaltan la profesionalización del talento humano, mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica de los negocios, gracias a lo cual muchos de ellos ya han sido registrados por el Sistema Nacional de Calidad Turística del Ministerio de Turismo, entre otros factores.

No obstante, aún se observan niveles no satisfactorios de calidad de servicios turísticos, por lo que profesionalizar el talento humano del sector se ha vuelto una prioridad, especialmente desde el sector público, desde donde se han emprendido políticas para fortalecer la capacitación y formación profesional, a través del ente rector, el Ministerio de Turismo, el cual a través de su Programa Nacional de Capacitación Turística (PNCT) ha aportado a fortalecer los conocimientos técnicos, habilidades y actitudes del talento humano del sector turístico, con el fin de mejorar su desempeño laboral. Los resultados de dicho programa se exponen a continuación:

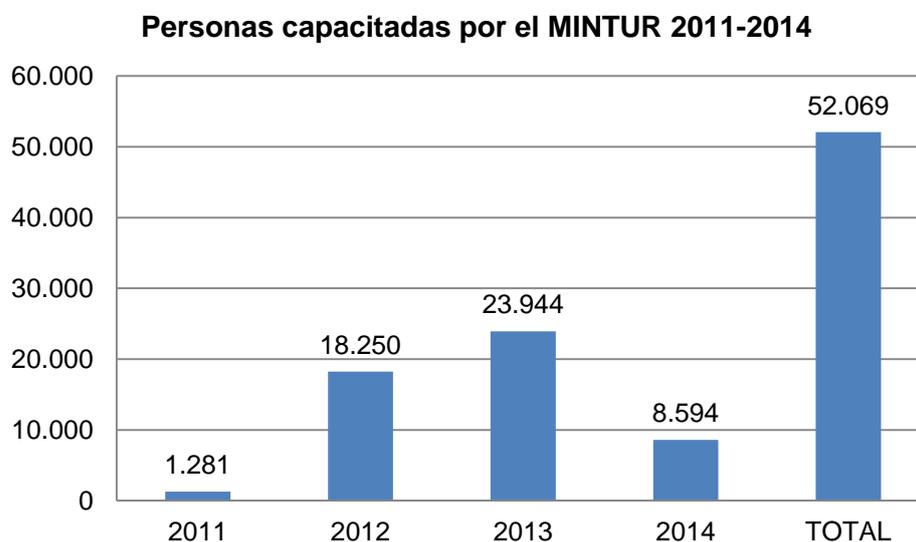


Figura 1. Total de personas capacitadas por el MINTUR.

Tomado de Ministerio de Turismo, 2015

Adicional a este programa de capacitación ofrecido por parte del Ministerio de Turismo, resaltan otros, tal es el caso de la Capacitación y Certificación en competencias laborales turísticas, donde se han beneficiado a 36.815 trabajadores del sector turístico a nivel nacional. También resalta la capacitación a jóvenes que son parte del Servicio Civil Ciudadano, quienes apoyan a la comunidad en diferentes iniciativas, entre las cuales resaltan las turísticas, donde se han capacitado a 850 jóvenes (Ministerio de Turismo, 2014).

Finalmente, resalta la capacitación a guías nativos, donde se ha mejorado los pensum de estudio y mallas curriculares. A nivel nacional se han emitido licencias a 2.072 guías nativos (Ministerio de Turismo, 2014).

Otro aspecto a resaltar, es la participación del sector educativo, quienes ofertan carreras de formación y educación formal en el área de turismo y hotelería. A nivel nacional se han contabilizado 57 instituciones que ofertan dichas carreras de tercer nivel (Ministerio de Turismo, 2014).

Por otro lado, respecto del mejoramiento e innovación del sector, se menciona que una de las claves para aquello ha sido la creación de productos turísticos diferentes y diferenciados, tal es así, que dentro de las pretensiones del ente rector para el periodo 2014-2017 se ha seleccionado y priorizado los siguientes productos donde se proponen imponer estrategias de innovación:

- “Turismo de salud.
- Turismo de aventura.
- Turismo de naturaleza.
- Turismo gastronómico.
- Turismo cultural.
- Turismo comunitario.
- Turismo científico, académico, voluntario y educativo (CAVE)” (Ministerio de Turismo, 2014, p.24).

En este contexto, es que en el país día tras día se han creado nuevos negocios, tal es así que hasta finales de 2015 existieron 4.653 establecimientos turísticos de alojamiento, de ellos en la ciudad de Quito existen 591, de los cuales 9 son de lujo, 89 de primera, 182 de segunda, 308 de tercera y 3 de cuarta categoría (Ministerio de Turismo, 2015b). De estos 89 establecimientos es parte Hotel Baltra, “ubicado muy cerca de los más importantes puntos de interés de la ciudad, ya sean comerciales, financieros, de negocios o turísticos.

A 15 minutos del hotel se encuentra el Centro Histórico de Quito” (Hotelesquito, s.f.).

Si bien, durante los últimos años Hotel Baltra ha sabido mantenerse en el mercado, que se debe específicamente a la conservación de clientes corporativos, es imperante que en razón de las nuevas tendencias en actividades turísticas y el incremento de turistas extranjeros y nacionales, opte por ampliar su infraestructura física a fin de ampliar su participación en el mercado, y a mediano plazo, opte por ascender de categoría, permitiéndole satisfacer a nuevos segmentos de mercado.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Elaborar un plan de negocios para evaluar la expansión de Hotel Baltra ubicado en Quito a través de la ampliación de su infraestructura física, puesto que su capacidad instalada actual no abastece a los clientes actuales y potenciales.

1.2.2. Específicos

- Evaluar el entorno empresarial del sector de servicios de alojamiento y alimentación, a fin de mostrar las variables directas e indirectas que inciden en la gestión empresarial y por ende en el crecimiento de Hotel Baltra.
- Identificar los públicos internos y externos que van a ser afectados con la ampliación de la infraestructura física, tanto local como nacional.
- Identificar los procesos críticos que impactan en el negocio para asegurar la eficiencia operacional.
- Evaluar y analizar la viabilidad financiera y los resultados en términos monetarios de la propuesta de expansión del negocio.

1.3. Justificación del proyecto

Considerando el crecimiento que presenta la industria de servicios de hospedaje y servicios de comida (alimentación) durante los últimos 5 años en el país, que se refleja en la creación de nuevos hoteles, restaurantes y bares que

ofrecen niveles altos de calidad en el servicio, ha implicado que los demandantes actuales de Hotel Baltra opten por los servicios de hospedaje y alimentación de esos nuevos oferentes.

No obstante, en lo que respecta a Hotel Baltra, cabe indicar que durante los dos últimos años no ha podido satisfacer a la clientela, es por ese motivo que se ha visto en la necesidad de emprender la ampliación de la infraestructura física de Hotel Baltra, que responda a las expectativas y necesidades de los demandantes actuales y potenciales en el mercado local y nacional.

1.3.1.1. Plan de negocios

La globalización mundial ha dinamizado los mercados, generando fuentes de empleo, incrementando la demanda de bienes y servicios y mayores ingresos a los empresarios, lo que origina mayor interés en cubrir las necesidades de nuevos demandantes.

En lo que respecta al empresario, esto lo lleva a optar por nuevas oportunidades de negocio, y por ende, el peligro o el riesgo a fracasar debido a la falta de fuentes de financiamiento y demás recursos, o simplemente por no contar con un documento o guía que exponga los lineamientos claros para emprender la idea de negocio. “Es por ello, los términos de proyectos de inversión y planes de negocio son utilizados con mayor frecuencia ya sea por el sector público y privado” (Andia y Paucara, 2013, p. 80).

Es así que al plan de negocios dista como un medio que facilita la actividad de emprendimiento empresarial. Al plan de negocios se lo define como “un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos” (Andia y Paucara, 2013, p. 80).

También se lo puede definir como:

“instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para que el emprendedor o empresario implemente un negocio. Es decir, el plan de negocio, es un instrumento de planificación que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento” (Centro de Apoyo al Sector Empresarial, 2011 en Andia y Paucara, 2013).

En base a estas conceptualizaciones, se puede ver que el plan de negocio es necesario para cualquier emprendimiento, no solo porque sirve de hoja de ruta para iniciar la actividad empresarial, sino porque facilitaría que los objetivos estratégicos y financieros (o económicos) propuestos sean alcanzados con efectividad.

Su importancia radica, por cuanto en el contexto empresarial facilita la búsqueda de fuentes de financiamiento, socios, promotores o inversionistas, además de mostrar los escenarios más probables con factores relevantes que facilitan el estudio del entorno, sobre el cual se establecerían estrategias idóneas ante posibles dificultades que podrían presentarse (Ávila, Cortés y Ramírez, 2008).

De acuerdo a (Andia y Paucara, 2013, p. 81), la estructura del plan de negocios contiene al menos lo siguiente:

1. “Resumen ejecutivo: resumen y conclusiones.
2. Descripción y visión del negocio: información que permita entender el negocio y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
3. Análisis del mercado: descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.

4. Planeamiento estratégico: una estrategia de planeamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.
5. Estrategia de comercialización y ventas: estrategia que se va a seguir para distribuir y vender los productos.
6. Análisis del proceso productivo: cómo se tiene que organizar para producir, qué insumos, maquinaria, etc., son necesarios.
7. Análisis económico financiero: cuántos ingresos y egresos se va a tener”.

1.3.1.2. Servicios de hospedaje y comida

El turismo en la actualidad es:

“una de las actividades económicas más dinámicas y con mayor potencial de crecimiento mundial. Hoy en día es cada vez más reconocida como un sector de actividades con grandes beneficios para los países, por su capacidad para impulsar mayores relaciones con el resto del mundo y además por su potencial en la generación de divisas, por la creación de empleos, y por sus aportaciones potenciales para el desarrollo de las regiones en desarrollo” (Wilches, Durán y Daza, 2011, p. 78).

De esta actividad se desprenden servicios de alojamiento y de preparación de alimentos, donde intervienen de forma directa las personas que a través de la realización de actividades buscan satisfacer necesidades de clientes o turistas.

Concretamente, la normativa nacional vigente da la siguiente definición al alojamiento:

“Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o

complementarios, mediante contrato de hospedaje” (Reglamento General a la Ley de Turismo, 2004, Art.43).

Por su parte, el servicio de preparación de alimentos comprende:

“las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento (Reglamento General a la Ley de Turismo, 2004, Art. 43)”.

A ello hay que agregar, que dichos servicios pueden diferir unos de otros, derivándose de ello su categorización, la misma que dentro del contexto nacional es dada por el Ministerio de Turismo, para lo cual se da un “distintivo de la estrella en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías (Reglamento General de las Actividades Turísticas, 2002, Art. 2)”.

1.3.1.3. Innovación y cambio organizacional

Aspectos importantes que se resalta en la gestión organizacional empresarial es la innovación y el cambio organizacional, que permite a las organizaciones adaptarse a nuevos retos y exigencias de los demandantes, además de permanecer a la par de los adelantos tecnológicos, de tal forma que no se vea superada por la competencia.

En la actualidad, conforme a la nueva tendencia globalizadora de la economía, el cambio organizacional debe verse como un proceso continuo. Es por ello que las organizaciones con mayor éxito en la actualidad, son aquellas que acogen los cambios que se presentan en el entorno empresarial.

“Considerar el cambio como un proceso continuo representa un claro contraste con la vieja doctrina administrativa concerniente al cambio, la cual consistía en descongelar una conducta, cambiarla y después congelar la nueva conducta. Esta filosofía del “cambio organizacional continuo” refleja la popular “filosofía de la mejora continua de la calidad” (Friedman, 2013, p. 235).

Por lo expuesto, cabe preguntarse ¿por qué las organizaciones cambian? al respecto, Acosta menciona:

“las organizaciones se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. [...] las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben” (Acosta, 2002, p.15).

Innovación

El cambio tendiente en la innovación, es una de las mayores preocupaciones de los dueños y administradores de los negocios, que obedece muchas de las veces a la reposición de maquinaria y equipo por daño u obsolescencia, o simplemente por la búsqueda del fortalecimiento de la infraestructura tecnológica que coadyuven a elevar los niveles de competitividad.

Considerando que el cambio tecnológico se da:

“cuando se introducen modificaciones en la operación de la maquinaria (ensambladoras, inyectoras, prensas, etc.) y el equipo (herramientas para manejo de materia prima e insumos, instrumental de intervención, etc.) o cuando se sustituyen éstos para dar paso a la automatización (robótica para líneas de ensamble) y/o la sistematización (trabajo de máquinas y personal en red local)” (Acosta, 2002, p. 12).

Cambio organizacional

Al cambio organizacional se lo puede definir como “aquella transformación que experimenta el diseño o el funcionamiento de la organización” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 388).

Dentro de las pretensiones que tienen o desean alcanzar los administradores y dueños de los negocios, y dependiendo del grado de cambio que se desea operar en la organización, se han identificado tres tipos de cambio organizacional: evolutivo, revolucionario y sistemático.

El cambio evolutivo se refiere a cuando el *statu quo* tiende a variar de forma leve o mínima; además el cambio se da de forma lenta y moderada.

“El cambio revolucionario, se da cuando el *statu quo* varía rápida, abrupta o intensamente; este tipo de cambio transforma las expectativas de los involucrados generando un gran volumen de resistencia” (Quirant y Ortega, 2006, p. 51).

Por último, el cambio sistemático, se refiere a cuando el *statu quo* se modifica rápidamente, se analiza la fase cumplida y se cambian errores que han surgido. “En este tipo de cambio, se disponen los mecanismos que se consideren más adecuados, con el fin de preparar a las personas para poder recibir el cambio como un aliado y no como una amenaza” (Quirant y Ortega, 2006, p. 51).

No obstante de estos cambios que pueden darse por parte de las organizaciones, se han identificado dos fuentes principales de resistencia al mismo.

1) “Las fuentes individuales, que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al

futuro y la protección al mundo personal, así como las creencias y los paradigmas.

2) Las fuentes organizacionales que incluyen la inercia estructural, enfoque limitado al cambio, inercia del grupo, amenaza a la experiencia, amenaza a las relaciones establecidas de poder y las amenazas a las distribuciones de los recursos” (Acosta, 2002, p. 18).

1.4. Metodología

La metodología del presente estudio incluye la investigación de tipo descriptiva, también denominada cuantitativa, por medio de encuestas poblacionales al grupo de interés, tales como los clientes actuales, potenciales y empleados. En total se espera realizar 26 encuestas.

Se ha seleccionado este tipo de investigación por cuanto “es de tipo conclusiva, siendo su objetivo principal la descripción de algo, por lo general, características o funciones del mercado” (Malhotra, 2004, p. 78).

A ello se agrega la utilización de la investigación cualitativa a través de la realización de entrevistas a expertos conocedores del tema, que de igual forma serían parte de los clientes actuales, potenciales y empleados. En total se espera realizar 4 entrevistas a expertos. De preferencia estas serán realizadas a quienes fueron encuestados, tanto a los clientes actuales y potenciales, a quienes se les preguntará acerca del grado de satisfacción del servicio ofrecido, que opinan de la ampliación y cuál fue su experiencia durante su permanencia en Hotel Baltra. También serán entrevistados profesionales dentro del ramo, tanto quienes prestan sus servicios actualmente en el hotel así como a personeros que no mantienen relación laboral alguna, considerando su amplia experiencia y conocimiento acerca del tema propuesto, así como del sector turístico.

Con la información y los resultados obtenidos, se podría inferir respecto de la viabilidad de poner en operación el plan de ampliación de la infraestructura física

de Hotel Baltra en la ciudad de Quito, para cubrir la demanda tanto de clientes actuales como potenciales, así como locales y nacionales.

1.4.1. Recopilación de los datos y fuentes de información a utilizar

La realización de la investigación descriptiva, exige la recolección y análisis de información de las unidades de estudio (muestra), de donde se extraen las conclusiones y se infiere sobre la conveniencia de desarrollar la propuesta de negocio.

Para la recopilación de datos, se prevé en primer lugar definir la población o universo de estudio, para posteriormente realizar el levantamiento y análisis de la información. Para esta última fase, se empleará el cuestionario como técnica de recolección de datos, cuyo instrumento a su vez es la encuesta.

Las fuentes de información a utilizar son los datos primarios incluidos o recopilados en las encuestas personales y en las entrevistas a expertos. Esto permite conocer de primera mano los gustos y preferencias de los demandantes de servicios de hospedaje y alimentación que ofrece el negocio; también permite identificar nuevas necesidades del mercado, así como las potencialidades y debilidades del sector turístico en el país.

Cabe indicar que la encuesta provee información importante, respecto de los gustos, preferencias y hábitos de consumo de los consumidores que son recogidos por medio del cuestionario, en el cual se plantean las distintas opciones de elección, y que al final, una vez que se tabulen los resultados, se puede concluir respecto de ciertas cualidades o hábitos de los consumidores que tienen mayor incidencia respecto del total de consumidores, con lo cual los datos pasan a ser de tipo cuantitativo.

Los datos secundarios provienen de varias fuentes, entre las cuales resaltan la información de entidades oficiales tales como el INEC (Datos demográficos de la población), Banco Central del Ecuador (Datos económicos de la industria), Servicio de Rentas Internas (Catastro de los contribuyentes), Hotel Baltra (Base

de datos de clientes e informes de gerencia), CAPTUR (Bases de datos turísticos), Superintendencia de Compañías (Análisis financiero por compañías), Ministerio de turismo (Estadísticas turísticas), y el Servicio Nacional de Información (Estadísticas económicas y sociales nacionales), Estudio emitido por la Universidad Central del Ecuador (Estudio favorable para proceso de ampliación física del Hotel Baltra).

1.5. Conclusiones del capítulo

En los apartados anteriores se han expuesto los lineamientos y la justificación del plan de negocios. La propuesta se centra en la ampliación de la infraestructura física de Hotel Baltra, lo cual favorecería al mejoramiento en su capacidad instalada actual. Para ello, se plantean los objetivos, general y específicos, enfatizando en el diseño de un plan de negocios, el cual se convierte en un instrumento clave de planificación, con el cual se da a conocer la idea de negocio a fin de gestionar su puesta en marcha, por medio de su financiamiento efectivo. Además, se resalta la importancia del sector económico del cual es parte el negocio, donde la especialización del talento humano, así como la adopción de innovaciones tecnológicas, son elementos claves para la adecuada gestión empresarial. Esto es posible, alineando todas y cada una de las actividades para el aprovechamiento eficiente de los recursos, que se refleje en el mejoramiento de la rentabilidad financiera del negocio, así como de las condiciones laborales, sin dejar de lado el aporte al desarrollo económico del país.

El emprendimiento de la propuesta no resulta fácil, por cuanto la situación económica del país no es favorable, que se refleja en la reducción del crecimiento económico, y que se debe a muchos factores económicos exógenos, tales como el valor del barril de petróleo, devaluación monetaria frente al dólar, bajo nivel de inversión extranjera directa, entre otros. Sin embargo, habrá que esperar que el gobierno central a través de su política pública, como ya lo está haciendo, aporte al robustecimiento del sector

económico, por medio del emprendimiento de planes de capacitación de libre acceso, la dotación de infraestructura y servicios, así como la promoción de los productos y servicios turísticos, tanto a nivel nacional como internacional.

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA GENERAL Y ESTRATEGIA DE MARKETING

2.1. Aspectos legales del negocio

A continuación se detalla la normativa vigente legal que rige a los negocios del sector “Alojamiento y servicios de comida” en el país. Se resalta la observancia a lo dispuesto por la Constitución de la República del Ecuador, Ministerio de Turismo, Ministerio de Industria y Productividad, normativa de los gobiernos autónomos descentralizados –anteriormente llamados seccionales– dentro de sus jurisdicciones territoriales, Superintendencia de Compañías, Cámaras de Turismo, entre las principales.

2.1.1. Examen de la legislación vigente sobre la idea de negocios propuesta

2.1.1.1. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución del Ecuador (2008) dicta la organización del Estado en niveles de gobierno –es decir, un estado descentralizado–. Así se definieron, al Gobierno Central y los gobiernos autónomos descentralizados, estos últimos se subdividen en municipales o metropolitanos, provinciales y parroquial rural.

A nivel local o desconcentrado, el mismo cuerpo legal en su artículo 262 menciona que los gobiernos regionales autónomos tendrán como una de sus competencias exclusivas “fomentar las actividades productivas regionales”. Ello implica realizar una adecuada gestión entre los distintos actores productivos, y en especial los dedicados a la actividad turística y hotelera, para reposicionar los servicios ofrecidos a los demandantes locales e internacionales, y lograr una mejor imagen del país, como potencial destino turístico.

2.1.1.2. Plan Nacional de Desarrollo (PND)

El PND surge con las nuevas premisas definidas en la Constitución de la República, donde se destaca que el país deberá responder a un nuevo esquema de la gestión de la política pública. Con ello, a nivel macro, surge:

“el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, constituyéndose en el conjunto de procesos, entidades e instrumentos, que permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010, Art.18)”.

Lo anteriormente dispuesto da luz al Plan Nacional de Desarrollo o Plan Nacional de Buen Vivir (PNBV), el cual comprende:

“una serie de instrumentos que obedecen a una articulación entendida como la obligatoria vinculación y complementariedad que deben guardar entre sí las instancias y los instrumentos de planificación, para garantizar la coherencia de las decisiones adoptadas (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010, Art.18)”.

En el PNBV se incluye la actividad de Alojamiento y servicios de comida, entendida a nivel macroeconómico como el sector turístico. Específicamente, el Objetivo 10 “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, al cual está alineada la política 10.3 que se refiere a:

“diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios”, siendo uno de sus lineamientos estratégicos, y que se refiere al sector económico objeto del presente estudio “Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2010, p. 301).

2.1.1.3. Ley de Turismo y su Reglamento

La Ley de Turismo determina “el marco legal para la promoción, desarrollo y regulación de las actividades turísticas. Con ello, las actividades de alojamiento y el servicio de alimentos y bebidas son entre otras algunas de las actividades

sobre las cuales ejerce su regulación la presente Ley (Ley de Turismo, 2002, Art. 4)”.

En definitiva, la presente Ley rige para todas las actividades turísticas, consideradas como tales a aquellas desarrolladas por “personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual” (Ley de Turismo, 2002, Art. 5).

2.1.1.4. Reglamento General de las Actividades Turísticas

Reglamento que surge de una necesidad del ordenamiento jurídico de la actividad turística, previo al cual se habían expedido decretos ejecutivos, cuerpos jurídicos y varios reglamentos, no obstante, dicho Reglamento General de las Actividades Turísticas es un cuerpo legal que permite concordar y sistematizar a todos ellos.

En lo que respecta al desarrollo del presente estudio, el Capítulo I De Los alojamientos contiene todas las disposiciones generales que rigen al servicio de alojamiento, tal es el caso, que se detallan las categorías, la clasificación y demás definiciones afines. La Sección II Hoteles detalla las condiciones y características que deben poseer los hoteles dentro de cada una de las categorías.

2.1.1.5. Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones

El Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) surge como un mecanismo para el acceso equitativo a los factores de producción, además de:

“impulsar toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en

la Constitución de la República (Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones, 2010)”.

Respecto de la actividad económica del sector de servicios de alojamiento, de comidas y bebidas, así como del turismo en general señala que se “financiarán proyectos productivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias que impulsen la producción agrícola, pecuaria, artesanal, pesquera, minera, industrial, turística y otras del sector (Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones, 2010, Art. 22)”.

2.1.1.6. Otras normativas

También resaltan ciertas normativas locales que regulan las actividades productivas y comerciales dentro del país. Tal es el caso del permiso de funcionamiento que lo da el cuerpo de bomberos de la localidad. En el caso de que se vaya a emplear publicidad externa, las marcas y logotipos del negocio deben ser registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

Por otro lado, a nivel local o de gobiernos descentralizados municipales, se deben obtener licencias de funcionamiento. Para el caso del cantón Quito, el municipio ha promulgado la Ordenanza 0308, donde se establece que el Municipio de Quito tiene la competencia privativa de otorgar, suspender, modificar o extinguir las licencias metropolitanas, para lo cual se debe realizar un control previo a aquellas personas naturales y/o jurídicas que vayan a desarrollar o ejercer actividades económicas dentro de la jurisdicción del distrito.

2.1.2. Impedimentos/Estímulos en la legislación vigente para operar el negocio

2.1.2.1. Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones

El COPCI en su artículo 9.1 indica que se favorecerá con la exoneración el pago por concepto de impuesto a la renta a varios empresarios de distintos

sectores económicos que son prioritarios para el Estado, entre los cuales resalta el Turístico.

2.2. Plan estratégico

El plan estratégico se convierte en una hoja de ruta que toda organización o empresa debe seguir para alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, la asignación adecuada de recursos, el compromiso de los integrantes de la organización es relevante para alcanzar lo planteado.

También se define al plan estratégico como:

“aquel resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción ‘menos deseables’” (Friedman, 2013, p. 21).

2.2.1. Estrategia genérica

Antes de establecer el tipo de estrategia genérica para la propuesta de ampliación del negocio, se propone una breve definición de estrategia.

Según Mintzberg, James y Voyer la estrategia es:

“el plan que integra las principales metas y políticas de una empresa, definiendo además la secuencia lógica y coherente de las acciones a realizar; también delimita las acciones a tomar” (2003, p. 7).

La estrategia se complementa con el establecimiento de reglas, pero sobre todo con el diseño y ejecución de planes, proyectos o programas que deberán ejecutarse en el tiempo para conseguir las metas y los objetivos propuestos.

Para formular las estrategias empresariales se deben observar ciertos parámetros o factores que se deben cumplir; entre los más relevantes se señalan los siguientes:

- Objetivos claros y decisivos.
- Iniciativa.
- Flexibilidad y adaptación al cambio.
- Liderazgo.
- Elemento sorpresa.
- Seguridad.

En definitiva, la estrategia empresarial define “los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una inserción óptima de esta en su entorno” (Fernández y Suárez, 2003, p. 71).

Con estos antecedentes, surge la utilización de estrategias genéricas en los negocios, las cuales fueron propuestas por Michael Porter, y que:

“permitirían hacer frente a las cinco fuerzas (amenaza en la entrada de nuevos participantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales) y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas tiene el potencial de permitir a una empresa superar resultados de sus rivales dentro del mismo sector” (Martínez y Milla, 2005, p. 131).

Las estrategias genéricas son:

- Liderazgo global en costos: Tiene como propósito “mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas” (Porter, 2009, p. 52).
- Diferenciación: Como su nombre lo indica, trata acerca de la diferenciación del producto y/o servicio, para lo cual “se crea algo que en la industria entera se perciba como único, esto es, que exista cierto grado de percepción de exclusividad” (Porter, 2009, p. 54).

- Enfoque o concentración: Se refiere a “centrarse en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, en donde la competencia es más débil (Porter, 2009, p. 55)”.

De las tres propuestas de estrategias genéricas, considerando que Hotel Baltra de la ciudad de Quito está en operación y en una fase de crecimiento se recomienda optar por la estrategia denominada de diferenciación, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Estrategias respecto a las etapas del ciclo de vida del servicio/producto*

ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Estrategia genérica	Diferenciación	<u>Diferenciación</u>	Diferenciación por liderazgo en costes	Especialización por liderazgo en costes

Nota: Se tiene en cuenta la estrategia genérica potencial a adoptarse por el actual negocio. Tomado de Martínez y Milla, 2005, p. 153.

La estrategia de diferenciación del servicio se da por cuanto los huéspedes tienen libre acceso a las cocinas del hotel, el ambiente es hogareño, esto es, los huéspedes se sienten como en casa; a ello se agrega que se les otorga confianza y seguridad. En definitiva, la apertura es elemento esencial para lograr la diferenciación del servicio respecto de la competencia.

A posterior se propondrá mejorar el servicio que ofrece Hotel Baltra, para lo cual se identificarán los procesos críticos que impactan en el negocio para asegurar la eficiencia operacional. A partir de ello se espera elevar el grado de percepción de exclusividad de sus clientes actuales y potenciales dentro del mercado local y nacional.

Para lograr aquello, en primer lugar se propone diferenciar el servicio y la infraestructura física, y en segundo lugar, realizar un cambio organizacional, que bien podría ser de tipo “sistemático”, con el cual se analizaría cada proceso o fase y según los hallazgos encontrados corregir las no conformidades. Esto último, se refiere también a la preparación del talento humano de la

organización para enfrentar nuevos retos, en base a su preparación y capacidad.

2.2.2. Cadena de Valor

La cadena de valor se resume como aquella diferencia entre los costos totales incurridos para producir y vender bienes o servicios y los ingresos percibidos por la venta de los mismos.

En concreto, Friedman menciona que:

“realizar un análisis de cadena de valor (ACV) es “el proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El análisis de la cadena de valor, tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente” (2013, p. 119).

En conclusión, el ACV permite definir los factores internos (tales como fortalezas y debilidades) respecto de los competidores directos o potenciales.

Por otro lado, partiendo de una definición de cadena de valor genérica, ésta comprende las actividades primarias, que tiene que ver con el desarrollo, producción y comercialización, y con los servicios de post-venta otorgados.

Las actividades de apoyo también denominadas de soporte, aquellas que se relacionan con la administración del talento humano, las compras, tecnologías de la información y comunicación, la infraestructura empresarial, y los recursos financieros que permiten efectuar las actividades generadoras de valor.

Con estas conceptualizaciones a continuación se presenta el análisis de cadena de valor del Hotel Baltra de la ciudad de Quito:

Tabla 2. Análisis de la cadena de valor

ACTIVIDADES PRIMARIAS		
ACTIVIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SERVICIO DE HOSPEDAJE	Hotel Baltra posee habitaciones amobladas conforme a la categoría de primera o cuatro estrellas	No se dispone de suficientes habitaciones cuando se incrementa la demanda
	Se dispone de página web para realizar las reservaciones, además de otros canales	No se dispone de un sistema de reservaciones actualizado
	Adecuada limpieza de las habitaciones	El registro de huéspedes y la elaboración de facturas es manual
	Se dispone del servicio de internet gratuito	Los accesos a las habitaciones son manuales
	Se dispone del servicio de televisión satelital gratuito	No se dispone de un circuito cerrado por televisión
	Localización estratégica (cerca de la zona comercial y financiera)	Las vías de circulación interna son convenientes, pero necesitan en ciertas partes mejorar
SERVICIO DE ALIMENTACIÓN	El personal que prepara los alimentos es calificado	Los servicios de alimentación no son promocionados convenientemente
	Los insumos utilizados en la preparación de los alimentos cumplen con la calidad y precio requeridos.	El espacio destinado al servicio de alimentación no tiene suficiente capacidad
	Se oferta menús de comida típica	No se oferta menús de comida internacional
SERVICIOS GENERALES COMPLEMENTARIOS	Se dispone de un guía turístico	No se ofrece el servicio de lavandería a los huéspedes
	El traslado interno aeropuerto-hotel no tiene costo alguno	No dispone de suficientes vehículos propios -tipo buseta- para el traslado de los turistas
	Se realizan visitas por la ciudad de Quito	
ACTIVIDADES DE SOPORTE		
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Índice de liquidez y margen de rentabilidad adecuados	Personería natural del negocio, no permite el ingreso de nuevos socios o accionistas
	Se dispone de garantías para acceder a créditos en el sistema financiero nacional.	No se dispone de procedimientos y políticas para la administración financiera del negocio
	Los propietarios del negocio realizan una adecuada gestión de las finanzas.	No se manejan políticas de pagos de dividendos.
		No se dispone de un sistema de información adecuado para la gestión financiera
ADMINISTRACIÓN	La gerente propietaria del negocio administra convenientemente el negocio	No se dispone de manuales de procesos de todas las actividades del negocio
	Se ha contratado un profesional para que realice las veces de gerente general	Se apela a una administración empírica del negocio, por lo cual no se cumplen las fases del proceso administrativo
		No se dispone de planes de capacitación y desarrollo al personal.
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	Canal de distribución del servicio es directo	No se realizan investigaciones de mercado.
	Precios status quo del mercado	Los canales de promoción y publicidad del servicio no se ha diversificado
	El personal de ventas es capacitado, aunque en número limitado, por el efecto mismo de la	No se asigna recursos económicos para el emprendimiento de planes de marketing.

estacionalidad de los servicios.

No se ha realizado convenios con empresas estatales para la oferta de servicios

Nota: Información levantada de forma directa. Tomado de Friedman (2013).

Una vez realizado el ACV, se debe establecer cuáles son los procesos que deben ser parte de la estructura de procesos del sistema de gestión de Hotel Baltra, para ello, los procesos seleccionados son aquellos que se alinean al logro de los resultados. Al sistema de gestión se lo entiende como el “conjunto de elementos relacionados que tienen la finalidad de proporcionar un marco de referencia para la mejora continua de la empresa, incrementar la satisfacción del cliente y establecer un dialogo con la sociedad” (Escriche y Doménech, 2005, p. 7).

Una vez que se haya identificado y seleccionado los procesos y sus interrelaciones, es necesario establecer la estructura misma que facilite la determinación e interpretación de los procesos, considerando que una de ellas es el mapa de procesos, que es una “representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos dentro de tres grupos importantes: estratégicos, operativos y de apoyo, que tiene como entrada los requerimientos del cliente y como salida su satisfacción” (Alabarta y Martínez, 2011, p. 147).

Con lo expuesto, los procesos de Hotel Baltra son:

- Estratégicos (gobernantes): procesos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la alta dirección, entre los cuales resaltan:
 - Planificación estratégica.
 - Control de gestión.
 - Investigación de mercados.
- Operativos (claves o agregadores de valor): procesos que mantienen relación con la prestación del servicio, entre los cuales resaltan:
 - Transfer o transporte interno.
 - Recepción y registro.

- Alojamiento.
- Alimentación y esparcimiento.
- Actividades recreativas, culturales, deportivas y de compras.
- Apoyo (habilitantes): procesos que brindan soporte a los procesos operativos, entre los cuales resaltan:
 - Gestión financiera.
 - Gestión de ventas.
 - Gestión de talento humano.
 - TIC's.
 - Gestión administrativa.

Con lo expuesto, la cadena de valor se elabora en base a las actividades que realiza "Hotel Baltra" para prestar los servicios:

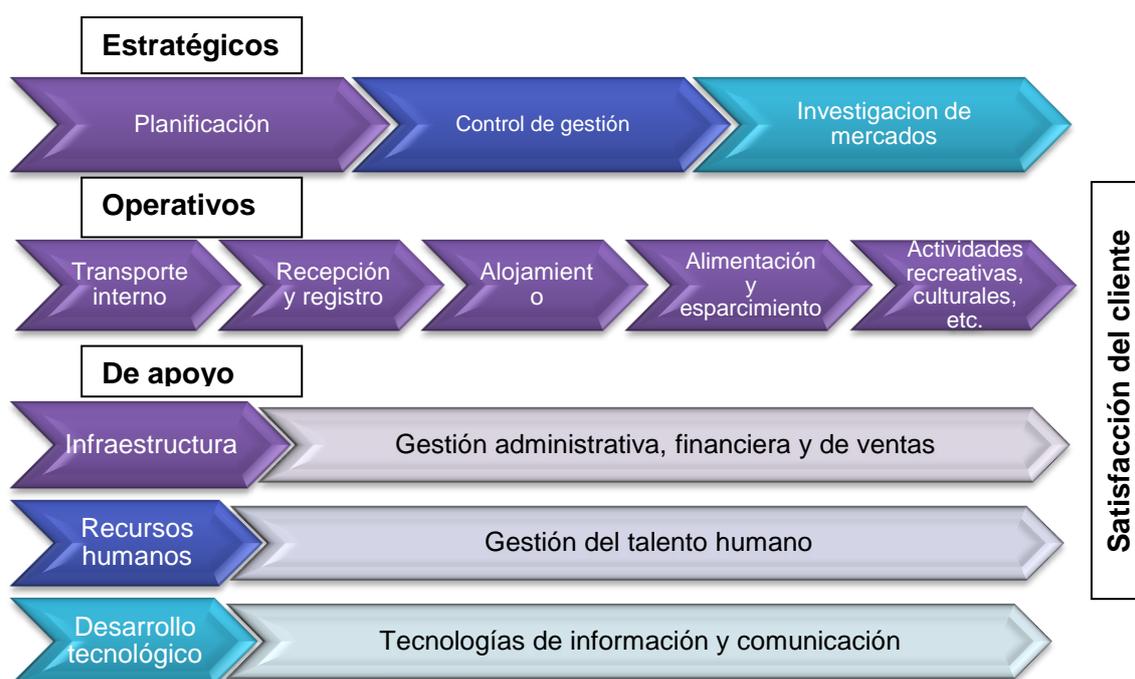


Figura 2. Cadena de valor de Hotel Baltra
Tomado de Hotel Baltra, 2016.

2.2.3. FODA/Análisis Pest/Cinco Fuerzas de Porter

2.2.3.1. FODA

De acuerdo a lo mencionado por Friedman (2013), el análisis FODA es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar

estrategias. Aquello permite diferenciarlo de otro tipo de análisis utilizados para definir la situación actual de las organizaciones, puesto que de la información disponible se pueden emprender estrategias para mantener o mejorar la posición actual de la organización en el mercado.

El análisis FODA (por las iniciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta que permite revisar y analizar la información que posee la organización; es de gran utilidad porque examinar el entorno interno (fortalezas y debilidades) y entorno externo (oportunidades y amenazas), esto es, se analizan aquellos factores que pueden incidir en la operación de los negocios.

Para el caso del presente estudio, este análisis permitirá recoger los factores o las situaciones que inciden en la operatividad actual y futura del negocio, para en base a ello, se puedan realizar las proposiciones de mejoras internas para enfrentar los retos o aprovechar los beneficios presentes en el mercado.

De manera concisa, dichos factores pueden ser presentados a manera de una matriz, por un lado los factores internos y por el otro los externos, tal y como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3. *Matriz de análisis FODA*

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Hotel Baltra posee habitaciones amobladas conforme a la categoría de primera o cuatro estrellas.	No se dispone de suficientes habitaciones cuando se incrementa la demanda.
	Servicios complementarios a disposición de los clientes: el <i>transfer in</i> aeropuerto-hotel, no tiene costo alguno, city tours dentro y fuera de la ciudad (sujeto a disponibilidad de tiempo de los huéspedes).	Nivel bajo de eficiencia operativa.
	Localización estratégica (cerca de la zona comercial y financiera)	No se dispone de planes promocionales del servicio.
	El personal que prepara los alimentos es calificado.	No hay variedad en el servicio de alimentación.

	Los insumos son de calidad y a precios convenientes.	No se dispone de manuales de procesos de todas las actividades del negocio.
	Solvencia financiera.	Administración empírica del negocio
	Distribución directa del servicio para su precio.	No se dispone de planes de capacitación y desarrollo al personal.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	Nuevos mercados de turistas promovidos por campañas desde el gobierno central.	La competencia ofrece sin costo <i>transfers</i> , no todos.
	Crecimiento económico del sector turístico.	Reducción de líneas de créditos en el sistema financiero nacional.
	Políticas públicas de impulso al turismo.	Ingreso de nuevos competidores al mercado.
	Reconocimiento internacional del país.	Crecimiento económico bajo del país.

Nota: Información levantada de forma directa. Tomado de Friedman (2013).

2.2.3.2. Análisis PEST

Si bien el emprendimiento de los negocios depende mucho de la experiencia de los promotores y su capacidad económica. No obstante, es recomendable recurrir a una serie de herramientas administrativas, de tal forma que la toma de decisión de emprender el negocio y la formulación de las distintas estrategias organizacionales, sea más efectivo y certero. Una de ellas es el análisis PEST (por sus iniciales de político, económico, social y tecnológico).

Dicho análisis, consisten en “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez y Milla, 2005, p. 34).

Entorno político

Con la llegada al poder de la denominada “Revolución ciudadana” se han dado cambios en distintos ámbitos, en especial, en el desarrollo de infraestructura pública y en la provisión de servicios públicos, bajo nuevos enfoques como la calidad, costos asequibles y cercanía.

No obstante, de estos cambios y beneficios, el aspecto político, ha sido un frente que le ha resultado difícil sobrellevar al actual gobierno, en especial,

porque, si bien el presidente de la república goza de un nivel adecuado de aceptación, los grupos opositores así como parte de la sociedad civil ha elevado sus voces de protesta en contra de las medidas políticas impuestas.

Estos hechos se acentuaron a mediados de 2015, donde parte de la población quiteña se apostó en calles y avenidas principales, especialmente para que no se diera paso a leyes y demás propuestas de enmiendas a la Constitución. Aquí constan, el proyecto de Ley de Herencias, a más de otros aspectos tales como la revisión de la elección indefinida para un presidente constitucional.

En este contexto, se mira con bastante preocupación la situación política en el país. De un lado, el gobierno y su afán de seguir al frente del gobierno, y por el otro, la oposición que poco a poco busca aglutinarse y fortalecerse.

Además de ello, sin un ambiente claro para los próximos comicios de 2017, se esperaría que quien llegase al poder, tenga el apoyo popular para que su administración pueda ser apoyada y respetada (Univisión, 2015).

Entorno económico

Como se ha mencionado a lo largo del presente estudio. Algo que hay que resaltar del actual gobierno, ha sido su política económica, que durante la mayor parte del periodo le ha permitido al país alcanzar un crecimiento promedio de alrededor del 4%, excepto 2016, donde se espera una tasa de crecimiento económico del 0,5% respecto del 2015 (Banco Central del Ecuador, 2016).

Sin embargo, este crecimiento económico es significativo, si se compara con el desempeño de otros países de la región, que en igual periodo (2015) tan solo han alcanzado tasas de entre el 2% y el 3% (Cepal, 2015).

En este contexto, y con nivel de precios del petróleo que no “despega”, se han tenido que realizar recortes presupuestarios, que han afectado a gobiernos

subnacionales, incluso al propio gobierno nacional, que ha tenido que emitir políticas económicas para paliar esta situación; a parte del descontento que ha generado el retraso en la transferencia de recursos, y por ende la no realización de obras de gran magnitud a nivel local.

Entorno social

Con un gobierno que enfatiza la asignación de inversión al aspecto social, es que el país en cierta forma ha tratado de cerrar las brechas entre los niveles socioeconómicos.

Políticas como la limitación en la distribución de utilidades, el incremento del bono de desarrollo humano, la gratuidad de ciertos servicios públicos, entre otras, han permitido en cierta forma dar o mejorar las condiciones de vida de la población, que en años anteriores no tuvieron más oportunidades, por lo que se vieron abocados a vivir sumidos en la pobreza; situación que incluso se “heredaba” de generación en generación.

Con nuevos retos por delante, la población ecuatoriana mira con optimismo un futuro promisorio, que se basa en el respeto de sus derechos, así como el acceso a servicios de calidad y otros beneficios, que sin lugar a dudas han logrado su cometido que es reducir esa brecha entre la población según sus ingresos.

En este contexto, y de acuerdo a las cifras oficiales, el nivel de pobreza –por consumo- se ha reducido ostensiblemente, al pasar de un 38,3% en 2006 al 25,8% en 2014, que consiste en que cerca de 1,3 millones de ecuatorianos hayan salido de la pobreza (Ecuador en Cifras, 2015).

Entorno tecnológico

Si se tiene en cuenta el número de personas que accedieron al servicio de internet, se puede concluir que el nivel tecnológico del país ha mejorado. Así en

2014 hubieron 6.256.878 cuentas de internet creadas, las mismas que pasaron a 7.184.673 en 2015 (Arcotel, 2016).

A ello, hay que resaltar el incremento en el número de abonados de líneas telefónicas, que en 2008 fue de 11.692.248 de líneas telefónicas activas, que se incrementaron a 13.859.020 de líneas en 2015, con un nivel de densidad nacional de líneas activas del 85,14% (Arcotel, 2016).

En base a estos resultados, se puede inferir que el nivel tecnológico del país ha mejorado. No solo porque la población goza de mejores servicios tecnológicos, sino porque se dispone y se puede acceder a artículos tecnológicos, tales como teléfonos celulares de última generación, equipos de audio y video, juegos electrónicos, vehículos, maquinarias y equipos, lo cual favorece a un mejor desarrollo del país en su conjunto.

2.2.3.3. Fuerzas de Porter

Michael Porter en el año 1989 realizó el análisis de las cinco fuerzas en un modelo estratégico. Este modelo ha servido como una herramienta de análisis que por lo general es utilizada para evaluar el entorno competitivo de la empresa u organización objeto del análisis.

Este modelo, denominado como Porter (en razón del nombre de su creador), menciona que:

“el entorno competitivo es evaluado en torno a cinco fuerzas, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la intensa rivalidad entre los competidores de un sector” (Martínez y Milla, 2005, p. 40.).

Amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)

La amenaza de nuevos competidores es alta, porque si bien existe una normativa legal vigente que deben cumplir los negocios para iniciar sus operaciones, en contraparte, se han desarrollado nuevos canales de atención para agilizar trámites y demás requerimientos necesarios para formalizar los negocios. A ello, se agrega que las instituciones del sistema financiero nacional están en capacidad de financiar los proyectos por medio de líneas de crédito con tasas de interés preferenciales.

El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, en razón de la disponibilidad de gran variedad de bienes, productos y servicios que soportan la actividad turística. En el mercado local se puede hallar diversidad de precios y calidad, lo cual facilita la actividad empresarial.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, debido a que por la diversidad de servicios, tanto en calidad como en nivel de precios, que se ofertan por el sector turístico, el comprador tiene la posibilidad entre varias opciones que se ajustan a su presupuesto, gustos y preferencias.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media, en razón de que los servicios de alojamiento y alimentación no presentan mayores sustitutos. No obstante, puede darse cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, que pueden afectar el volumen de ventas del sector turístico.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es media. Ello se debe, a que más bien se han desarrollado importantes agremiaciones que buscan el beneficio común de los distintos negocios, donde se resaltan la erradicación de la competencia desleal y las prácticas empresariales antiéticas. También resalta la normativa

promulgada para el efecto, que se refuerza en la institucionalidad creada por el actual gobierno.

2.2.4. Estrategia seleccionada

Teniendo en consideración toda la información hasta ahora presentada, respecto del emprendimiento del plan de negocios para Hotel Baltra, se puede inferir que la estrategia que se ajusta a su acometido es la de mejorar su eficiencia operativa a través de mejoras tecnológicas, que se sustente en el análisis de los procesos que hasta ahora se desarrollan al interior de la organización. Ello exige la revisión y documentación de cada una de las actividades, para posteriormente capacitar al personal, a fin de que se pueda dar un cambio organizacional que se refleje en mejores niveles de calidad del servicio, que a posterior permita a la organización optar por una certificación de calidad internacional o en su defecto mejorar su categorización.

No obstante, hay que resaltar los factores positivos o fortalezas que refuerzan la gestión de Hotel Baltra, entre los cuales se mencionan la experiencia inolvidable que vive el cliente, por la calidad, calidez, ambiente familiar, precio justo, y compromiso con el cuidado del medio ambiente.

2.2.5. Investigación de mercados

La investigación de mercados se la elabora desde dos perspectivas. 1) La investigación cualitativa a través de entrevistas a expertos dentro del sector económico al que pertenece el negocio; 2) La investigación cuantitativa por medio de encuestas poblacionales al grupo de interés.

2.2.5.1. Problema de decisión gerencial

¿Qué actividades debe realizar Hotel Baltra para operar la ampliación de su infraestructura física?

2.2.5.2. Problema de investigación de mercados

Definir perfiles de los demandantes del servicio, para lo cual se debe identificar gustos, preferencias y frecuencia de adquisición de servicios de hospedaje y alimentación.

2.2.5.3. Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación de mercados

Tabla 4. Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación de mercados

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
¿Cuál es la misión de Hotel Baltra?	Hotel Baltra ofrece servicios diferenciados de hospedaje y alimentación	Determinar las actividades que realiza Hotel Baltra para satisfacer las necesidades de los clientes.
¿Cuál es el cliente de Hotel Baltra?	Es el ejecutivo de la ciudad de Quito cliente de Hotel Baltra	Definir el perfil del consumidor de los servicios que ofrece Hotel Baltra
¿Cuál es el plan de marketing más efectivo?	Es el marketing la herramienta más idónea para dar a conocer el servicio en el mercado local y nacional	Establecer las estrategias más adecuadas para colocar el servicio en el mercado local y nacional
¿Qué valora el cliente de Hotel Baltra?	Son la apertura, ambiente y calidad de los servicios los aspectos que valoran los clientes de Hotel Baltra	Establecer los atributos que valoran del servicio ofrecido por Hotel Baltra
¿Cuál es el nivel de aceptación de los servicios ofertados por Hotel Baltra?	El nivel de aceptación de los servicios de Hotel Baltra es alto	Determinar el nivel de demanda de los servicios de Hotel Baltra.

Nota: Información levantada de forma directa.

2.2.5.4. Investigación cualitativa

2.2.5.4.1. Entrevistas con expertos

Las entrevistas con expertos permite obtener criterios y experiencias de personas conocedoras de la industria del turismo que permitan tener una visión clara de la real situación del sector y de las posibilidades de crecimiento.

Objetivo general

Conocer la opinión de profesionales expertos en el tema de investigación, para identificar la oportunidad de negocio.

Metodología

Las entrevistas con los expertos parten con la selección rigurosa de los profesionales con alto grado de entendimiento de la industria turística y específicamente de los subsectores de hospedaje y alimentación.

Los profesionales seleccionados se detallan a continuación:

- Sra. Celica Verdezoto (Propietaria de Hotel Baltra)
- Ing. Stalin Verdezoto (Gerente General de Hotel Baltra)
- Sra. Gabriela Sommerfeld (Gerente General de Quito Turismo)
- Ing. Juan Fernando Clavijo (Gerente de Ventas de Plástico Industriales PICA- cliente actual de Hotel Baltra).

Para la concertación de la cita se ha elaborado una guía de entrevista de tipo no estructurada, que recogen básicamente la percepción de la industria, la idea del negocio, el producto, mercado y los consumidores. *Ver anexo 2.*

Resultados

- La industria turística nacional se halla en una fase de pleno crecimiento; ello se debe no solo al aporte del gobierno central sino también a las asignaciones del inversionista privado, que ha visto la necesidad de ampliar su portafolio de servicios para llegar a nuevos mercados, nacionales y extranjeros.
- De manera general, la capacidad instalada de la industria turística permite satisfacer las necesidades de los demandantes, pero en temporadas normales, no obstante en periodos de largos feriados o por la realización de eventos internacionales, la capacidad llega a su máximo.

- La política pública es preponderante para el desarrollo de la industria. Aquello se ha observado en la creación de una estructura gubernamental que busca normar y dinamizar las actividades turísticas, a lo cual se agrega las inversiones realizadas para posicionar la marca “Ecuador” en el mercado internacional.
- Los servicios ofertados por el empresario nacional están en un buen nivel, muestra de ello es la obtención de certificaciones de calidad, tanto desde el ente rector como de entidades particulares internacionales. Lo cual ya es reconocido internacionalmente.
- La burocracia en ciertos estamentos aun es visible a la hora de realizar trámites para la creación de nuevos negocios, los cuales comparados en épocas anteriores si han mejorado; aún falta más. Lo que cabe resaltar es la competencia desleal, lo cual afecta al crecimiento de la industria.
- Lo más relevante para el turista es la amabilidad de la gente, disponibilidad de servicios básicos de calidad, buenos precios y la atención oportuna a sus requerimientos,
- Los productos y servicios si son apetecidos por el turista nacional y extranjero, no obstante aún falta promocionarlos mucho más y hacia nuevos mercados; no únicamente a los tradicionales.
- El consumo de los productos y servicios está atado a la temporalidad, esto es a nivel nacional a un calendario de días festivos, en tanto a nivel internacional la mayor frecuencia se da por los meses de julio, agosto y diciembre.
- El empresario nacional local prefiere los servicios de alimentación y hospedaje de proveedores nacionales, porque ofrecen precios competitivos y la posibilidad de concesión de créditos a corto plazo.
- Los turistas prefieren el turismo de aventura, el turismo de la salud, el turismo comunitario, entre los relevantes.

De los resultados expuestos anteriormente, se puede inferir que existen las condiciones internas y externas que favorecerían al emprendimiento de nuevos

negocios, por cuanto se observa un incremento en la demanda de los mismos a través del tiempo.

2.2.5.5. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa busca cuantificar los datos recabados en base a ciertos análisis estadísticos y con utilización de instrumentos tales como encuestas.

2.2.5.5.1. Población objetivo o universo

La población objetivo la componen los individuos que son parte de una investigación y de quienes se espera recabar información relevante (González y Carrero, 2008).

En el presente estudio la población objetivo son los clientes actuales corporativos que han demandado frecuentemente los servicios de Hotel Baltra, esto es 17 empresas (Calbaq S.A., Cleanstar S.A., Copen Servicios Petroleros, Data4decision, Degeremcia S.A., Telconet S.A., Farmaenlace Cía. Ltda., Fertisa Fertilizantes Agrícolas, Medicorsa Cía. Ltda., Multiservicios Juan de la Cruz, Tía (Tiendas Industriales Asociadas), Telefónica (Otecel S.A.), Parmalat del Ecuador, Sinopec Internacional S.A., SGS Del Ecuador, Banco Guayaquil y Pica (Plásticos Industriales C.A.). Adicionalmente, la muestra la conforma el cliente interno, esto es colaboradores del área de recepción y operaciones (3 encuestas). A ellos, se incluyen los clientes de tránsito, esto es, aquellos turistas que utilizan los servicios de Hotel Baltra (6 encuestas).

Con lo expuesto, se ha definido una muestra equivalente a 26 encuestas, entre clientes actuales, internos y potenciales.

2.2.5.5.2. Técnica de muestreo

La técnica de muestreo es de tipo no probabilístico, puesto: “que se desconoce la probabilidad de selección de cada unidad o elemento del universo” (Borda, Tuesca y Navarro, 2013, p. 120). Respecto de ello, el tipo de muestreo empleado es de selección por conveniencia, por cuanto se conoce el número

exacto de clientes actuales, además porque resulta más económico, es de rápido procesamiento, pero sobre todo porque son elementos representativos de la población.

2.2.5.5.3. La encuesta personal

La encuesta es una “técnica primaria de datos sobre la base de un conjunto o universo, que garantiza que la información pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y cuyos resultados puedan ser extrapolables” (Virtual Urbe, s/f, p. 55).

Objetivo general

Identificar los rasgos y características de los demandantes, actuales y potenciales, así como patrones de consumo de los servicios de hospedaje y alimentación.

Metodología

La recopilación de la información se realiza *in situ*, con la utilización de un cuestionario; de preferencia el levantamiento de la información se la realizará al representante legal o máxima autoridad de las empresas que son clientes del hotel, o en su defecto al responsable de compras o adquisiciones.

La información recolectada será procesada en una hoja de Excel, para posteriormente interpretarla y analizarla. Se estima un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos por cada encuestado. *Ver anexo 3.*

Resultados

- Los encuestados en su mayoría son del género masculino, esto es el 54%; sin embargo, las mujeres tienen una alta representatividad respecto del total.
- Del total de encuestados, la mayor parte de ellos (88%) son personas con nacionalidad ecuatoriana, una menor proporción tiene el extranjero.

Hay que puntualizar que en esta parte no se determinó específicamente el país de origen.

- Mayoritariamente, las personas entrevistadas trabajan en los sectores económicos servicios (31%), comercial (23%) y de la construcción (15%). Esto permite inferir una alta concentración de los negocios en estos tres sectores económicos.
- De los resultados obtenidos, se pone en evidencia que la frecuencia de consumo de los servicios de hoteles es principalmente de forma semestral (35%), mensual (19%) y anual (19%).
- De los parámetros determinantes que se valoran para contratar servicios de hospedaje y alimentación con fines laborales son la tarifa (38%), los servicios complementarios (27%) y las instalaciones (19%).
- Se ha determinado que los servicios complementarios que más les gustaría recibir son una conectividad eficiente (23%), guardianía y seguridad (19%) y servicio de bar-cafetería (15%).
- El hotel de mayor predilección para el visitante a la ciudad de Quito es Hotel Tambo Real (27%), seguido El Hotel Baltra (23%) y por Hotel Río Amazonas (23%) en tercera ubicación. En menor participación están hoteles tales como Hotel Howard Johnson y Hotel República. Todo esto en lo que respecta a los hoteles de primera categoría.
- El presupuesto asignado para cubrir el servicio de hospedaje por un día se estima que mayoritariamente oscila entre USD 51 y USD 100 (35%), seguida por aquella que se mantiene entre USD 0 a USD 50 (27%).
- Del total de encuestados que contrató servicios de hospedaje y alimentación de Hotel Baltra, 73% lo califican como excelente, 12% lo califican como bueno, mientras que en idéntica proporción como regular.
- Los clientes actuales de Hotel Baltra dieron mayor valor a su tarifa (46%), servicios complementarios (31%) e instalaciones (12%) antes de decidir su uso o adquirir.
- Entre los problemas de mayor relevancia que los clientes actuales han percibido durante su estancia en Hotel Baltra ha sido la falta de capacidad instalada (35%), que se refleja en la no atención oportuna al

cliente, a lo cual se agrega que los servicios de conectividad no son eficientes (23%) y la demora en el traslado interno (aeropuerto-hotel) (15%).

- De las dificultades percibidas por los clientes actuales de Hotel Baltra, se menciona que las mismas se presentan de forma regular o siempre con el 65% de representatividad, seguido por la regularidad casi siempre con el 27%.
- De los aspectos a mejorar que les gustaría se tengan en cuenta por parte de los clientes resaltan, las mejoras en la infraestructura con el 31% de representatividad, seguido el nivel tecnológico con el 23% y otros aspectos con el 15%.
- Los medios de comunicación se han diversificado. A los clientes actuales y potenciales les gustaría recibir información a través de medios electrónicos (Sitio web y correo electrónico) (35%), por medios impresos (Revistas, afiches y periódicos) (27%), así como también por redes sociales (19%).

2.2.6. Plan de marketing

El plan de marketing o también de marketing mix presenta en detalle todas las actividades que se van a desarrollar en torno a la promoción del producto y/o servicio a los consumidores. Lo conveniente es realizar una combinación adecuada entre los distintos elementos del marketing.

2.2.6.1. Precio

Por tratarse de un negocio que se ubica en una etapa o fase de crecimiento, la estrategia de precios a emplearse se denomina “precios status quo”, lo cual implica asignar precios al servicio, idéntico o cercano a los de la competencia” (Lamb et al., 2006).

El precio fijado debe generar un adecuado margen de ganancia, a fin de garantizar un retorno conveniente de la inversión, sea en el corto o mediano plazo.

Con lo expuesto, los promotores del negocio prevén alcanzar un rendimiento de la inversión que supere el costo de oportunidad del dinero de otros mercados, tales como el financiero o bursátil, para lo cual se establece la tasa de interés referencial pasiva actualizada a la fecha, la cual alcanza el 6,01% anual (Banco Central del Ecuador, 2016), como tasa mínima exigida de inversión.

2.2.6.2. Promoción

Teniendo en cuenta que el servicio es vendido de forma directa, la estrategia de promoción más conveniente que se utilizaría es la denominada “pull” que consiste en “concentrar los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final, evitando a los intermediarios” (Lamb et al., 2006, p. 497).

Promoción dirigida a clientes:

La promoción para la fase de crecimiento del servicio en el mercado local contempla lo siguiente:

- Promoción en punto de venta con material POP (pulseras, llaveros, esferos promocionales, entre otros).
- Concesión de descuentos por pronto pago, de hasta el 5% dentro de los 10 días de pago.
- Comercio electrónico y envíos de e-mails.
- Participar en eventos públicos o ferias afines.

2.2.6.3. Plaza

La estrategia de distribución se basa en la cobertura del mercado local para satisfacer la demanda de servicios de hospedaje y de alimentación, para ello se ha elegido una distribución de tipo “exclusiva”, puesto que el ofertante, o en este caso Hotel Baltra posee el derecho exclusivo de distribuir el producto en su territorio (Kotler y Armstrong, 2007).

2.2.6.3.1. Canal de distribución

Considerando la exclusividad y posicionamiento hasta ahora alcanzado de la marca “Hotel Baltra” se propone mantener ventas directas, además de enfatizar en la venta de los servicios por medio de agencias de viajes. Ello implica ampliar el área de ventas de la organización.

Por lo expuesto, el canal de distribución que se utiliza y se espera mantener es el directo, en el que no existen empresas o distribuidores intermediarios.



Figura 3. Canal de distribución directo

No obstante de lo expuesto, conforme al crecimiento del negocio, a futuro se diversificaría el canal distribución, siendo una primera alternativa el canal indirecto, donde existirían uno o más intermediarios entre el negocio y el consumidor final.

2.2.6.4. Producto

Las estrategias de producto o servicio están dirigidas a resaltar las bondades y prestaciones del servicio que se ofrece al mercado, de tal forma que el crecimiento en el mercado sea viable y rentable, pero sobre todo consiga satisfacer las expectativas de los consumidores que buscan servicios de calidad, pero sobre todo personalizados y a precios asequibles.

2.2.6.5. Plan de medios

2.2.6.5.1. Medios impresos

Los medios impresos son “una forma de publicidad que utiliza medios impresos físicamente, como revistas y periódicos, para llegar a los consumidores, clientes y prospectos” (La Voz, s/f).

Los clientes de Hotel Baltra son los ejecutivos de mandos medios y altos de grandes y medianas empresas de la localidad, a más de turistas nacionales y extranjeros. Ello exige que la publicidad de los servicios que se ofertan se lo realice en medios impresos, no solo por la versatilidad, sino por la calidad de la imagen que se pueden impregnar en los afiches; con ello se evidencia el aporte al cuidado del medio ambiente, en razón del uso de papel reciclado para su elaboración, sin que ello signifique una menor calidad en la presentación de la información que se desea poner a conocimiento de los clientes.

Los medios impresos a ser contratados incluyen:

- Elaboración de volantes en papel cuché full color de (15 cm X 8 cm), a US\$ 0,20 c/u. Se elaborarán 2.000 unidades/año bimensualmente.
- Se elaborarán 2.000 dípticos en papel cuché de full color A4 a US\$ 0,50 cada unidad.
- Se elaboraran 600 afiches de 48 cm x 33 cm., a US\$ 0,30 cada uno para entrega directa a los huéspedes.

2.2.6.5.2. Internet

Teniendo en cuenta que la tecnología es el eje fundamental del negocio, es importante considerar como una de las herramientas claves, el uso del internet para dar a conocer los servicios que se ofrece.

El uso de esta herramienta se realizará a través de:

- El mailing personalizado que permite entregar información a correos, pero de forma masiva; consistirá en un folleto o carta personalizada (formato digital) (Gestión.org, s/f).

Para lograr aquello, se prevé realizar rediseñar la página web, a un valor estimado de setecientos dólares más impuesto al valor agregado. A este valor se debe agregar los quinientos dólares anuales que se asignará para posicionar la marca en motores de búsqueda como *google*, *bing* entre otros.

Tabla 5. Presupuesto del plan de medios

DETALLE DEL PLAN DE MEDIOS				
MEDIO	FRECUENCIA	CANTIDAD ANUAL	VALOR	
			UNITARIO	AÑO

Material POP:				
Botones promocionales	Anual	500	1,50	750,00
Adhesivos promocionales	Anual	500	0,25	125,00
Medios impresos:				
Flyers	Bimensual	2.000	0,10	200,00
Díptico full color	Trimestral	2.000	0,50	1.000,00
Afiches	Bimensual	600	0,30	180,00
Internet:				
Rediseño de la página web	Anual	1	784,00	784,00
Posicionamiento de la marca en buscadores de internet	Anual	1	500,00	500,00
TOTAL				3.539,00

2.3. Conclusiones del capítulo

En el apartado que se acaba de desarrollar se presenta de manera explícita la estrategia general y estrategia de marketing, las cuales parten de un análisis pormenorizado de los aspectos que favorecen o desfavorecen a la organización, los mismos que han sido agrupados entre internos y externos.

De la información presentada, se resalta que existen factores internos que limitan el desempeño de la organización, tal es el caso, de no contar con el espacio físico suficiente cuando la afluencia de clientes se incrementa. A ello se agrega los problemas de conectividad, y las demoras presentadas en el transfer aeropuerto-hotel. No obstante, quienes si han utilizado los servicios de Hotel Baltra mencionan sentirse satisfechos, ya que consideran que tiene tarifas razonables, entrega servicios complementarios y las instalaciones están en muy buen estado, no obstante han tenido dificultades para acceder los servicios, sobre todo porque no han sido atendidos sus requerimientos, por la capacidad instalada insuficiente con la que cuenta actualmente Hotel Baltra.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA OPERATIVA

3.1. Estrategia de operaciones

Las estrategias de operaciones son directrices que permiten a los negocios elegir cursos de acción para lograr las metas propuestas, las cuales a su vez deben alinearse con los objetivos organizacionales y además generar el interés al grupo de trabajadores de toda la organización, dando origen a lo que se conoce como políticas empresariales (Arnoletto, 2007).

Desde el enfoque de las estrategias de operaciones en servicios, Hotel Baltra pretende alcanzar mejores niveles de competitividad, para posteriormente ubicarse en una fase de “servicio de clase internacional”, donde la diferenciación y la excelencia en el servicio es superior a la competencia.

Para lograr lo planteado, deberá tomar decisiones respecto de sus procesos actuales (¿cómo producir?), a tal punto de rediseñarlos de mejor forma, a fin de efectivizar el uso del tiempo y los recursos empleados en la prestación del servicio de hospedaje y alimentación. También deberá optar por decisiones sobre su capacidad, que implica el estudio de la demanda actual y potencial, para en base a ello definir su capacidad de crecimiento y/o expansión del negocio, siempre considerando sus posibilidades de financiamiento. Por último, debe decidir sobre la “calidad”, lo cual implica definir políticas y criterios de calidad, esto es, identificar las normas de calidad a adoptarse, que a la postre le permitan conseguir una certificación de calidad internacional de los servicios ofertados.

3.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones permite identificar la capacidad actual para brindar el servicio por parte del negocio, y de acuerdo a las pretensiones de los promotores de la propuesta, además de identificar los factores clave de éxito externos, definir la capacidad de crecimiento y/o expansión del negocio,

3.2.1. Análisis de capacidad productiva (Inventarios/ Producción/ o en planes de proyectos de servicios, capacidad para brindar el servicio)

El punto fundamental de los promotores del negocio consiste en expandir el negocio con la ampliación de sus instalaciones, que se basa en la insuficiente capacidad instalada para atender o brindar el servicio a clientes potenciales y nuevos. Ello se debe, por cuanto son servicios estacionarios, y por ende el nivel de consumo va a variar conforme a la temporada del año.

En razón de lo expuesto, para definir la capacidad de operación para brindar el servicio, en primer lugar se analizará el comportamiento de las ventas del negocio a través del tiempo. Esta información será provista por la gerencia general del negocio, de lo cual se desprenden los siguientes datos:

Tabla 6. Ventas históricas

HOTEL BALTRA					
VENTAS HISTÓRICAS (CANTIDAD DE HUÉSPEDES)					
MESES	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	1.071	1.050	1.065	1.070	1.029
Febrero	1.206	1.182	1.199	1.205	1.159
Marzo	1.202	1.178	1.195	1.201	1.155
Abril	1.258	1.233	1.251	1.257	1.209
Mayo	1.373	1.346	1.365	1.372	1.319
Junio	1.304	1.278	1.296	1.303	1.253
Julio	1.336	1.310	1.328	1.335	1.283
Agosto	1.204	1.180	1.197	1.203	1.157
Septiembre	1.230	1.206	1.223	1.229	1.182
Octubre	1.154	1.131	1.147	1.153	1.109
Noviembre	1.036	1.016	1.030	1.035	995
Diciembre	1.023	1.003	1.017	1.022	983
TOTAL AÑO	14.397	14.115	14.312	14.384	13.831
CAPACIDAD INSTALADA	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400

Nota: Información levantada de los archivos de Hotel Baltra

Puede observarse que la capacidad instalada actual del negocio permite atender a 14.400 huéspedes al año, que resulta de la relación de 40 habitaciones que dispone el hotel por los 360 días calendario de actividad económica anual.

A partir de 2015 se observa que los niveles de venta superan la capacidad instalada en razón de una mayor demanda de los servicios, lo que en ciertas ocasiones ha obligado al negocio a dejar de atender a alrededor del 10% hasta el 30% de la capacidad total instalada, conforme a la temporada que se da en el año.

El nivel de ventas es el reflejo del comportamiento económico del sector, el cual ha tenido un desempeño favorable, en especial durante el último periodo de gobierno a partir de 2011. No obstante, la actual coyuntura económica nacional e internacional prevé un comportamiento desfavorable para 2016.

3.2.2. Nivel de producción elegido

Con los antecedentes expuestos, el Plan de negocios para la expansión del Hotel Baltra en la ciudad de Quito, por medio de la ampliación de su infraestructura física, considera la construcción de nuevas instalaciones –que se suman a la capacidad actual– para cubrir al menos el 25% de la capacidad instalada actual, esto es, 3.600 huéspedes al año. Esto implicaría la construcción de 12 habitaciones adicionales (400 m²), a una tasa de ocupación del 83%, que resulta de la relación de 3.600 clientes atendidos frente a los 4.320 posibles.

3.2.3. Inversiones requeridas

Por tratarse de un plan de expansión, en lo posible y de acuerdo a las condiciones económicas actuales, se prevé realizar la ampliación del hotel en el actual predio, no obstante, habrá que tener en cuenta que la ejecución de la obra física implicaría que parte de la actual infraestructura quede no operativa.

De las indagaciones realizadas al profesional del sector de la construcción, el Arq. Stalin Rosero, se recomienda que la ejecución de la obra pueda realizarse desde dos alternativas posibles. La primera que consiste en realizar la construcción vertical, esto es, dos pisos o más por sobre la actual estructura. La segunda, que consistiría en comprar cualquiera de los dos predios que

colindan con el hotel, no obstante, esto requerirá un rubro mayor de inversión por el hecho de adquirir dichos predios. Además, menciona que por tratarse de una zona comercial, el costo promedio de construcción por metro cuadrado es de US\$ 1.200; valor que se da –según el profesional– conforme a la demanda y oferta de mercado, teniendo en cuenta además información de fuentes primarias como el internet, prensa y de forma directa en el mercado.

Considerando que la construcción se realizaría conforme a la primera propuesta, la obra civil comprende 400 m² de construcción, para lo cual se invertirá en los siguientes rubros que cubren hasta los acabados, quedando pendiente su amueblamiento:

Tabla 7. *Inversiones requeridas*

NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN					
DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIÓN	U. MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	VALOR	
				UNITARIO	ANUAL
INVENTARIO					
Vajilla	Cerámica	unidad	36	46,95	1.690,20
Menaje de habitaciones:					
Cortinas	Tela	unidad	20	55,00	1.100,00
Cubre camas 2 plazas	Algodón	unidad	40	109,00	4.360,00
Cobijas	Algodón	unidad	80	38,00	3.040,00
Almohadas	Algodón	unidad	80	12,00	960,00
Juegos de toallas (2x1)	Algodón	unidad	120	22,00	2.640,00
Manteles	Algodón	unidad	80	15,00	1.200,00
Alfombras	Algodón	unidad	20	49,00	980,00
Camas	Madera	unidad	10	400,00	4.000,00
Total inventarios					19.970,20
CONSTRUCCIÓN DE OBRA					
Costo de construcción de la obra	Precio referencial de mercado	metro cuadrado	400,00	1.200,00	480.000,00
Total construcción de la obra					480.000,00
EQUIPO DE OFICINA					
Central telefónica Panasonic	2 líneas	unidad	1,00	382,00	382,00
Teléfono convencional GE	Inalámbrico	unidad	10,00	45,00	450,00
Total equipo de oficina					832,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN					
Computador personal	Intel Core i7 1TB	unidad	3,00	688,99	2.066,97

Dell					
Total equipo de computación					2.066,97
MUEBLES Y ENSERES					
Estación de Trabajo	Modulares	unidad	5,00	199,00	995,00
Silla tipo secretaria	Individual	unidad	5,00	99,00	495,00
Sillones de espera	Tri personal	unidad	2,00	190,00	380,00
Total muebles y enseres					1.870,00
MAQUINARIA					
Lavadora industrial de ropa	Eléctrica	unidad	4,00	5.000,00	20.000,00
Total maquinaria					20.000,00
TOTAL REQUERIMIENTO INICIAL					524.739,17

Nota: Información levantada de portales de internet.

De lo contenido en la tabla 7, se establece que el monto total de inversión requerida para poner en operación el plan de negocios de Hotel Baltra asciende a US\$ 524.739,17. Cabe indicar que estos rubros son referenciales y podrían estar expuestos a variaciones a través del tiempo.

3.2.4. Forma de producción u operación

Por tratarse de un plan de negocios que ofrece servicios o “bienes intangibles”, se establece que la forma de operación del negocio es disponer de forma efectiva al personal operativo para cubrir cada una de las etapas que comprende la prestación del servicio. Cada fase o etapa del servicio que se vaya cumpliendo implica “agregación de valor”, de tal forma que la integralidad de la prestación servicio permita a Hotel Baltra lograr un “servicio de clase internacional”, esto quiere decir, un servicio de calidad que este respaldado con una certificación internacional, lo cual facilitaría la colocación del portafolio de sus servicios turísticos en los mercados extranjeros.

3.2.5. Costos de producción/operación

Los costos son rubros monetarios en los que debe incurrir el negocio para ofertar los servicios turísticos. También se los define como el desembolso en moneda o su equivalente necesarios para alcanzar el volumen de operación

deseado, la utilidad esperada que garantice un nivel adecuado de ingresos y sostenibilidad económica del negocio.

Cabe indicar que los rubros de costos se generan alrededor del proceso de operación del negocio, es decir, tanto de las actividades de hospedaje como de la alimentación que se oferta a los huéspedes o clientes.

Los rubros de costos son presentados a manera de presupuestos proyectados durante el horizonte de vida útil del plan de negocios, para lo cual se tendrá en cuenta los siguientes parámetros o supuestos financieros:

- Se establece un horizonte de vida del plan de negocios de 5 años (para efectos de la evaluación).
- La inversión inicial incluye activos fijos, activo diferido (gastos de puesta en marcha) y capital de trabajo.
- El negocio con la ampliación de su infraestructura prevé la comercialización de servicios turísticos, tanto hospedaje como alimentación, a razón de 3.600 huéspedes al año (a razón de 300/mes) para el primer año de operación. Se estima un crecimiento interanual del 4,4% en razón del desempeño económico del sector turístico.
- La proyección de los costos es a precios constantes, puesto que no se tiene en cuenta el efecto inflacionario en el incremento de los costos.
- El precio unitario promedio (incluye hospedaje y alimentación) por cada huésped/día es de US\$ 90 (tarifa corporativa). El cual se mantiene con la calidad de las habitaciones, puesto que la nueva construcción incluye acabados con productos de primera, tales como cerámica y grifería importada, entre otras prestaciones.
- El equipo de trabajo está conformado en la actualidad por 11 trabajadores. Para efectos de implementación del plan de expansión del negocio y su evaluación, se considera el incremento de 4 puestos de trabajo, con el siguiente numérico: 1 recepcionista, 2 camareros y 1 asistente de cocina.

- Se considera además el incremento salarial del 5% anual en razón del mejoramiento del nivel de escolaridad y profesionalización del personal, quienes podrían también ser promovidos a nuevos puestos de trabajo.
- Se ha considerado el 3% por concepto de servicio de mantenimiento sobre el monto total de los activos fijos.
- El cálculo de la inversión en capital de trabajo se realizará mediante el método del desfase, para ello se establecerá –como su nombre lo indica– el tiempo de desfase, que incluye 90 días requeridos para la construcción de la infraestructura, toda vez que se cuente con el permiso de construcción concedido por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- La depreciación de los activos fijos depreciables se calculará bajo el método de línea recta, considerando además su valor de rescate.
- La amortización de los gastos de puesta en marcha del negocio se lo realizará en cinco años plazo.
- Para el cálculo del impuesto a la renta se considera un valor anual de US\$ 8.300 por concepto de deducciones que corresponde a gastos personales de la propietaria del negocio (Educación US\$ 2.000, Salud US\$ 2.000, Alimentación US\$ 2.000, Vivienda US\$ 1.500 y Vestimenta US\$ 800). Este valor se mantiene fijo durante el horizonte de vida del plan de negocios.
- Para cubrir parte del monto inicial de inversión se contratará una línea de crédito en un banco del sistema financiero nacional, a una tasa de interés anual del 9% -de acuerdo al Banco Central del Ecuador- a 10 años plazo.

Con las premisas expuestas, los costos en los que se incurrirán son de dos tipos: 1) costos fijos, aquellos valores monetarios en los que se incurre independientemente de que exista o no la comercialización de los servicios, es decir, que no variarán con el cambio en el nivel de operación del negocio; y, 2) costos variables, aquellos valores en que se incurrirán en función de la

capacidad de operación del negocio, por lo tanto están en relación directa con los niveles de comercialización de los servicios turísticos.

A continuación se detallan los distintos costos en los que se incurrirán para expandir el negocio con la ampliación de su infraestructura física:

Tabla 8. *Costo servicio 1*

COSTO SERVICIO DE HOSPEDAJE			
RUBRO	CANTIDAD	U. MEDIDA	COSTO PERSONA
Gel antiséptico	200,00	ml.	2,75
Enjuague bucal	180,00	ml.	2,04
Jabón de tocador	1,00	unidad	1,10
Papel higiénico	1,00	rollo	0,80
Agua c/s gas	1,00	botella	0,35
Pasta dental Jr.	25,00	ml.	1,79
Pañuelos desechables	1,00	paquete x 6	1,05
Gaseosa	1,00	botella	0,80
Luz eléctrica	24,00	KW	0,24
Agua potable	2,00	m3	1,40
Teléfono	20,00	minutos	0,60
Internet	50,00	Mb	1,10
Tv satelital	1,00	servicio	4,00
TOTAL/PERSONA			18,02

Tabla 9. *Costo servicio 2*

COSTO SERVICIO DE ALIMENTACIÓN: DESAYUNO			
RUBRO	CANTIDAD	U. MEDIDA	COSTO PERSONA
Pan	1,00	unidad	0,25
Mermelada	30,00	gramos	0,30
Mantequilla	30,00	gramos	0,30
Leche	0,25	litros	0,20
Café	20,00	gramos	0,45
Jugo (fruta de temporada)	0,50	kg	1,00
Huevos	2,00	unidad	0,30
Azúcar	0,25	kg	0,13
TOTAL/PERSONA			2,93

Tabla 10. Costo servicio 3

COSTO SERVICIO DE ALIMENTACIÓN: ALMUERZO/CENA EJECUTIVA			
RUBRO	CANTIDAD	U. MEDIDA	COSTO PERSONA
PLATO FUERTE:			
Arroz	0,50	libra	0,25
Pepinillo	1,00	unidad	0,15
Cebolla	0,25	libra	0,25
Carne res	0,25	kg	0,50
Carne de pollo	0,25	kg	0,31
Arveja tierna	0,25	libra	0,25
Zanahoria	0,25	libra	0,18
Aceite	5,00	ml.	0,02
Ajo	2,00	gramos	0,05
Sal	5,00	gramos	0,05
JUGO:			
Fruta fresca	0,25	libra	0,25
Azúcar	15,00	gramos	0,05
BEBIDA DE MODERACIÓN:			
Vino tinto	100,00	ml.	1,50
POSTRE:			
Harina	0,50	libra	0,40
Huevos	2,00	unidad	0,30
Azúcar	15,00	gramos	0,01
Leche	0,25	litro	0,20
Mantequilla	15,00	gramos	0,10
TOTAL POR PERSONA			4,81

Los costos presentados en las tablas 8, 9 y 10 corresponden a los denominados de operación, puesto que están vinculados directamente con el volumen de operación. No obstante, se debe incurrir en otro tipo de gastos que sin mantener relación directa con la operación del negocio, sirven de apoyo para el normal desenvolvimiento de las actividades, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 11. Gasto menaje para habitaciones

MENAJE DE HABITACIONES					
COSTO	U. MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	COSTO		
			UNITARIO	ANUAL	
Vajilla	unidad	36,00	46,95	1.690,20	
Cortinas	unidad	20,00	55,00	1.100,00	
Cubrecamas 2 plazas	unidad	40,00	109,00	4.360,00	
Cobijas	unidad	80,00	38,00	3.040,00	
Almohadas	unidad	80,00	12,00	960,00	
Juegos de toallas (2x1)	unidad	120,00	22,00	2.640,00	
Manteles	unidad	80,00	15,00	1.200,00	
Alfombras	unidad	20,00	49,00	980,00	
Camas	unidad	10,00	400,00	4.000,00	
TOTAL				19.970,20	

Nota: Información levantada de forma directa. Ver Anexo 4.

Tabla 12. Gasto en artículos para limpieza

ARTÍCULOS DE LIMPIEZA					
RUBRO	U. MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	COSTO		
			UNITARIO	ANUAL	
Guantes	unidad	12,00	1,50	18,00	
Cepillo de Baño	unidad	12,00	2,00	24,00	
Bomba de succión sanitario	unidad	12,00	8,00	96,00	
Cepillo lava piso	unidad	12,00	2,50	30,00	
Escoba	unidad	12,00	2,00	24,00	
Recogedor	unidad	12,00	3,00	36,00	
Trapeador	unidad	12,00	3,00	36,00	
Paño multiusos	unidad	12,00	2,50	30,00	
Balde plástico	unidad	12,00	5,00	60,00	
Desinfectante 1 litro	Galón	24,00	4,50	108,00	
Limpia vidrios	Galón	24,00	4,00	96,00	
Aromatizador	Galón	120,00	5,00	600,00	
Cloro	Galón	120,00	4,50	540,00	
Suavizante de ropa	Galón	180,00	7,00	1.260,00	
TOTAL				2.958,00	

Tabla 13. Pago de servicios básicos

SERVICIOS BÁSICOS				
RUBRO	U. MEDIDA	VALOR		
		MENSUAL	ANUAL	
Agua potable	consumo mensual	100,00	1.200,00	
Energía eléctrica	consumo mensual	80,00	960,00	
GLP industrial	consumo mensual	50,00	600,00	
TOTAL		230,00	2.760,00	

Tabla 14. *Pago a profesiones contratados*

SERVICIOS PROFESIONALES			
SERVICIO	PERIODICIDAD	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Servicio de mantenimiento	anual	15.742,18	15.742,18
Servicio de asesoría de eventos	trimestral	700,00	2.800,00
Servicio de transporte	12 meses	600,00	7.200,00
Servicios de contabilidad	12 meses	600,00	7.200,00
Guías de turismo	12 meses	500,00	6.000,00
TOTAL			38.942,18

Tabla 15. *Resumen de sueldos del personal*

FUENTE DEL GASTO	SUELDOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administración	9.340,56	10.419,04	10.921,69	11.449,47	12.003,65
Operación	20.542,88	22.879,58	23.968,66	25.112,19	26.312,90
TOTAL	29.883,44	33.298,61	34.890,34	36.561,66	38.316,55

Nota: Información levantada de forma directa. Ver Anexo 5.

A manera de resumen y teniendo en cuenta el primer año de operación de la propuesta de negocio, el total de costos y gastos de operación se detalla a continuación:

Tabla 16. *Resumen costo y gasto total de operación (año 1)*

RUBRO	COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	
	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
Costo de operación	7.727,25	92.727,00
Sueldos y salarios	2.490,29	29.883,44
Gasto artículos de limpieza	246,50	2.958,00
Gastos servicios básicos	230,00	2.760,00
Gasto servicios profesionales	3.245,18	38.942,18
Gastos de comercialización	294,92	3.539,00
Gasto en gestión medioambiental	494,17	5.930,00
TOTAL	14.728,30	176.739,62

3.2.6. Gestión de la calidad

Entre los objetivos que persigue Hotel Baltra, es proveer servicios de calidad, para ello a mediano plazo, la entidad prevé implementar un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:8000, lo cual implica normalizar procedimientos y métodos de trabajo, no sólo en lo que respecta al control de

calidad, sino al desenvolvimiento de toda la organización desde las adquisiciones, ventas y administración.

La importancia de la calidad radica en que garantiza que los procesos operativos y administrativos de la organización avancen de forma dinámica, a fin de alcanzar los objetivos propuestos, además de lograr un progreso continuo que beneficie a los clientes, trabajadores y propietarios del negocio.

3.2.6.1. Políticas de gestión de la calidad

Cabe recalcar que la definición de políticas de gestión de la calidad va de la mano de la Norma que se prevé acoger, lo cual implica brindar servicios de calidad, efectivos y diferenciados en hospedaje y alimentación, con personal altamente calificado, motivado y comprometido a dar soluciones inmediatas a las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Para alcanzar aquello, la organización debe emprender ciertas actividades, que implica el compromiso de todo el grupo de colaboradores del negocio:

- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad con enfoque a la mejora continua, a fin de entregar servicios de calidad.
- Formar auditores internos y auditores líderes, de tal forma que ellos sean partícipes del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.
- Realizar auditorías internas a nivel de todos los departamentos que conforman la organización, pero de forma planificada.
- Diseñar y ejecutar un plan de acción que permita solucionar los hallazgos detectados en los procesos de auditoría interna.
- Realizar reuniones en conjunto con los entes gerenciales y el personal que agrega valor a la prestación de los servicios.
- Promover y generar un cambio organizacional para brindar servicios de calidad a todos los clientes, procurando focalizar la atención en sus necesidades particulares, con servicio personalizado.

3.2.6.2. Sistemas de control de la calidad

El proceso de implementación y seguimiento a normas de calidad, se desarrollan en base a las siguientes etapas:

- **Diagnóstico.-** Es la etapa inicial, aquí se determinarán los recursos que dispone la organización, además de definir si es necesario contratar a asesores externos (staff) o se debe capacitar al propio recurso humano, para posteriormente identificar si existe el compromiso de todo el personal para el logro de los objetivos.
- **Compromiso.-** Concientizar a todo el personal de la necesidad de contar con parámetros que sustenten el cambio organizacional.
- **Planeación.-** Definir los tiempos en una hoja de ruta para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Capacitación.-** Sensibilizar al personal sobre la implementación de la norma de calidad que permita mejorar su productividad.
- **Documentación.-** Elaborar manuales de procedimientos que incluyan políticas, detalle para la ejecución de las tareas, así como sus responsables.
- **Implementación.-** Comprometer al personal para la entrega de servicios de calidad.
- **Auditorías internas.-** Para verificar el alcance de la implementación de las normas de calidad, se realizarán auditorías periódicas a fin de dar el seguimiento de las disposiciones planteadas en la normativa.
- **Seguimiento y control.-** Se realizarán visitas periódicas, a fin de determinar el grado de cumplimiento de los procesos, y para proponer mejoras y correctivos.

3.2.6.3. Herramientas a utilizar para el control de la calidad

Conforme a los avances tecnológicos que se van desarrollando en todo ámbito, se prevé que una vez que se adopte el Sistema de Gestión de Calidad, este sea sistematizado a través de una herramienta de gestión administrativa.

Entre las herramientas de mayor relevancia, en el medio local y con gran acogida en el sector privado y público, resalta el Cuadro de Mando Integral (BSC, por sus siglas en inglés), el cual orientará la gestión operativa de Hotel Baltra como un modelo gerencial para la formulación de estrategias, asignación de recursos, de responsables y plazos, manteniendo un sistema de monitoreo en base a la definición de indicadores de gestión.

Para lograr aquello, de forma gratuita se puede conseguir la herramienta informática *BI QlikView*, la misma que ayuda al gestor administrativo a tener una perspectiva de diferenciación y mejora continua en el cumplimiento de los indicadores de gestión propuestos por cada una de las direcciones o unidades que conforman Hotel Baltra, en base a la dinamización del tiempo de ejecución de las actividades planificadas.

Por último, el seguimiento continuo a los objetivos organizacionales y sus indicadores tiene como consecuencia en que todos los colaboradores se comprometan en una meta común que consiste en efectivizar los procesos internos en beneficio propio y de los clientes.

3.3. Gestión medioambiental

Gómez (2003, p. 214) afirma que “el impacto ambiental es el efecto que las actividades humanas ejercen sobre la estructura y funcionamiento de los ecosistemas naturales o transformados”.

De dicha conceptualización, se establece que el impacto ambiental es la alteración que produce la puesta en marcha de un proyecto, negocio o acciones humanas sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos.

La puesta en operación del presente plan de negocios implicaría la generación de un mayor impacto al medio ambiente, por el hecho de la expulsión de desperdicios que se generen al interior del hotel por parte de los huéspedes, además de las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos de obtención y entrega del servicio.

Entre los aspectos negativos que pudieran detectarse esta:

- Desperdicio de papel bon, por falta de políticas de reciclaje.
- No se da el debido manejo de los cartuchos y *toners* de las impresoras que han dejado de funcionar.
- Consumo desmedido de energía eléctrica.
- Los desperdicios producidos por el procesamiento de alimentos.
- Emisión de tóxicos que son empleados para dar el mantenimiento al edificio y habitaciones.
- Ausencia de apoyo a las campañas del cuidado del medio ambiente al interior y exterior de la organización.

Lo anteriormente expuesto se ha detectado en el desempeño diario de Hotel Baltra, por ello, se hace necesario realizar el levantamiento de todos los procesos organizacionales, a fin de percibir en mayor medida las afectaciones al ambiente, con lo cual se viabilizará la implementación de políticas ambientales.

3.3.1. Políticas para el cuidado del medio ambiente

El compromiso de la organización con el medio ambiente constituye parte importante mientras lleve a cabo una operación sostenible, por lo cual ha considerado trabajar con productos que contaminen lo menos posible, además de tomar medidas necesarias para que los residuos generados no contaminen el medioambiente.

Durante la realización de algunos procesos como la preparación de alimentos, limpieza en general y el mantenimiento a la infraestructura física genera toda clase de residuos.

Para el caso de los residuos como papel, cartón y plásticos se prevé colocar basureros clasificadores, a espera de que la empresa de aseo del Municipio de Quito retire dichos residuos y darles el tratamiento pertinente.

Para el caso de residuos biológicos, se prevé contratar una empresa, para que los mismos sean trasladados a huertos escolares o comunitarios.

A ello, se agrega la colocación de señalética que promueva el buen uso de recursos y el expendio de desperdicios dentro de las instalaciones de Hotel Baltra.

3.3.2. Presupuesto de la gestión medioambiental

Una vez definidas las actividades de mitigación ante la generación de residuos y la consecuente afectación al medio ambiente, se ha definido asignar un valor anual para afrontar de manera oportuna los posible impactos que se puedan generar por parte de Hotel Baltra, y que en el caso de no atenderlos, puede acarrear sanciones económicas y operativas.

Tabla 17. Montos asignados a tareas de gestión medioambiental

PRESUPUESTO DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL				
HERRAMIENTA	PERIODICIDAD	CANTIDAD ANUAL	COSTO	
			UNITARIO	ANUAL
Basureros clasificadores:				
Industriales de PVC	Anual	6,00	35,00	210,00
Individuales de PVC	Anual	20,00	3,50	70,00
Residuos biológicos:				
Recolector de residuos	Anual	1,00	120,00	120,00
Servicio de recolección	semanal	52,00	100,00	5.200,00
Señalética:				
Rótulos reflectivos de reciclaje y cuidado al medioambiente	Anual	10,00	33,00	330,00
TOTAL				5.930,00

3.4. Conclusiones del capítulo

La estrategia de operaciones de Hotel Baltra se basa en lograr mejores niveles de competitividad, para posteriormente ubicarse en una fase de “servicio de clase mundial”, donde la diferenciación y la excelencia en el servicio es superior a la competencia. Esto sería posible con la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad, en base a la Norma ISO 9001:8000, el cual permite ofrecer servicios de calidad, efectivos y diferenciados en hospedaje y alimentación, con personal altamente calificado, motivado y comprometido a

dar soluciones inmediatas a las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Para crear y sostener una cultura orientada a la calidad es necesario generar una propia que identifique a la organización, esto es posible a través de varios factores entre los cuales destacan los valores institucionales, los cuales pueden ser promulgados y difundidos por la gerencia. A ello se agregan las políticas, que consiste en aquel compromiso formal de la organización con la calidad y la ética empresarial, lo cual permitirá tener una orientación más precisa para que los trabajadores estén en capacidad de elaborar planes concretos que permitan alcanzar efectivamente los objetivos organizacionales.

La herramienta que respalda la gestión de la calidad es el Cuadro de Mando Integral, donde se plasmarán todos los objetivos, las estrategias, metas e indicadores para llevar un control riguroso y oportuno del desempeño organizacional, y en caso de ser necesario realizar las correcciones o ajustes necesarios.

A través de las indagaciones realizadas a personeros principales del Hotel, se ha establecido que uno de los problemas que afronta el negocio, es su limitada capacidad física, que se traduce en no atender a clientes, en especial cuando es temporada alta de vacaciones o cuando se firman convenios de prestación de servicios corporativos, lo cual induce a poner en marcha la propuesta. Con ello, se espera que la nueva infraestructura cubra al menos el 25% de la capacidad instalada actual, esto es, 3.600 huéspedes al año.

Por otro lado, poner en operación un negocio, no basta únicamente con las buenas intenciones de sus promotores, sino que es necesario que se realice un estudio minucioso preliminar para definir de forma clara los requerimientos de inversión así como los costos de operaciones necesarios.

No obstante, la gestión empresarial se expone a la generación de residuos, los cuales afectan al entorno y a la reputación del negocio. Para afrontar aquello, se optaran por varias políticas, donde resalta la recolección clasificada de basura, la evacuación semanal de residuos biológicos y la colocación de señalética referente al cuidado medioambiental; para ello se prevé asignar un presupuesto de US\$ 5.930,00 al año, el cual puede variar a través del tiempo, dependiendo de las necesidades del negocio.

CAPÍTULO IV. RECURSOS HUMANOS

4.1. Plan de gestión de recursos humanos

4.1.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional es “la capacidad de un negocio u organización para dividir el trabajo y además asignar las funciones y responsabilidades a personas y grupos dentro de la organización” (Lusthaus, 2002, p. 53).

Para la gestión empresarial, se puede optar entre la organización formal e informal. Para el caso del presente estudio, la estructura actual del negocio es la de tipo “formal”, la misma que es planeada y permite establecer la relación entre las unidades o departamentos encargados de gestionar los recursos para alcanzar los objetivos planteados.

Dentro del tipo de estructura propuesta, se deriva una siguiente sub-clasificación, con lo cual la estructura también es de tipo funcional, lo que permite que las funciones asignadas al personal sean agrupadas por función, así se tiene el área de producción y operaciones, ventas, administración y recursos humanos.

4.1.2. Organización del personal

El personal clave en el negocio lo conforma el gerente y los jefes departamentales, quienes cumplen roles administrativos permitiendo viabilizar las interrelaciones personales, de información y de decisión en pro del crecimiento del negocio. El trabajo se complementa con el aporte del personal operativo quienes se encargan de ejecutar las tareas específicas asignadas en la prestación de los servicios de hospedaje y alimentación.

El personal se organiza conforme al rol que cumple cada uno de ellos dentro de Hotel Baltra. Así también, el equipo de trabajo –a efectos de evaluación del plan de negocios–, se lo clasifica en personal en “funciones” y “por contratar”, conforme al plan de expansión que pretende emprender el negocio.

A continuación se detalla la organización del personal:

Tabla 18. Organización del personal

ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL		
NIVEL JERÁRQUICO	EN FUNCIONES	POR CONTRATAR
<i>DIRECTIVO:</i>		
Gerente general	1	
<i>GERENCIAL:</i>		
Contador General (Honorarios profesionales)	1	
Coordinador de MKT y ventas	1	
<i>OPERATIVO:</i>		
Técnico de servicios generales	1	
Asistente contable	1	
Recepcionista	1	1
Camarero	2	2
Cocinero	1	
Asistente de cocina		1
Guardia de seguridad	2	
TOTAL	11	4

Nota: Información proporcionada por Hotel Baltra.

Conforme al detalle anterior, se contabilizan 15 personas que conformarían el equipo de trabajo. De su desempeño dependerá alcanzar adecuados niveles de calidad en la prestación del servicio, a fin de fidelizar a la clientela.

4.1.3. Descripción de funciones

La descripción de funciones comprende el detalle de las especificaciones generales del puesto vacante, esto es su identificación, las relaciones de autoridad y dependencia, la función principal a desempeñar, y las características personales y profesionales exigidas.

Una vez identificados los puestos de trabajo, en el presente apartado se presenta la descripción de cada uno de los cargos que han sido considerados para el negocio, tanto para los puestos actuales y para aquellos que se generan con su expansión. En específico, se presenta información respecto a la identificación del puesto, las funciones y responsabilidades.

Tabla 19. Descripción del puesto de gerente general

GERENTE GENERAL	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Gerente general.
Jerarquía:	Dirección.
PERFIL:	
Escolaridad:	Título de tercer nivel en administración de empresas.
Experiencia:	Mínimo cuatro años en cargos similares en la industria del turismo.
Conocimientos:	Planeamiento estratégico, gestión de conflictos, procesos de administración general y manejo de utilitarios.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
Planificar, coordinar, gestionar y supervisar las actividades del proceso administrativo.	Informar sobre la situación financiera y económica del negocio.
Llevar registros de las operaciones de inversión.	Planificar, controlar y evaluar las actividades.
Dirigir la elaboración de normas, procedimientos y manuales de la organización.	Representar a la empresa frente a clientes, colaboradores, y organismos de control.
Velar por el adecuado funcionamiento de las áreas del negocio.	Mantener actualizado informes de gerencia.
Elaborar indicadores de gestión empresarial.	Controlar el buen ambiente de trabajo.
Coordinar y desarrollar actividades relacionados con los grupos de interés.	Promover el crecimiento económico del negocio.

Tabla 20. Descripción del puesto de contador general

CONTADOR GENERAL	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Contador General.
Jerarquía:	Gerencial.
PERFIL:	
Escolaridad:	Título de tercer nivel en contabilidad (CPA).
Experiencia:	Mínimo cinco años en cargos similares.
Conocimientos:	NIIF, NIC, legislación tributaria, control de inventarios, leyes laborales, costos, presupuestos, flujos de caja, etc.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
Elaborar presupuestos de ingresos y egresos anuales.	Coordinar, gestionar y supervisar las actividades de su área.

Mantener actualizados los reportes de información contable.	Mantener referenciado y actualizado los registros contables.
Tramitar el pago de obligaciones a acreedores de la empresa.	Aplicar la normativa tributaria y contable vigente.
Declarar oportunamente los impuestos al fisco.	Administrar los recursos económicos.
Mantener actualizado los inventarios	Informar a la gerencia del estado de situación y resultados de la empresa.
Preparar de balances financieros.	Pagar la adquisición de bienes o la contratación de servicios a tiempo.

Tabla 21. Descripción del puesto de coordinador de marketing y ventas

COORDINADOR DE MARKETING Y VENTAS	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Coordinador de marketing y ventas.
Jerarquía:	Jefatura.
PERFIL:	
Escolaridad:	Título de tercer nivel en marketing o afines.
Experiencia:	Dos o más años en cargos similares a nivel de coordinación.
Conocimientos:	Estrategias de promoción y de precios. Fidelización de clientes.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
Colocar en el mercado los servicios.	Administrar la cartera de clientes.
Persuadir el consumo de los servicios ofertados.	Colocar los servicios en nuevos mercados.
Emprender planes de marketing.	Definir canales de comercialización.
Administrar las cuentas corporativas.	Desarrollar nuevos servicios.
Definir las políticas de ventas.	

Tabla 22. Descripción del puesto de técnico de servicios generales

TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Técnico de servicios generales.
Jerarquía:	Operativo.
PERFIL:	
Escolaridad:	Título de bachiller o técnico superior en ramas técnicas.
Experiencia:	Dos o más años en cargos similares en la industria del turismo o similares.
Conocimientos:	Productos turísticos, atención al cliente, mantenimiento mecánico e industrial y de edificaciones.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
Atender requerimientos de los usuarios.	Velar por el bienestar físico de los huéspedes.

Verificar la prestación del servicio.	Asesorar al personal en temas de mantenimiento físico del hotel
Verificar la infraestructura física del hotel	Mantener en buen estado la infraestructura del hotel.
Mantener servicios generales en buen estado	Vigilar el buen estado de los sistemas de seguridad del hotel
Informar sobre los servicios complementarios a contratarse	Vigilar el cumplimiento de los prestadores de servicios
Informar sobre el abastecimiento de bienes y servicios del hotel	

Tabla 23. Descripción del puesto de asistente contable

ASISTENTE CONTABLE	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Asistente contable
Jerarquía:	Operativo
PERFIL:	
Escolaridad:	Cursando la carrera de contaduría pública, administración o afines.
Experiencia:	Dos años en cargos muy similares a nivel de asistencia.
Conocimientos:	Procesos contables, declaración de impuestos y elaboración de nómina
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
Procesar la información contable	Suministrar la información contable para el pago de obligaciones
Emitir documentos comerciales	Informar acerca de cambios en la situación financiera de la empresa
Mantener actualizados los registros contables	Elaborar tramites en el IESS
Elaboración de nómina	Pagar puntualmente la nómina y las obligaciones sociales.

Tabla 24. Descripción del puesto de recepcionista

RECEPCIONISTA	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Recepcionista
Jerarquía:	Operativo
PERFIL:	
Escolaridad:	Cursando la carrera de administración de empresas o afines, dominar el idioma inglés.
Experiencia:	Dos o más años en cargos muy similares a nivel de recepción en hoteles.
Conocimientos:	Atención al cliente, manejo de agendas corporativas, trato especial con los huéspedes del hotel.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
Registrar los huéspedes.	Apoyar en las actividades de carácter institucional.
Atender llamadas de los huéspedes.	Atender las llamadas y dar la información requerida a los clientes y huéspedes.
Controlar y dar seguimiento de la correspondencia de los huéspedes.	Informar de cualquier particularidad a los huéspedes.
Transferir llamadas de los clientes.	Coordinar el servicio de transporte para huéspedes.

Tabla 25. Descripción del puesto de ama de llaves

AMA DE LLAVES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Camarero
Jerarquía:	Operativo
PERFIL:	
Escolaridad:	Cursando la carrera de administración hotelera o afines
Experiencia:	Dos o más años en cargos muy similares
Conocimientos:	Menaje de habitaciones, atención al cliente, etiqueta y protocolo, mantelería y cubertería
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
Mantener en orden y limpieza las habitaciones.	Velar por la atención oportuna de requerimientos de los clientes.
Reponer menaje de habitaciones.	Informar del mal estado de la infraestructura hotelera.
Servir alimentos.	Apoyar en eventos y ceremonias.
Tomar pedidos de los clientes.	

Tabla 26. Descripción del puesto de cocinero

COCINERO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Cocinero.
Jerarquía:	Operativo.
PERFIL:	
Escolaridad:	Cursando la carrera de gastronomía o con estudios de especialización en cocina.
Experiencia:	Dos o más años en la preparación de alimentos.
Conocimientos:	Preparación de alimentos, inventarios de alimentos y bebidas, técnicas de cocina, alta cocina.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
Preparar los alimentos para los clientes.	Informar del mal estado o deterioro de la infraestructura de la cocina.
Receptar los pedidos de los clientes.	Apoyar en la realización de eventos corporativos.
Almacenar alimentos.	Asesorar a clientes en temas de cocina.
Mantener el orden y limpieza el área de la cocina.	Mantener actualizado el inventario de insumos.
Recibir los insumos de preparación de los platos de comida.	

Tabla 27. Descripción del puesto de guardia de seguridad

GUARDIA DE SEGURIDAD	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Guardia de seguridad.
Jerarquía:	Operativo.
PERFIL:	
Escolaridad:	Bachiller en cualquier especialización.
Experiencia:	Dos o más años en cargos similares.
Conocimientos:	Custodia y guardianía.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
Mantener actualizada la bitácora de visitas.	Informar oportunamente de eventos delictivos.
Cuidar la infraestructura física y de los huéspedes.	Contactar a los entes de seguridad en caso de ser necesario.
Realizar rondas en los predios del hotel.	Colaborar en las brigadas internas y externas de seguridad.
Vigilar el parqueadero.	

Nota: Información levantada de forma directa, contratación externa Compañía de Seguridad.

4.2. Incentivos, políticas salariales

4.2.1. Incentivos

Hotel Baltra no mantiene dentro de su política empresarial la concesión de incentivos económicos a sus colaboradores, no obstante, promueve el desarrollo y crecimiento, tanto personal como profesional de los mismos. Para ello concede los permisos necesarios al menos de dos horas diarias para capacitación, que se justifica con la entrega de una copia certificada de su aprobación. Además de ello, se promueve la capacitación del personal por medio del ente rector del turismo o con los entes asociativos del sector hotelero y turístico.

El personal que mejora su nivel de escolaridad y aprendizaje, en lo posible es promovido para ascender a un nuevo cargo y con mejores prestaciones económicas, todo dependerá de la disponibilidad de la vacante o de la necesidad del negocio.

4.2.2. Políticas salariales

Para incentivar el desempeño de los colaboradores se propende a pagar sueldos por sobre la media del salario del sector y por sobre el sueldo básico unificado actual. Además de ello, se han optado las siguientes políticas:

- Los sueldos se mantienen entre un 9% y 10% por sobre el SBU vigente a 2016.
- El pago de los haberes de los trabajadores se realiza dos veces al mes, descontado los rubros respectivos.
- El pago de los haberes se realiza directamente con transferencia interbancaria, para lo cual el banco promueve la apertura de una cuenta bancaria.
- Se reconoce todos los beneficios de ley a favor de los trabajadores.
- El trabajador es afiliado al seguro social bajo la modalidad de seguro general obligatorio.

- Se reconocen las horas extras conforme lo estipulado en la normativa legal vigente.

4.3. Políticas para el manejo del recurso humano

Las políticas para la gestión del recurso humano se enmarcan dentro de los cinco procesos básicos de la gestión del talento humano, a decir estos son: “integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas” (Chiavenato, 2009, p. 156).

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas, atraídas, integradas, retenidas, desarrolladas y evaluadas por la organización, para lo cual se han definido las siguientes políticas que se detallan en los siguientes apartados.

4.3.1. Políticas de integración de recursos humanos

A continuación se detallan las políticas de integración de recursos humanos a emplearse en Hotel Baltra:

- Para reclutar el recurso humano se empleará los portales electrónicos y la publicación de convocatorias en medios impresos locales.
- Se definirán los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo.
- Se utilizarán canales rápidos y eficaces (tales como folletería, material audiovisual, y visitas *in situ*) para la inducción oportuna del trabajador.

4.3.2. Políticas de organización de recursos humanos

Entre las políticas de organización de recursos humanos se destacan las siguientes:

- Se determinará los requisitos básicos del personal respecto a nivel de escolaridad, experiencia y antecedentes laborales.
- Se promoverá planes de carrera, para incentivar al personal.

- Se establece que por lo menos dos veces al año se realizará la evaluación del desempeño de los trabajadores.

4.3.3. Políticas de retención de los recursos humanos

Las políticas de retención de talento humano en Hotel Baltra son:

- Nivel salarial por sobre la media del mercado.
- Planes de desarrollo personal y profesional.
- Se dotará de condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad conforme a lo dispuesto por el IESS en la materia.

4.3.4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

Para el desarrollo de los recursos humanos se aplican las siguientes políticas:

- Se programa la formación y renovación de la fuerza de trabajo para el desarrollo de capacidades.
- Se crea un plan de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo.
- En las áreas de riesgo de trabajo se instalará señalética para prevención y protección contra accidentes de trabajo.

4.3.5. Políticas de auditoría de recursos humanos

Como políticas de auditoría de recursos humanos se utilizan las siguientes:

- Mantener un banco de datos del personal actualizado.
- Implementar –a mediano plazo- auditorías internas al talento humano respecto de la aplicación de las políticas y de los procedimientos organizacionales.

4.4. Políticas de capacitación

Con las políticas de capacitación se pretende desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, así como su adaptación a

nuevas metodologías de trabajo, exigidas por los avances tecnológicos y el desarrollo de la industria turística.

Los responsables de emprender los planes de capacitación son el Gerente General, los jefes departamentales y la empresa capacitadora externa (en caso de ser requerida).

Todo proceso de capacitación tiene como motivación los informes de evaluación del personal los cuales se espera sean desarrollados al menos dos veces al año.

Por lo expuesto, las políticas se centran en lo siguiente:

- El personal seleccionado será capacitado oportunamente con el apoyo de su jefe inmediato y compañeros.
- El Gerente general autorizará la ejecución de los planes de capacitación, previo a la disponibilidad de recursos económicos.
- En casos muy necesarios se contratará los servicios de empresas de capacitación externas.
- Hotel Baltra aportará a financiar parte del costo de los cursos de capacitación (únicamente externos).
- Promover –a mediano plazo- la evaluación de desempeño del personal.

4.5. Presupuesto de recursos humanos

Definido la estructura organizacional del negocio así como las distintas políticas que viabilizan la gestión del talento humano en el Hotel Baltra, es necesario establecer el presupuesto de recursos humanos.

Para el caso del presente estudio, y considerando que la propuesta de negocio es una expansión de Hotel Baltra a futuro, únicamente se consideran los rubros asignados para cancelar a los empleados que cubrirán las nuevas plazas de trabajo. De igual forma se considera el pago de obligaciones sociales, así como

el aporte personal de los trabajadores, con lo cual se obtiene el neto a pagar a cada uno de ellos.

Tabla 28. *Presupuesto de recursos humanos*

PLANTILLA DE TRABAJADORES A SER CONTRATADOS								
CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	APORTE PATRONAL	TOTAL ANUAL
Recepcionista	600,00	7.200,00	599,76	366	-	300,00	874,80	9.340,56
Camarero 1	450,00	5.400,00	449,82	366	-	225,00	656,10	7.096,92
Camarero 2	450,00	5.400,00	449,82	366	-	225,00	656,10	7.096,92
Asistente de cocina	400,00	4.800,00	399,84	366	-	200,00	583,20	6.349,04
TOTAL								29.883,44

Nota: Información levantada de forma directa.

4.6. Conclusiones del capítulo

Se establece que al equipo de trabajo se integrarán cuatro nuevos trabajadores. Para su contratación, se mantienen los procesos definidos del negocio, además, se observarán las políticas emanadas en los cinco subsistemas de gestión del talento humano.

Por la política empresarial, además de la coyuntura económica, no se conceden incentivos económicos al personal, no obstante, se promueve el desarrollo profesional y personal por medio de la concesión de permisos para estudios y capacitaciones; además de promover a cargos de mayor responsabilidad al personal preparado.

A futuro se prevé implementar un programa de capacitación, tanto con capacitadores internos, como con la contratación de capacitadores externos, para lo cual se prevé el aporte de la organización.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

5.1. Criterio de evaluación del proyecto

5.1.1. VAN

El valor actual neto o valor presente neto es la sumatoria de los flujos netos actualizados restada la inversión inicial. El resultado da la posibilidad de inferir acerca de la alternativa de invertir o no en la propuesta de negocio o inversión. Se aceptará si su valor es positivo o rechazará en caso de que el resultado sea negativo.

Antes de definir el valor actual neto para cada uno de los años que dura el proyecto o negocio, se debe definir el factor de actualización, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Factor de actualización} = \frac{1}{(1+i)^n} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Dónde,

i = Es la tasa de descuento o el costo de oportunidad calculado.

n = Es el período o año de actualización. Su valor va 1 hasta n periodos.

Una vez definido el factor de actualización, el valor actual de cierto periodo se obtiene calculando dicho factor por su respectivo valor de flujo neto de caja. Este procedimiento se lo realiza año a año durante la vida útil del negocio. Posteriormente, a la sumatoria total de todos los flujos actualizados se resta el valor de la inversión total inicial requerida. Todo este procedimiento se puede realizar con la aplicación de la siguiente ecuación:

$$\text{VAN} = -I_0 + \frac{\text{FNE}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FNE}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{FNE}_3}{(1+i)^3} + \frac{\text{FNE}_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{\text{FNE}_n}{(1+i)^n}$$

(Ecuación 2)

Donde, I_0 es la inversión inicial asignada y FNE son los flujos netos de efectivo o caja anuales.

Los resultados del VAN se analizan desde dos perspectivas –conforme a los supuestos planteados–, esto es para un escenario sin apalancamiento y otro con endeudamiento. Para el primer caso, el VAN es de US\$ 9.468,53, mientras que para el segundo escenario alcanza los US\$ 302.809,62.

Los resultados son positivos para los dos casos, ello implica que la propuesta de expansión del negocio debe aceptarse, considerando los dos escenarios analizados.

5.1.2. TIR

La TIR también es el índice que mide el rendimiento de las inversiones. De acuerdo a Fernández (2007, p. 132) la TIR de un proyecto de inversión: “es la tasa de descuento (r), que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión negativos”.

En concreto, la TIR representa la rentabilidad media del dinero invertido durante la vida útil del proyecto o negocio. Los criterios para tomar la decisión de invertir son los siguientes:

- Si la TIR es mayor que la tasa de descuento o costo del capital, debe aceptarse del proyecto.
- Si la TIR es igual que la tasa de descuento o costo del capital, es indiferente ejecutar la propuesta de negocio.
- Si la TIR es menor que la tasa de descuento o costo del capital, debe rechazarse el proyecto o la propuesta de negocio.

De lo resultados obtenidos en la evaluación del plan de negocios, la TIR para el caso del escenario esperado sin endeudamiento es de 15%, mientras que para el caso del escenario esperado con deuda la TIR es 52%.

Estos resultados deben contrastarse con sus respectivas tasas de descuento. Para el escenario sin deuda la tasa de descuento desapalancada es 14,68%, mientras la tasa de descuento apalancada alcanza el 9,61%.

Puede observarse que la TIR en los dos escenarios, sin y con deuda, supera a sus respectivas tasas de descuento, por tanto la propuesta de expansión de Hotel Baltra debe aceptarse, conforme a los lineamientos dados en el presente estudio.

5.1.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es “una técnica con la cual se puede identificar el punto en que los ingresos totales permiten cubrir los costos totales” (Robbins, 2005, p. 216).

El punto de equilibrio puede ser calculado tanto en términos monetarios como en cantidades, para lo cual se emplean las siguientes formulas:

- El punto de equilibrio en términos monetarios

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Ventas totales}}} \quad (\text{Ecuación 3})$$

- El punto de equilibrio en términos de volumen de ventas

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{p.v.u.} - \text{c.v.u.}} \quad (\text{Ecuación 4})$$

Antes de realizar el cálculo del punto de equilibrio los costos deben ser clasificados en fijos y variables. Costos variables son aquellos que mantienen relación directa con el nivel de operación o producción del negocio, mientras que los costos fijos no dependen de dicho nivel.

Los resultados obtenidos del cálculo del punto de equilibrio para el escenario esperado y sin deuda se detallan a continuación:

Tabla 29. *Punto de equilibrio desapalancado*

PUNTO DE EQUILIBRIO					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo total	113.668,83	117.084,00	118.675,73	119.658,06	121.412,94
Costo variable total	92.727,00	96.777,04	101.003,97	105.415,52	110.019,75
Ventas totales	324.000,00	338.151,35	352.920,79	368.335,31	384.423,09
Precio de venta promedio	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Costo variable unitario	25,76	25,76	25,76	25,76	25,76
Margen de contribución	64,24	64,24	64,24	64,24	64,24
PE (Q)	1.769	1.823	1.847	1.863	1.890
PE(\$)	159.243,40	164.027,86	166.257,78	167.633,97	170.092,46

Los resultados obtenidos del cálculo del punto de equilibrio para el escenario esperado con deuda se detallan a continuación:

Tabla 30. *Punto de equilibrio apalancado*

PUNTO DE EQUILIBRIO					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo total	150.526,09	151.383,73	150.178,01	148.100,48	146.508,46
Costo variable total	92.727,00	96.777,04	101.003,97	105.415,52	110.019,75
Ventas totales	324.000,00	338.151,35	352.920,79	368.335,31	384.423,09
Precio de venta promedio	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Costo variable unitario	25,76	25,76	25,76	25,76	25,76
Margen de contribución	64,24	64,24	64,24	64,24	64,24
PE (Q)	2.343	2.356	2.338	2.305	2.281
PE(\$)	210.878,28	212.079,79	210.390,65	207.480,14	205.249,81

Para el caso del escenario sin endeudamiento, el punto de equilibrio se da por sobre un nivel de ventas de 1.469 unidades en el primer año, hasta llegar a las 1.890 unidades anuales, mientras que para el caso del escenario con deuda, el punto de equilibrio se da por sobre un nivel de ventas de 2.343 unidades en el primer año, hasta llegar a las 2.281 unidades en el quinto año. Lo mencionado se demuestra en los siguientes gráficos:

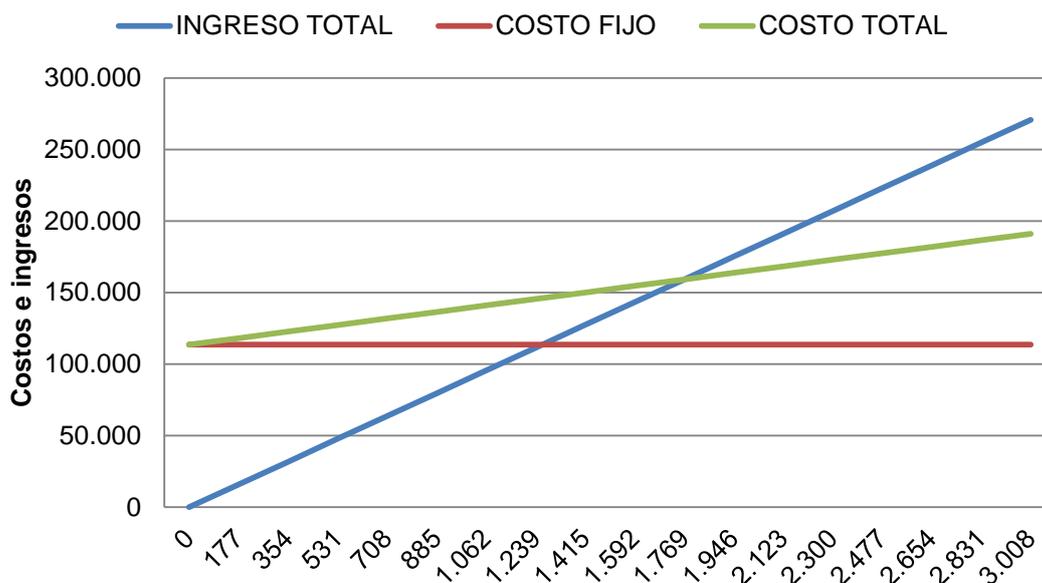


Figura 4. Punto de equilibrio desapalancado año 1

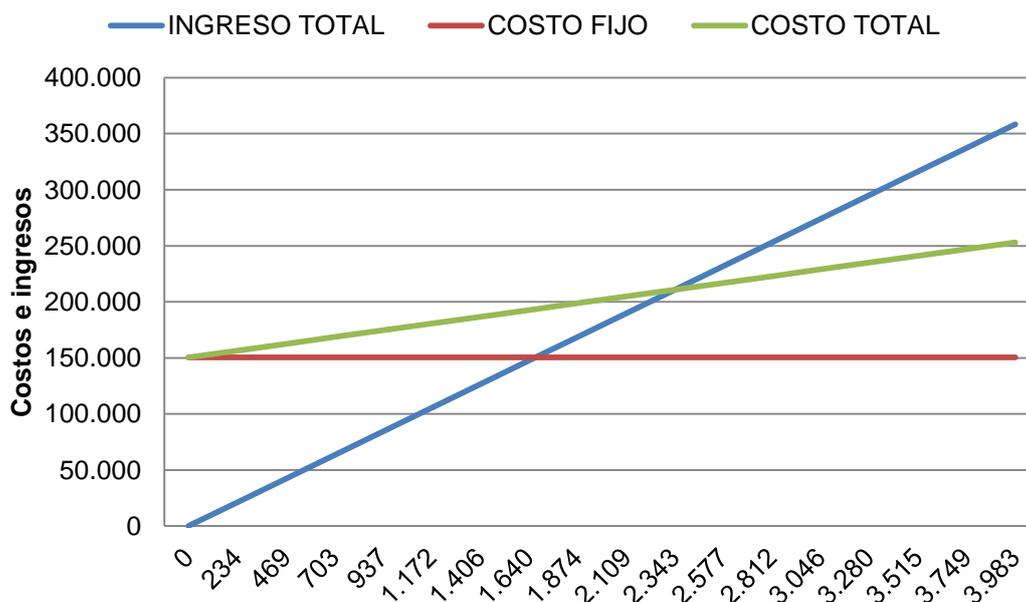


Figura 5. Punto de equilibrio apalancado año 1

5.1.4. VAN ajustado por endeudamiento

Existen dos fuentes de financiamiento para proyectos o propuestas de negocio, a saber, propias y ajenas. Cuando un proyecto o negocio es financiado con fuentes ajenas o con deuda es necesario calcular la rentabilidad de los recursos propios, para determinar la conveniencia de la inversión.

Respecto de ello, se debe corregir el flujo de la deuda, para lo cual se agrega con signo negativo los intereses de la deuda antes de impuestos, además del monto del préstamo en el año cero con signo positivo y las cuotas que corresponden a la amortización de la deuda, también con signo negativo.

Como se señaló anteriormente, el VAN ajustado por endeudamiento es de US\$ 302.809,62 el cual es positivo, además de superar el valor total del VAN sin deuda.

5.1.5. Estructura de Capital del proyecto

Como se mencionó en el apartado anterior, el capital del proyecto puede estructurarse o financiarse con dos fuentes, propias, que son los aportes en dinero o en especies de los promotores del proyecto o negocio, y ajenas, con recursos provenientes, preferentemente de créditos del sistema financiero nacional.

Para la presente propuesta de negocio, el capital se financia por medio de dos fuentes de financiamiento, no obstante, la Sra. Celica Verdezoto, gerente, dispone a la fecha con US\$ 150.000, lo cual le representaría una participación porcentual del 24% de la estructura del capital.

Tabla 31. *Estructura del capital del proyecto*

ESTRUCTURA DEL CAPITAL		
DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Capital Socio	150.000,00	26%
Crédito Necesario	421.818,80	74%
INVERSIÓN TOTAL	571.818,80	100%

Para solventar el monto total requerido inicial, se contratará una línea de crédito con un banco del sistema financiero nacional. La tasa activa de interés referencial, de acuerdo al Banco Central del Ecuador, es 9% anual para el segmento corporativo, considerando además un plazo de 10 años.

5.1.6. Indicadores claves de gestión financiera

Un índice financiero “es un ratio o medida que trata de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado” (Enciclopedia financiera, 2016).

Los indicadores de gestión financiera pueden clasificarse conforme a la información que proporcionan. Así se tiene a los indicadores de liquidez, que muestran la capacidad del negocio para solventar sus obligaciones en el corto plazo. También resaltan los índices de rotación de activos, los cuales muestran la eficiencia en la utilización de sus activos. A ellos se suman los indicadores de apalancamiento, los cuales muestran la solvencia de los negocios en el largo plazo. Resaltan también los indicadores de rentabilidad, que indican la generación de beneficios del negocio. Por último, los indicadores acerca de la política de dividendos, que muestran las perspectivas de crecimiento futuro del negocio.

5.1.6.1. Retorno sobre la inversión (ROI)

El índice de retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una inversión, esto es, aquella relación entre la utilidad neta respecto de la inversión asignada.

5.1.6.2. Retorno sobre el activo (ROA)

El retorno sobre el activo (ROA), es la “relación entre el beneficio obtenido en un determinado período y los activos globales de una empresa” (Gestión contable s/f.).

Este indicador es importante por cuanto permite medir el grado de eficiencia de los activos totales de una empresa, sin tener en cuenta las fuentes de financiamiento, y de la carga fiscal o tributaria. En otras palabras, el ROA permite “medir la capacidad de los activos que tiene una empresa para generar renta por ellos mismos” (Gestión contable s/f.).

5.1.6.3. Margen de utilidad neta

Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador (s/f), el margen de utilidad neta o rentabilidad neta de venta “muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta”. No obstante, el cálculo de este indicador presenta inconvenientes, por cuanto los ingresos por las ventas tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio, por efecto de factores internos y externos del entorno y que de alguna manera inciden de forma directa en la operatividad del negocio.

Los resultados obtenidos del cálculo de los indicadores financieros clave para el escenario esperado y sin deuda se detallan a continuación:

Tabla 32. *Indicadores claves de gestión financiera desapalancado*

ÍNDICE	COMPONENTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROI=	Utilidad neta	14%	14%	15%	16%	17%
	Inversión inicial					
ROA=	Utilidad neta	12%	11%	11%	10%	10%
	Activos totales					
Margen de utilidad neta=	Utilidad neta	24%	24%	24%	25%	26%
	Ventas					

Los resultados obtenidos del cálculo de los indicadores financieros clave para el escenario con deuda se detallan a continuación:

Tabla 33. *Indicadores claves de gestión financiera apalancado*

ÍNDICE	COMPONENTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROI=	Utilidad neta	11%	12%	14%	16%	18%
	Inversión inicial					
ROA=	Utilidad neta	10%	11%	12%	13%	14%
	Activos totales					
Margen de utilidad neta=	Utilidad neta	19%	20%	22%	24%	26%
	Ventas					

Los indicadores claves de gestión financiera muestran una evolución favorable del negocio a través del tiempo, lo que garantiza el pago de obligaciones en los que incurre el negocio para garantizar su operatividad.

5.2. Estado de resultados proyectado

El estado de resultados es un “estado financiero que informa los ingresos, gastos y las utilidades (o pérdidas) de una compañía durante un intervalo de tiempo específico” (Finnerty y Stowe, 2000, p. 80).

Para el caso del presente estudio, se ha establecido un horizonte de vida del plan de negocios de 5 años, para efectos de evaluación. Para el escenario desapalancado el estado de resultados es el siguiente:

Tabla 34. Estado de resultados proyectado desapalancado

HOTEL BALTRA					
ESTADO DE RESULTADOS					
CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	324.000,00	338.151,35	352.920,79	368.335,31	384.423,09
(-) Costo de operación	92.727,00	96.777,04	101.003,97	105.415,52	110.019,75
UB	231.273,00	241.374,31	251.916,82	262.919,79	274.403,34
Gastos	84.012,62	87.427,79	89.019,52	90.690,84	92.445,72
Depreciaciones	28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Intereses	-	-	-	-	-
UAI	117.604,17	124.290,31	133.241,09	143.261,73	152.990,40
Part. Trabajadores 15%	17.640,63	18.643,55	19.986,16	21.489,26	22.948,56
Base Gravada	99.963,55	105.646,77	113.254,93	121.772,47	130.041,84
Gastos personales	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00
Base imponible gravada	91.663,55	97.346,77	104.954,93	113.472,47	121.741,84
Imp. a la Renta (fracción básica)	4.143,00	4.143,00	8.413,00	8.413,00	8.413,00
Imp. a la Renta (fracción excedente)	9.784,71	10.921,35	10.216,23	12.345,62	14.412,96
UN	77.735,84	82.282,41	86.325,69	92.713,86	98.915,88

Para el caso del escenario apalancado el estado de resultados es el siguiente, donde se puede observar que a partir del año 1 hasta el 5 se obtienen ganancias a favor del propietario del negocio:

Tabla 35. Estado de resultados proyectado apalancado

HOTEL BALTRA					
ESTADO DE RESULTADOS					
CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	324.000,00	338.151,35	352.920,79	368.335,31	384.423,09
(-) Costo de operación	92.727,00	96.777,04	101.003,97	105.415,52	110.019,75
UB	231.273,00	241.374,31	251.916,82	262.919,79	274.403,34
Gastos	84.012,62	87.427,79	89.019,52	90.690,84	92.445,72
Depreciaciones	28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
UAI	117.604,17	124.290,31	133.241,09	143.261,73	152.990,40
Intereses	36.857,26	34.299,73	31.502,29	28.442,42	25.095,51
UAI	80.746,91	89.990,58	101.738,80	114.819,32	127.894,88
Part. Trabajadores 15%	12.112,04	13.498,59	15.260,82	17.222,90	19.184,23
Base Gravada	68.634,87	76.491,99	86.477,98	97.596,42	108.710,65
Gastos personales	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00
Base imponible gravada	60.334,87	68.191,99	78.177,98	89.296,42	100.410,65
Imp. a la Renta (fracción básica)	4.143,00	4.143,00	4.143,00	8.413,00	8.413,00
Imp. a la Renta (fracción excedente)	3.518,97	5.090,40	7.087,60	6.301,60	9.080,16
UN	52.672,90	58.958,59	66.947,39	74.581,81	82.917,49

De los resultados alcanzados en la evaluación financiera del plan de negocios, se observa que durante su vida útil se obtendrán réditos o ganancias, lo cual garantiza la recuperación de la inversión en el mediano/largo plazo, así como el pago de las obligaciones.

5.3. Estado de situación proyectado

El estado de situación del proyecto sirve o indica las cuentas de activos, pasivos y patrimonio de los negocios en un periodo de tiempo determinado, esto es, la situación financiera del negocio. Al igual que en el apartado anterior el estado de situación ha sido elaborado para los dos escenarios, sin y con deuda:

Tabla 36. Estado de situación desapalancado

HOTEL BALTRA						
ESTADO DE SITUACIÓN SIN DEUDA						
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo	43.579,63	150.971,6	262.910,3	378.892,2	500.573,2	628.456,3
Corriente		8	0	1	8	8
Caja	43.579,63	43.579,63	43.579,63	43.579,63	43.579,63	43.579,63
Bancos	-	107.392,0	219.330,6	335.312,5	456.993,6	584.876,7
		5	7	8	5	5
Activo Fijo	524.739,1	495.782,9	466.826,7	437.870,5	409.603,3	381.336,1
	7	6	5	4	2	0
Inventario (menaje de habitaciones)	19.970,20	19.970,20	19.970,20	19.970,20	19.970,20	19.970,20
Obra civil	480.000,0	480.000,0	480.000,0	480.000,0	480.000,0	480.000,0
	0	0	0	0	0	0
Equipo de oficina	832,00	832,00	832,00	832,00	832,00	832,00
Equipo de computación	2.066,97	2.066,97	2.066,97	2.066,97	2.066,97	2.066,97
Muebles y enseres	1.870,00	1.870,00	1.870,00	1.870,00	1.870,00	1.870,00
Maquinaria	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
(-) Dep. acumulada activos	-	28.956,21	57.912,42	86.868,63	115.135,8	143.403,0
					5	7
Activos diferidos	3.500,00	2.800,00	2.100,00	1.400,00	700,00	-
Gastos de constitución	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
(-) Amortización acumulada		700,00	1.400,00	2.100,00	2.800,00	3.500,00
TOTAL ACTIVOS	571.818,8	649.554,6	731.837,0	818.162,7	910.876,6	1.009.792,
PASIVOS	0	4	5	5	0	48
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	571.818,8	649.554,6	731.837,0	818.162,7	910.876,6	1.009.792,
	0	4	5	5	0	48
Capital social	571.818,8	571.818,8	571.818,8	571.818,8	571.818,8	571.818,8
	0	0	0	0	0	0
Utilidades retenidas	-	77.735,84	160.018,2	246.343,9	339.057,8	437.973,6
			5	5	0	8
TOTAL PAS.+ PAT.	571.818,8	649.554,6	731.837,0	818.162,7	910.876,6	1.009.792,
	0	4	5	5	0	48

Tabla 37. Estado de situación apalancado

HOTEL BALTRA						
ESTADO DE SITUACIÓN CON DEUDA						
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	43.579,63	98.644,94	157.438,41	221.423,22	289.293,61	362.152,76
Caja	43.579,63	43.579,63	43.579,63	43.579,63	43.579,63	43.579,63
Bancos	-	55.065,31	113.858,78	177.843,59	245.713,97	318.573,13
Activo Fijo	524.739,17	495.782,96	466.826,75	437.870,54	409.603,32	381.336,10
Inventario (menaje de habitaciones)	19.970,20	19.970,20	19.970,20	19.970,20	19.970,20	19.970,20
Obra civil	480.000,00	480.000,00	480.000,00	480.000,00	480.000,00	480.000,00
Equipo de oficina	832,00	832,00	832,00	832,00	832,00	832,00
Equipo de computación	2.066,97	2.066,97	2.066,97	2.066,97	2.066,97	2.066,97
Muebles y enseres	1.870,00	1.870,00	1.870,00	1.870,00	1.870,00	1.870,00
Maquinaria	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
(-) Dep. acumulada activos	-	28.956,21	57.912,42	86.868,63	115.135,85	143.403,07
Activos diferidos	3.500,00	2.800,00	2.100,00	1.400,00	700,00	-
Gastos de constitución	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
(-) Amortización acumulada		700,00	1.400,00	2.100,00	2.800,00	3.500,00
TOTAL	571.818,80	597.227,90	626.365,16	660.693,76	699.596,93	743.488,86
PASIVOS						
Pasivo Largo Plazo	421.818,80	394.555,00	364.733,66	332.114,88	296.436,23	257.410,68
Préstamo bancario	421.818,80	394.555,00	364.733,66	332.114,88	296.436,23	257.410,68
TOTAL	421.818,80	394.555,00	364.733,66	332.114,88	296.436,23	257.410,68
PASIVOS						
PATRIMONIO	150.000,00	202.672,90	261.631,49	328.578,88	403.160,69	486.078,18
Capital social	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Utilidades retenidas	-	52.672,90	111.631,49	178.578,88	253.160,69	336.078,18
TOTAL PAS.+ PAT.	571.818,80	597.227,90	626.365,16	660.693,76	699.596,93	743.488,86

5.4. Estado de flujos de caja proyectado

El estado de flujo de efectivo o de caja detalla “los ingresos de efectivo y los pagos en efectivo de una entidad, durante un periodo determinado” (Horngren, Sundem y Elliot, 2012, p. 52).

El flujo de caja también es:

“la herramienta que permite medir las inversiones, los costos y los ingresos de un proyecto, tiene como objetivo determinar cuánto efectivo neto (ingresos menos egresos) se genera por el proyecto, desde que se realiza el momento de la inversión y hasta el último período de operación del proyecto” (León, 2009, p. 57).

De lo mencionado, a continuación se presenta la información del estado de flujo para el caso de los escenarios de análisis propuestos.

Tabla 38. Estado de flujo de caja desapalancado

HOTEL BALTRA						
FLUJO DE EFECTIVO SIN DEUDA						
Escenario Esperado						
CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		324.000,00	338.151,35	352.920,79	368.335,31	384.423,09
TOTAL INGRESOS		324.000,00	338.151,35	352.920,79	368.335,31	384.423,09
EGRESOS						
Costos		92.727,00	96.777,04	101.003,97	105.415,52	110.019,75
Gastos		84.012,62	87.427,79	89.019,52	90.690,84	92.445,72
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
TOTAL EGRESOS		206.395,83	213.861,04	219.679,70	225.073,58	231.432,69
UAI		117.604,17	124.290,31	133.241,09	143.261,73	152.990,40
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		117.604,17	124.290,31	133.241,09	143.261,73	152.990,40
Part. Trabajadores 15%		17.640,63	18.643,55	19.986,16	21.489,26	22.948,56
Base Gravada		99.963,55	105.646,77	113.254,93	121.772,47	130.041,84
Gastos personales		8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00
Imp. a la Renta		13.927,71	15.064,35	18.629,23	20.758,62	22.825,96
UN		77.735,84	82.282,41	86.325,69	92.713,86	98.915,88
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Inversiones	(571.818,80)					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						381.336,10
Total	(571.818,80)	107.392,05	111.938,62	115.981,90	121.681,08	509.219,20
Valor Actual Neto	\$9.468,53					
Tasa Interna de Retorno	15%					

Tabla 39. Estado de flujo de caja apalancado

HOTEL BALTRA						
FLUJO DE EFECTIVO CON DEUDA						
Escenario Esperado						
CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		324.000,00	338.151,35	352.920,79	368.335,31	384.423,09
TOTAL INGRESOS		324.000,00	338.151,35	352.920,79	368.335,31	384.423,09
EGRESOS						
Costos		92.727,00	96.777,04	101.003,97	105.415,52	110.019,75
Gastos		84.012,62	87.427,79	89.019,52	90.690,84	92.445,72
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
TOTAL EGRESOS		206.395,83	213.861,04	219.679,70	225.073,58	231.432,69
UAI		117.604,17	124.290,31	133.241,09	143.261,73	152.990,40
Intereses		36.857,26	34.299,73	31.502,29	28.442,42	25.095,51
UAI		80.746,91	89.990,58	101.738,80	114.819,32	127.894,88
Part. Trabajadores 15%		12.112,04	13.498,59	15.260,82	17.222,90	19.184,23
Base Gravada		68.634,87	76.491,99	86.477,98	97.596,42	108.710,65
Gastos personales		8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00
Imp. a la Renta		7.661,97	9.233,40	11.230,60	14.714,60	17.493,16
UN		52.672,90	58.958,59	66.947,39	74.581,81	82.917,49
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Inversiones	(571.818,80)					
Principal Deuda	421.818,80	27.263,80	29.821,34	32.618,78	35.678,65	39.025,55
Valor de Rescate						381.336,10
Total	(150.000,00)	55.065,31	58.793,47	63.984,81	67.870,38	454.195,26
Valor Actual Neto	\$302.809,62					
Tasa Interna de Retorno	52%					

Puede observarse, que para los dos escenarios de evaluación propuestos, los flujos de efectivo a través del tiempo se incrementan, esto se debe principalmente por el incremento en el volumen de ventas, además de la reducción de ciertos gastos, tal como el interés de la deuda contratada.

5.5. Estrategias de cobertura del riesgo del proyecto

El entorno económico de los negocios, es sin duda uno de los más relevantes e influyente en el desempeño de los mismo, es por ello que debe tener en cuenta ciertas estrategias para enfrentar dichas adversidades, que por lo general

proviene de la política pública nacional, que por medio de políticas tributarias puede desincentivar el consumo y por ende el volumen de ventas de los negocios.

A lo expuesto se agrega el ingreso al mercado de competidores desleales, que de igual forma puede desplazar la participación del negocio en el mercado. A ello se agrega el incremento de las materias primas que se utilizan en los procesos productivos de productos nacionales, más aún cuando se trata de una economía dolarizada, donde el gobierno no puede imponer política monetaria a fin de enfrentar el impacto de las devaluaciones de la moneda de los países de la región y que son socios comerciales (mercados potenciales) de los productos nacionales.

En este contexto, es necesario que los negocios opten por estrategias, tanto operativas como financieras para enfrentar situaciones de recesión económica, como las que vive el país en la actualidad.

A nivel particular, y pensando en el sector turístico hotelero, Hotel Baltra se ha planteado las siguientes estrategias:

Operativas:

- Mejorar los procesos de prestación del servicio.
- A mediano plazo iniciar un plan integral de capacitación al personal, que comprende su profesionalización y/o especialización.
- Empezar una gestión de procesos, que a posterior le permita certificar la calidad del servicio.
- Mejora a los activos fijos del negocio; comprende su mantenimiento o en su defecto su reposición.

Financieras:

- Solicitar líneas de crédito para ampliación de la capacidad física.
- Optimizar costos de operación, a través del control previo y auditoría interna.

- Proponer a la propietaria del negocio, el cambio de personería individual a sociedad anónima, con el fin de incentivar la participación de nuevos accionistas y engrandecer el negocio.

5.6. Cálculo de las tasas de descuento

La tasa de descuento o mínima aceptable de rentabilidad establece el límite mínimo para la asignación de recursos financieros a nuevos proyectos de inversión. Se define como el costo de oportunidad de los fondos empleados en un proyecto o plan de negocio.

Para el caso del presente estudio, la tasa de descuento se la obtuvo a través del cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) por medio de la siguiente ecuación:

$$\text{CPPC} = R_d (1-T_c) D/V + R_e E/V \quad (\text{Ecuación 5})$$

Donde, R_d es el costo de la deuda, R_e es el costo del capital (calculado a través del modelo de *CAMP*), T_c es la tasa impositiva, D es el pasivo total, E es el patrimonio total, y V representa la sumatoria de los pasivos y el patrimonio.

Para el caso del escenario desapalancado la tasa de descuento es 14,68%, mientras que para el apalancado es 9,61%. Para mayor detalle dirigirse al *anexo*.

5.7. Análisis de sensibilidad de los flujos de caja del proyecto

El análisis de sensibilidad es “el procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto afecta (cuán sensible es) la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto” (Baca, 2010, p. 192).

Entre las variables resaltan los costos totales, ingresos, volumen de producción, tasa y cantidad de financiamiento, monto de inversión, entre otras.

En lo que respecta al presente estudio, este análisis es relevante llevarlo adelante, por cuanto, el negocio está influenciado por factores externos, que hacen que el nivel de ventas o desempeño del negocio se vea afectado.

Uno de los factores relevantes son las condiciones económicas del país, las mismas que en la actualidad no son estables, evidenciado en escenarios adversos que condicionan el desempeño económico del país.

5.7.1. Análisis de sensibilidad al nivel de ventas

El análisis de sensibilidad se centra en el desempeño económico de Hotel Baltra, medido en su nivel de ventas, de lo cual se desprende que un mejor desempeño respecto del promedio durante los últimos 5 años lo alcanzó en 2011, con un 1,31% por sobre el crecimiento medio. Por el contrario, en el mismo periodo, el menor crecimiento se evidenció en 2015, cuando las ventas se redujeron un 2,62% por debajo de la media. Estos rubros permitirán establecer los escenarios esperado, optimista y pesimista, para fines de analizar la sensibilidad de dicha variable.

Escenario esperado

Es el resultado más probable que puede darse bajo los parámetros descritos en el presente estudio, en el cual se ha establecido que el nivel de ventas tendrá un crecimiento interanual del 4,37%, que corresponde a la media de crecimiento del sector económico turístico hotelero durante el periodo 2006-2015.

Escenario optimista

El escenario optimista surge del precepto de que el negocio alcanzaría un crecimiento por sobre el escenario esperado. El factor de crecimiento es 1,31% por sobre el escenario esperado, el cual se lo alcanzó en el año 2011.

Escenario pesimista

El escenario pesimista surge de la asunción de que el negocio alcanzaría un crecimiento por debajo del escenario esperado. El factor de crecimiento es 2,62% por debajo el escenario esperado, el cual se lo alcanzó en el año 2015.

Proyección de ventas e ingresos

Para la proyección de los ingresos se ha definido que el precio de venta por servicio se mantendrá constante durante el periodo de evaluación de la propuesta de negocio. De igual forma dicho valor no presenta crecimiento interanual, esto es, que no se considera el factor inflacionario para proyectar el valor durante los próximos 5 años.

Tabla 40. Nivel de ventas proyectado

VENTA ANUAL (NÚMERO DE SERVICIOS)					
ESCENARIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Esperado	3.600	3.757	3.921	4.093	4.271
Escenario Optimista	3.647	3.807	3.973	4.146	4.328
Escenario Pesimista	3.508	3.661	3.821	3.988	4.162

Tabla 41. Ingreso anual proyectado

ESCENARIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Esperado	324.000	338.151	352.921	368.335	384.423
Escenario Optimista	328.259	342.596	357.560	373.177	389.476
Escenario Pesimista	315.733	329.523	343.915	358.937	374.614

Nota: Información levantada de forma directa. Ver detalle en Anexo 7.

Proyección de los costos

Para proyectar los costos de operación, al igual que en el caso de los ingresos, no se considerará el factor inflacionario, puesto que los mismos están estrechamente relacionados con el nivel de ventas, mas no a choques inflacionarios externos. En otras palabras, la proyección de los costos es a precios constantes.

Tabla 42. Costo de operación proyectado

PROYECCIÓN DEL COSTO DE OPERACIÓN					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario esperado					
Costo de operación anual	92.727,00	96.777,04	101.003,97	105.415,52	110.019,75
Escenario optimista					
Costo de operación anual	93.945,92	98.049,20	102.331,70	106.801,24	111.466,00
Escenario pesimista					
Costo de operación anual	90.360,92	94.307,62	98.426,69	102.725,67	107.212,42

Nota: Información levantada de forma directa. Ver detalle en Anexo 8

Proyección del flujo de caja

Para la proyección del flujo de caja se establece que los gastos se mantienen estables para efectos del análisis de sensibilidad.

Escenario optimista

Tabla 43. Flujo de caja escenario optimista proyectado

HOTEL BALTRA						
FLUJO DE EFECTIVO CON DEUDA						
Escenario Optimista						
CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		328.259,08	342.596,45	357.560,04	373.177,19	389.476,45
TOTAL INGRESOS		328.259,08	342.596,45	357.560,04	373.177,19	389.476,45
EGRESOS						
Costos		93.945,92	98.049,20	102.331,70	106.801,24	111.466,00
Gastos		84.012,62	87.427,79	89.019,52	90.690,84	92.445,72
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
TOTAL EGRESOS		207.614,75	215.133,20	221.007,43	226.459,30	232.878,94
UAI		120.644,33	127.463,25	136.552,61	146.717,89	156.597,51
Intereses		36.857,26	34.299,73	31.502,29	28.442,42	25.095,51
UAI		83.787,06	93.163,52	105.050,33	118.275,48	131.502,00
Part. Trabajadores 15%		12.568,06	13.974,53	15.757,55	17.741,32	19.725,30
Base Gravada		71.219,00	79.188,99	89.292,78	100.534,15	111.776,70
Gastos personales		8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00
Imp. a la Renta		7.661,97	9.233,40	11.230,60	14.714,60	17.493,16
UN		55.257,03	61.655,59	69.762,18	77.519,55	85.983,54
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Inversiones	(571.818,80)					
Principal Deuda	421.818,80	27.263,80	29.821,34	32.618,78	35.678,65	39.025,55
Valor de Rescate						381.336,10
Total	(150.000,00)	57.649,44	61.490,47	66.799,61	70.808,12	457.261,30
Valor Actual Neto	\$312.584,26					
Tasa Interna de Retorno	53%					

Escenario pesimista

Tabla 44. *Flujo de caja escenario pesimista proyectado*

HOTEL BALTRA						
FLUJO DE EFECTIVO CON DEUDA						
Escenario Pesimista						
CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		315.732,62	329.522,88	343.915,45	358.936,65	374.613,93
TOTAL INGRESOS		315.732,62	329.522,88	343.915,45	358.936,65	374.613,93
EGRESOS						
Costos		90.360,92	94.307,62	98.426,69	102.725,67	107.212,42
Gastos		84.012,62	87.427,79	89.019,52	90.690,84	92.445,72
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
TOTAL EGRESOS		204.029,75	211.391,62	217.102,42	222.383,73	228.625,36
UAI		111.702,88	118.131,26	126.813,03	136.552,92	145.988,56
Intereses		36.857,26	34.299,73	31.502,29	28.442,42	25.095,51
UAI		74.845,61	83.831,53	95.310,74	108.110,50	120.893,05
Part. Trabajadores 15%		11.226,84	12.574,73	14.296,61	16.216,57	18.133,96
Base Gravada		63.618,77	71.256,80	81.014,13	91.893,92	102.759,09
Gastos personales		8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00
Imp. a la Renta		7.661,97	9.233,40	11.230,60	14.714,60	17.493,16
UN		47.656,79	53.723,40	61.483,54	68.879,32	76.965,93
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Inversiones	(571.818,80)					
Principal Deuda	421.818,80	27.263,80	29.821,34	32.618,78	35.678,65	39.025,55
Valor de Rescate						381.336,10
Total	(150.000,00)	50.049,20	53.558,28	58.520,96	62.167,89	448.243,69
Valor Actual Neto	\$283.835,88					
Tasa Interna de Retorno	49%					

Resultados del análisis de sensibilidad

A continuación se detalla los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad. Se demuestra que la TIR del proyecto es sensible bajo los tres escenarios propuestos analizados.

Tabla 45. Resultados del análisis de sensibilidad

SENSIBILIDAD DEL NIVEL DE VENTAS				
INCREMENTO DEL 1,31% (OPTIMISTA) Y DISMINUCIÓN DEL 2,62% (PESIMISTA)				
AÑO	CANTIDAD	FLUJO DE CAJA	VAN	TIR
ESPERADO				
Año 1	3.600	55.065,31		52%
Año 2	3.757	58.793,47		
Año 3	3.921	63.984,81	302.809,62	
Año 4	4.093	67.870,38		
Año 5	4.271	454.195,26		
OPTIMISTA + 1,31% respecto del escenario esperado				
Año 1	3.647	57.649,44	312.548,26	53%
Año 2	3.807	61.490,47		
Año 3	3.973	66.799,61		
Año 4	4.146	70.808,12		
Año 5	4.328	457.261,30		
PESIMISTA -2,62% respecto del escenario esperado				
Año 1	3.508	50.049,20	283.835,88	49%
Año 2	3.661	53.558,28		
Año 3	3.821	58.520,96		
Año 4	3.988	62.167,89		
Año 5	4.162	448.243,69		

De los resultados del análisis de sensibilidad se puede concluir que de presentarse un incremento del 1,31% en el nivel de ventas sobre el escenario esperado, la TIR se incrementaría en alrededor del 2,85%; de igual forma el VAN presentaría un incremento del 3,23%. Por el contrario, de presentarse una reducción del 2,62% respecto del escenario esperado, la TIR se reduciría en 5,5%, mientras que el VAN lo haría en -6,27%.

Los resultados obtenidos muestran que el plan de negocios es altamente sensible ante cambios que puedan darse en el nivel de ventas, lo cual afectaría de inmediato en el nivel de los ingresos. En razón de ello, la gerencia del negocio deberá emprender estrategias para enfrentar situaciones que afecten la operación del negocio, más aun en la coyuntura económica actual.

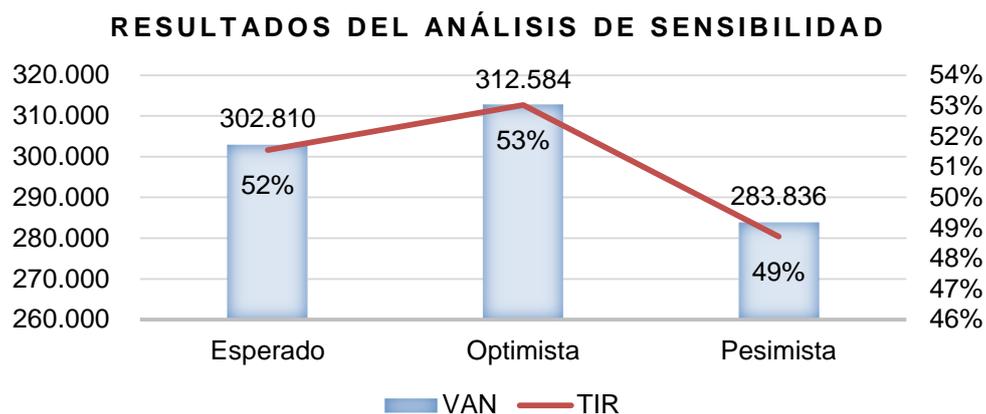


Figura 6. Sensibilidad del VAN y TIR

5.7.2. Análisis de sensibilidad a la inversión inicial requerida

La segunda propuesta de análisis de sensibilidad considera la variación en el costo de la inversión inicial de ampliación de la infraestructura requerida. Para ello, se establecerá que los rubros de construcción podrían variar por efecto del índice inflacionario o los factores condicionantes de la oferta y la demanda.

Por lo expuesto, en primer lugar se tiene en cuenta la variación de la tasa de inflación durante 2016 la tasa de inflación, la misma que alcanzó un valor máximo de 3,09% (Banco Central del Ecuador, 2016); dicha tasa será considerada como referencial para realizar la variación en los rubros de la construcción de la nueva infraestructura.

No obstante, para tener una mejor referencia del incremento efectivo en los rubros de la construcción, se consultó al Arq. Stalin Rosero, -profesional dentro del ramo- quien menciona que los rubros de la construcción tienen un comportamiento por sobre la tasa inflacionaria, pues los mismo se tranzan en el mercado, esto es, por la influencia de los factores de la demanda y oferta de mercado. Por esta razón, recomienda una variación adicional del 20% a la tasa de inflación, con lo cual se alcanzaría una tasa incremental en los rubros de la construcción del 23,09%.

Variación en el costo de la inversión inicial

Con los parámetros expuestos, se ha establecido que la inversión inicial se incrementaría, lo que demandaría un mayor esfuerzo económico para emprender el plan de expansión de Hotel Baltra. El análisis de sensibilidad consistirá en establecer la variación en los indicadores de rentabilidad del plan de negocios, y analizar su conveniencia de emprenderlo o no.

Tabla 46
Variación en el nivel de inversión inicial requerido

COSTO DE INVERSIÓN INICIAL	
ESCENARIO	VALOR
Esperado	571.818,80
Pesimista	703.851,76

Al tener en cuenta la tasa incremental en los rubros de la construcción de la infraestructura física de Hotel Balta se observa que esta ascendería a US\$ 703.851,76.

Proyección del flujo de caja

Para la proyección del flujo de caja se establece que los ingresos, costos y gastos se mantienen estables conforme al escenario esperado con apalancamiento; esto para efecto del análisis de sensibilidad.

Escenario esperado

Tabla 47. Flujo de caja escenario esperado con incremento en la inversión inicial

HOTEL BALTRA						
FLUJO DE EFECTIVO CON DEUDA E INCREMENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA						
Escenario Esperado						
CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		324.000,00	338.151,35	352.920,79	368.335,31	384.423,09
TOTAL		324.000,00	338.151,35	352.920,79	368.335,31	384.423,09
EGRESOS						
Costos		92.727,00	96.777,04	101.003,97	105.415,52	110.019,75
Gastos		84.012,62	87.427,79	89.019,52	90.690,84	92.445,72
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
TOTAL		206.395,83	213.861,04	219.679,70	225.073,58	231.432,69
EGRESOS						

UAI		117.604,17	124.290,31	133.241,09	143.261,73	152.990,40
Intereses		49.099,59	47.676,85	46.134,27	44.446,99	42.601,42
UAI		68.504,58	76.613,46	87.106,82	98.814,75	110.388,98
Part. Trabajadores 15%		10.275,69	11.492,02	13.066,02	14.822,21	16.558,35
Base Gravada		58.228,90	65.121,44	74.040,79	83.992,53	93.830,63
Gastos personales		8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00
Imp. a la Renta		7.661,97	9.233,40	11.230,60	14.714,60	17.493,16
UN		42.266,92	47.588,04	54.510,20	60.977,93	68.037,47
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Inversiones	(703.851,76)					
Principal	553.851,76	16.694,02	16.444,21	17.986,79	19.674,08	21.519,64
Deuda						
Valor de Rescate						381.336,10
Total	(150.000,00)	55.229,12	60.800,04	66.179,61	70.271,07	456.821,14
Valor Actual Neto	\$309.022,41					
Tasa Interna de Retorno	52%					

Escenario optimista

Tabla 48. Flujo de caja escenario optimista con incremento en la inversión inicial

HOTEL BALTRA						
FLUJO DE EFECTIVO CON DEUDA E INCREMENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA						
Escenario Optimista						
CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		328.259,08	342.596,45	357.560,04	373.177,19	389.476,45
TOTAL INGRESOS		328.259,08	342.596,45	357.560,04	373.177,19	389.476,45
EGRESOS						
Costos		93.945,92	98.049,20	102.331,70	106.801,24	111.466,00
Gastos		84.012,62	87.427,79	89.019,52	90.690,84	92.445,72
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
TOTAL EGRESOS		207.614,75	215.133,20	221.007,43	226.459,30	232.878,94
UAI		120.644,33	127.463,25	136.552,61	146.717,89	156.597,51
Intereses		49.099,59	47.676,85	46.134,27	44.446,99	42.601,42
UAI		71.544,74	79.786,40	90.418,34	102.270,91	113.996,09
Part. Trabajadores 15%		10.731,71	11.967,96	13.562,75	15.340,64	17.099,41
Base Gravada		60.813,03	67.818,44	76.855,59	86.930,27	96.896,68
Gastos personales		8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00
Imp. a la Renta		7.661,97	9.233,40	11.230,60	14.714,60	17.493,16
UN		44.851,05	50.285,04	57.324,99	63.915,67	71.103,51

Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Inversiones	(703.851,76)					
Principal Deuda	553.851,76	16.694,02	16.444,21	17.986,79	19.674,08	21.519,64
Valor de Rescate						381.336,10
Total	(150.000,00)	57.813,25	63.497,03	68.994,41	73.208,81	459.887,19
Valor Actual Neto	\$318.797,05					
Tasa Interna de Retorno	54%					

Escenario pesimista

Tabla 49. Flujo de caja escenario pesimista con incremento en la inversión inicial

HOTEL BALTRA						
FLUJO DE EFECTIVO CON DEUDA E INCREMENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA						
Escenario Pesimista						
CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		315.732,62	329.522,88	343.915,45	358.936,65	374.613,93
TOTAL INGRESOS		315.732,62	329.522,88	343.915,45	358.936,65	374.613,93
EGRESOS						
Costos		90.360,92	94.307,62	98.426,69	102.725,67	107.212,42
Gastos		84.012,62	87.427,79	89.019,52	90.690,84	92.445,72
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
TOTAL EGRESOS		204.029,75	211.391,62	217.102,42	222.383,73	228.625,36
UAI		111.702,88	118.131,26	126.813,03	136.552,92	145.988,56
Intereses		49.099,59	47.676,85	46.134,27	44.446,99	42.601,42
UAI		62.603,29	70.454,41	80.678,76	92.105,93	103.387,14
Part. Trabajadores 15%		9.390,49	10.568,16	12.101,81	13.815,89	15.508,07
Base Gravada		53.212,79	59.886,25	68.576,94	78.290,04	87.879,07
Gastos personales		8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00	8.300,00
Imp. a la Renta		7.661,97	9.233,40	11.230,60	14.714,60	17.493,16
UN		37.250,82	42.352,85	49.046,35	55.275,43	62.085,90
Depreciaciones		28.956,21	28.956,21	28.956,21	28.267,22	28.267,22
Amortizaciones		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Inversiones	(703.851,76)					
Principal Deuda	553.851,76	16.694,02	16.444,21	17.986,79	19.674,08	21.519,64
Valor de Rescate						381.336,10
Total	(150.000,00)	50.213,01	55.564,84	60.715,76	64.568,57	450.869,58
Valor Actual Neto	\$290.048,67					
Tasa Interna de Retorno	49%					

Resultados del análisis de sensibilidad

Al considerar el incremento del 23,09% al costo inicial de la inversión los resultados indican una sensibilidad media ante dicho cambio, pues el valor actual neto del escenario esperado varió en alrededor del 2,05%, el optimista en 1,99% y el pesimista en 2,19%, mientras que la tasa interna de retorno lo hizo en 1,47%, 1,42% y 1,56%, respectivamente.

Tabla 50. *Resultados del análisis de sensibilidad ante cambios en la inversión inicial*

INCREMENTO DE LA INVERSIÓN REQUERIDA EN 23,09%					
VAN		TIR		% VARIACIÓN	
INICIAL	Δ INVERSIÓN INICIAL	INICIAL	Δ INVERSIÓN INICIAL	VAN	TIR
ESPERADO					
302.809,62	309.022,41	51,55%	52,31%	2,05%	1,47%
OPTIMISTA					
312.584,26	318.797,05	53,02%	53,77%	1,99%	1,42%
PESIMISTA					
283.835,88	290.048,67	48,71%	49,48%	2,19%	1,56%

5.8. Conclusiones del capítulo

Una vez realizada la evaluación financiera del proyecto, el mismo debe ser aceptado, por cuanto el indicador de rendimiento de la inversión TIR superó al costo de oportunidad, tanto para un escenario apalancado como desapalancado. Otro de los indicadores decisorios es el VAN, el mismo que para los dos escenarios propuestos presenta un signo positivo, esto quiere decir que la propuesta de negocio generará flujos de caja positivos una vez que la inversión haya sido recuperada, a favor del promotor del plan de expansión del negocio.

Al analizar los resultados del negocio se verifica que durante la vida útil del proyecto estos son positivos, esto es, que la propuesta de expansión del negocio generará los suficientes réditos para cubrir las obligaciones corrientes y por ende su operatividad. Los indicadores de rentabilidad de la propuesta de negocio a través del tiempo se van incrementando. Esto demuestra el buen desempeño que alcanzaría el negocio, específicamente por la buena aceptación de sus servicios en el mercado local.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El presente plan de negocios se enmarca dentro de uno de los sectores económicos de mayor aporte a la producción nacional, no obstante durante el último bienio, se ha visto influido de manera negativa por factores externos, especialmente por la reducción de la demanda de sus servicios, en razón de la baja capacidad adquisitiva de los demandantes, nacionales y extranjeros; a pesar de ello, se resalta los esfuerzos del gobierno nacional por posicionar los atractivos turísticos del país en el contexto internacional.

Existen factores del micro y del macro entorno que condiciona la operación de la propuesta de negocio, la más relevante, a nivel interno, es el no contar con espacio físico suficiente para cubrir el incremento de la demanda, que es estacionaria. A ello, se agrega la necesidad de replantear la cultura organizacional del negocio, ello es posible con una definición clara de los elementos estratégicos del negocio, a lo cual se añade el potenciamiento de las capacidades de los trabajadores, por medio de planes de capacitación y profesionalización. Todo ello se reflejará en mejores niveles de calidad del servicio.

Se evidencia que la capacidad instalada del hotel es insuficiente, especialmente en temporada de vacaciones o feriados, no obstante el cliente actual potencial cataloga como adecuado el servicio entregado.

La estrategia de operaciones de Hotel Baltra, en la presente propuesta, se basa en expandir el negocio, que irá acompañado con mejoras en la calidad del servicio, para lo cual se prevé ampliar la infraestructura física que incluya acabados de primera, lo que a posterior le permitiría ubicarse en una fase de “servicio de clase internacional”, donde la diferenciación y la excelencia en el servicio sea superior a la competencia, favoreciendo a una mayor cuota de mercado, esto es, una cobertura de al menos el 25% de la capacidad instalada

actual. No obstante, la actividad económica del negocio genera actividades colaterales que afectan su imagen corporativa, tales como emisión de basura y residuos en general, por lo que se impondrán varias actividades de saneamiento ambiental.

Operar la propuesta de negocio implica crear cuatro nuevos puestos de trabajo, para lo cual se observará la legislación laboral vigente para una gestión adecuada del recurso humano; únicamente se reconocerán los beneficios de ley, no obstante, se promoverá el desarrollo profesional y personal, por medio de planes de capacitación y educación.

De acuerdo a los indicadores financieros y económicos obtenidos, se infiere que la propuesta de negocio le generará réditos económicos adicionales, esto se demuestra en que la tasa interna de retorno de la inversión supera al costo de oportunidad –tanto para el escenario apalancado como desapalancado–, además, el valor actual neto presenta un saldo positivo, garantizando flujos de efectivo para cubrir la inversión; a ello se agrega que los indicadores de rentabilidad a través del tiempo demuestran una gestión adecuada del negocios, garantizando su sostenibilidad y permanencia en el mercado.

6.2. Recomendaciones

Emprender estrategias tanto operativas como económicas que a futuro le permitan mantener su nivel adecuado de operación, pese a la incidencia de choques externos negativos.

Poner en operación la propuesta de negocio, para expandir el negocio con la ampliación de la infraestructura física del Hotel, debe incluir un adecuado estudio técnico y financiero para garantizar su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Realizar estimaciones de los flujos de clientes a fin de, por medio de incentivos, evitar el incremento desmesurado de clientes en ciertas épocas del año.

Promover el desarrollo personal y profesional del talento humano, para lo cual se definirá planes anuales de capacitación con el debido justificativo, pero sobre todo con el financiamiento oportuno del mismo.

Conforme a los indicadores financieros, es rentable emprender la propuesta de negocio, para lo cual se deben observar los lineamientos dados en el presente documento.

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. *Revista Colombiana de Psicología* n.º 11: 9-24.
- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones ARCOTEL (2016). *Estadísticas de telecomunicaciones*. Recuperado el 14 de diciembre de 2016 de <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-acceso-internet/>
- Alabarta, E. y Martínez, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: Esic Editorial.
- Andía, W., y Paucara, E. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias*. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial* n.º 16: 80-84.
- Arnoletto, E. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Recuperado el 5 de junio de 2016 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/>
- Ávila, O., Cortés, F., y Ramírez, A. (2008). *UNbizplanner: herramienta de software para preparar planes de negocios*. *Revista de Ingeniería e Investigación* n.º 28: 154-161.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Borda, M., Tuesca, R., y Navarro, E. (2013). *Métodos cuantitativos*. Ecoe Ediciones: Barranquilla.
- Centro de Apoyo al Sector Empresarial CEASE (2011). *Elaboración de Plan de Negocio para MYPE*. Recuperado el 5 de junio de 2016 de <http://www.fondoitaloperuano.org/wpcontent/uploads/2012/01/Elaboraci%C3%B3nplan-de-negocio-para-MYPE.pdf>
- Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones*, Registro Oficial 351 de 29 de diciembre de 2010, Suplemento.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2015). *América Latina y el Caribe crecerá solo el 0,5% en 2015*. Recuperado el 1 de julio de 2016 de <http://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-y-el-caribe-crecera-solo-05-en-2015>

- Constitución de la República del Ecuador*, Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008 y Registro Oficial 490, Suplemento, de 13 de julio de 2011.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- David, Friedman. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Ecuador en Cifras (2015). *13 millones de ecuatorianos salieron de la pobreza en los últimos ocho años*. Recuperado el 2 de julio de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/13-millones-de-ecuatorianos-salieron-de-la-pobreza-en-los-ultimos-ocho-anos/>
- El Comercio. (2016). *Quito espera recibir 730.000 turistas internacionales hasta diciembre de 2016*. Recuperado el 3 de julio de 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito-turismo-premiacion-worldtravelawards-economia.html>
- Enciclopedia financiera. (2016). *Indicadores financieros*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016 de <http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Escrive, I. y Doménech, E. (2005). *Los sistemas de gestión: componentes estratégicos, en la mejora continua*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Fernández, S. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación*. Cartago-Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Fernández, Z., y Suárez. (2003). *La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, No. 3: 20-73.
- Finnerty, J. y Stowe, J. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gestión contable. (s/f.). *“¿Qué es el ROA y cómo se calcula?”*. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 de <http://www.gestion.org/economia-empresa/gestion-contable/43504/que-es-el-roa-y-como-se-calcula/>

- Gestión.org. (s/f). *¿Qué es el mailing?*. Recuperado el 30 de Abril de 2016 de <http://www.gestion.org/marketing/marketing-directo/3956/que-es-el-mailing/>
- Gómez, D. (2003). *Evaluación de impacto ambiental*. Madrid: Editorial Mundi-Prensa Libros.
- González, M., y Carrero, E. (2008). *Manual de planificación de medios*. Madrid: Esic Editorial.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores. S.A.
- Horngrén, Ch., Sundem, G., y Elliot, J. (2012). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson Educación.
- Hotelesquito. (s.f.). *Hoteles de Quito*. Recuperado el 2 de junio de 2016 de <http://www.hotelesquito.com.ec/baltra.php>
- La Hora. (2016). *El Banco Mundial confirma que Ecuador decrece*. Recuperado el 12 de agosto de 2016 de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101952246/-1/El_Banco_Mundial__confirma_que__Ecuador_decrece.html#.V73MavnhDIU
- La Voz. (s/f). *¿Qué es la publicidad en los medios impresos?* Recuperado el 13 de mayo de 2016 de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-publicidad-en-los-medios-impresos-11040.html>
- León, C. (2009). *Evaluación de inversiones: un enfoque privado y social*, Madrid: Ediciones Martínez Coll.
- Ley de Turismo*, Registro Oficial 733 del 27 de diciembre de 2002, Suplemento. *Reglamento General de las Actividades Turísticas*, Registro Oficial 726 de 17 de diciembre de 2002.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa: Ediciones IDRC.
- Martínez, D., y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Ministerio de Turismo. (2014). *Programa Nacional para la Excelencia Turística*. Recuperado el 15 de julio de 2016 de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/Documento-Programa-Nacional-para-la-Excelencia-Turistica1.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Resultados del 2015, año de la Calidad Turística en Ecuador*. Recuperado el 4 de junio de 2016 de <http://www.turismo.gob.ec/resultados-del-2015-ano-de-la-calidad-turistica-en-ecuador/>
- Ministerio de Turismo. (2015b). *Establecimientos Turísticos de Alojamiento*. Recuperado el 4 de junio de 2016 de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/distribucion-de-establecimientos-de-alojamiento-en-el-pais>
- Mintzberg, Henry, Brian, James y Voyer, John. (2003). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Quirant, A., y Ortega, A. (2006). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. *Revista de Empresa* n.º 18: 50-63.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (s/f). *Tabla de indicadores*. Recuperado el 28 de septiembre de 2016 de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
- Univisión. (2015). *Miles protestan contra el presidente Rafael Correa en Ecuador*. Recuperado el 1 de julio de 2016 de <http://www.univision.com/noticias/noticias-del-mundo/miles-protestan-contrael-presidente-rafael-correa-en-ecuador>
- Virtual Urbe. (s/f). *Marco metodológico*. Recuperado el 12 de diciembre de 2016 de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093037/cap03.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista a expertos

Profesionales entrevistados:

- Sra. Celica Verdezoto (Propietaria de Hotel Baltra)
- Ing. Stalin Verdezoto (Gerente General de Hotel Baltra)
- Sra. Gabriela Sommerfeld (Gerente General de Quito Turismo)
- Ing. Juan Fernando Clavijo (Gerente de Ventas de Plásticos Industriales PICA- cliente actual de Hotel Baltra)

Percepción sobre el desarrollo y crecimiento de la industria turística:

- ❖ ¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo de la industria turística en el país?, ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
- ❖ ¿La capacidad instalada de los negocios de la industria están en capacidad de abastecer la demanda actual, tanto nacional como internacional?
- ❖ ¿Qué factores inciden en el desempeño del crecimiento de la industria?
- ❖ ¿Defina el perfil del turista nacional y extranjero?

Percepción sobre la idea del negocio:

- ❖ ¿Podría indicar si los servicios de hospedaje y alimentación cumplen con las expectativas del consumidor?
- ❖ ¿Cree que es factible emprender un negocio de hospedaje y alimentación con facilidad en el mercado local?
- ❖ ¿A que dan mayor valor los demandantes potenciales de los servicios de hospedaje y alimentación?
- ❖ ¿Qué estrategias han servido a los negocios para su permanencia en el mercado?

Percepción sobre el producto y el mercado:

- ❖ ¿Qué le motivó iniciarse en el sector de hospedaje y alimentación?
- ❖ ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades de los negocios del sector?
- ❖ ¿Recomendaría el ingreso de nuevos competidores al mercado?
- ❖ ¿Cree que los productos y servicios de la industria turística son bien acogidos por el turista nacional y extranjero?
- ❖ ¿Qué le motiva a demandar servicios de alojamiento y alimentación de negocios medianos?
- ❖ ¿Cree que los precios de servicios de alojamiento y alimentación en el mercado local son convenientes?

Percepción sobre los potenciales consumidores:

- ❖ ¿Con que frecuencia adquieren los productos y servicios del sector?
- ❖ ¿Qué productos y servicios son los más requeridos por el turista nacional y extranjero?
- ❖ ¿A qué aspectos dan relevancia los clientes para adquirir los productos y servicios de la industria turística?
- ❖ ¿Conforme a su experiencia demandando servicios de alimentación y hospedaje de proveedores nacionales, estaría usted dispuesto a mantener o incrementar su nivel de consumo o demanda?

Anexo 2. Cuestionario para la encuesta personal



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PROMOCIÓN VIII B

Como egresada de la Universidad de las Américas, estoy elaborando un trabajo de investigación denominado “Plan de negocios para la ampliación de la infraestructura física del Hotel Baltra en la ciudad de Quito”, para lo cual pido de la manera más comedida y respetuosa conteste las siguientes preguntas. La información obtenida es confidencial y será usada para culminar mi trabajo de titulación para obtener el título de Maestro en Administración de Negocios.

Marque con una (X) la respuesta que considere conveniente

A. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO:

- a. Sexo: Masculino () Femenino ()
- b. ¿Origen?
- Nacional () Extranjero ()

B. INFORMACIÓN REQUERIDA:

1. ¿Indique a que sector económico pertenece la empresa que usted representa o trabaja actualmente?

Manufacturera _____
Comercial _____
Servicios _____
Agricultura y ganadería _____
Minas y petróleo _____
Construcción _____
Otros _____

2. ¿Con que frecuencia contrata usted un hotel para fines laborales?

Semanalmente _____
Mensualmente _____
Trimestralmente _____
Semestralmente _____
Anualmente _____
Otros (Especifique) _____

3. ¿Qué valora a la hora de contratar los servicios de hospedaje y alimentación, con fines laborales?

Tarifa _____
Servicios complementarios _____
Ubicación _____
Instalaciones _____
Otros (especifique cuál) _____

4. ¿Qué servicios complementarios ha recibido o le gustaría recibir al contratar servicios de hospedaje y alimentación?

Restaurante _____
Bar-Cafetería _____
Servicio a la Habitación _____
Discoteca _____
Lavandería, planchado _____
Actividades recreativas _____
Conectividad _____
Caja Fuerte _____
Guardianía y seguridad _____

5. ¿De qué hoteles contrató servicios de hospedaje y alimentación en los últimos seis meses durante su estadía en la ciudad de Quito?

Hotel Río Amazonas _____
Hotel Howard Johnson _____
Hotel República _____
Hotel Tambo Real _____
Hotel Tiwintza _____
Hotel Baltra _____
Otro _____

6. ¿Qué presupuesto destina diariamente para contratar servicios de hospedaje y alimentación?

0 – 50 dólares por día _____
51 – 100 dólares por día _____
101 – 150 dólares por día _____
151 – en adelante por día _____

7. ¿Qué calificación otorgaría usted a la calidad del servicio que ofrece Hotel Baltra?

Excelente____ Buena____ Regular____ Mala____

8. ¿Qué factores incidieron para contratar los servicios de Hotel Baltra?

Tarifa _____
Servicios complementarios _____
Ubicación _____
Instalaciones _____
Otros (especifique cuál) _____

9. ¿Qué problema o dificultad tuvo cuando utilizó los servicios de Hotel Baltra?

Mala atención de la recepcionista _____
Demora en el traslado interno (aeropuerto-hotel) _____
Servicios de conectividad deficientes _____
Ausencia de servicios complementarios _____
Presentación y asepsia de las habitaciones _____

Capacidad instalada insuficiente _____
Otro _____

10. ¿De acuerdo a la respuesta anterior, que tan frecuente es la dificultad por usted señalada?

Siempre _____
Casi siempre _____
Rara vez _____
Nunca _____

11. ¿Respecto de Hotel Baltra, que aspectos le gustaría que se mejore?

Precios convenientes _____
Personal capacitado y servicial _____
Ambiente familiar _____
Seguro _____
Infraestructura en buen estado _____
Adecuado nivel tecnológico _____
Otros (Especifique) _____

12. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de Hotel Baltra?

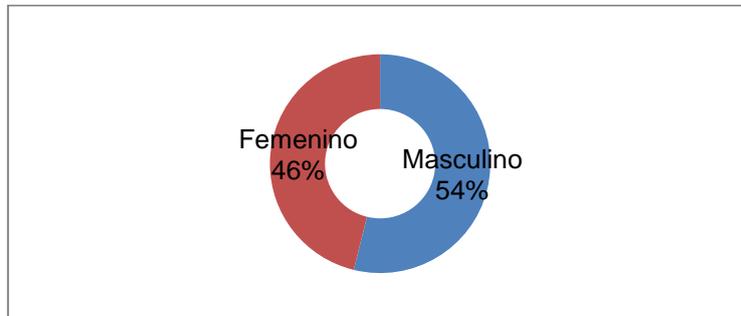
Medios electrónicos (Sitio web y correo electrónico) _____
Redes sociales _____
Medios audiovisuales (Televisión, radio) _____
Telefonía (celular y convencional) _____
Medios impresos (Revistas, afiches y periódicos) _____
Otros _____

MUCHAS GRACIAS

Anexo 3. Resultados de la encuesta

A. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO:

a. Sexo



Nota: Información levantada en la investigación de mercados.
Elaborado por: La autora.

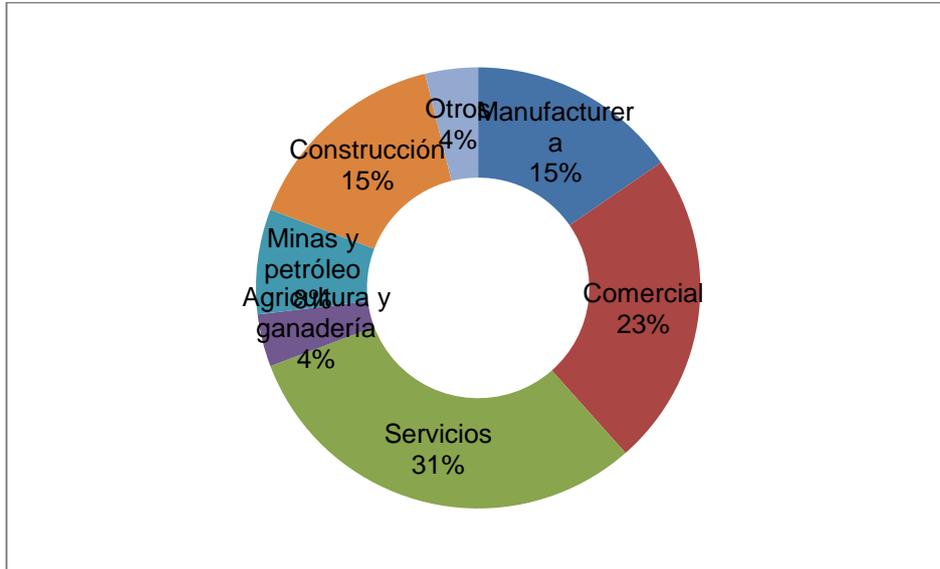
b. Origen



Nota: Información levantada en la investigación de mercados.
Elaborado por: La autora.

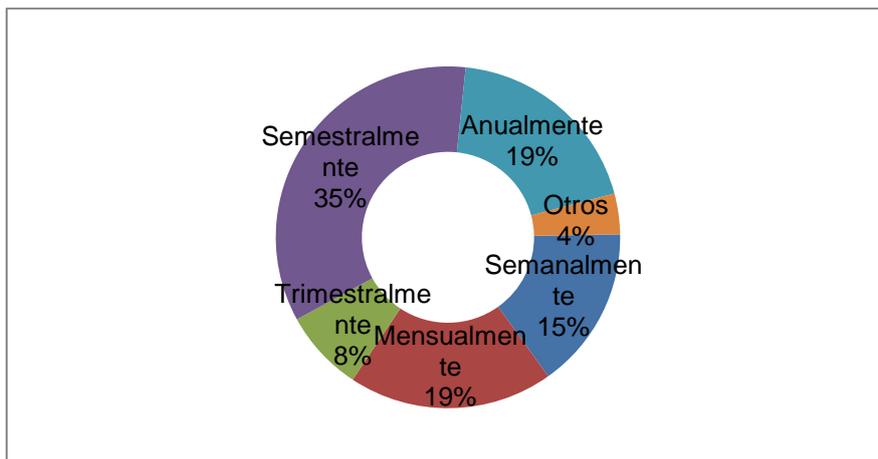
B. INFORMACIÓN REQUERIDA:

1. ¿Indique a que sector económico pertenece la empresa que usted representa o trabaja actualmente?



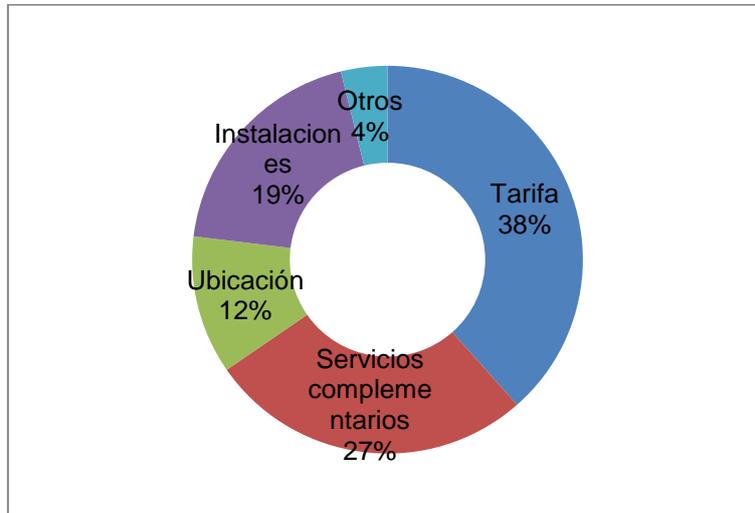
Nota: Información levantada en la investigación de mercados.
Elaborado por: La autora.

2. ¿Con que frecuencia contrata usted un hotel para fines laborales?



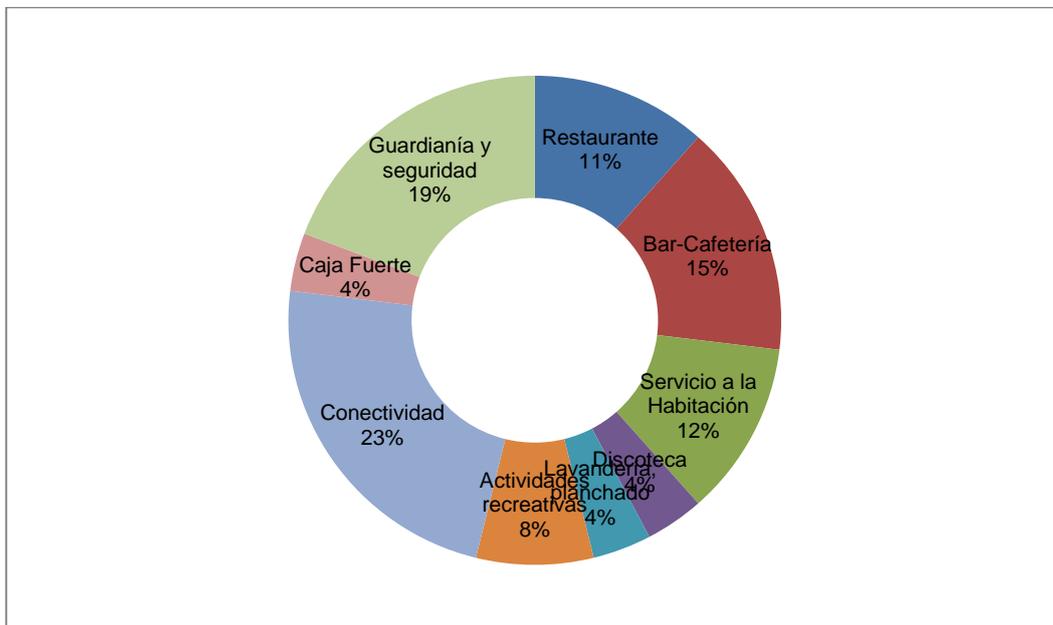
Nota: Información levantada en la investigación de mercados.
Elaborado por: La autora.

3. ¿A que valora más previo a contratar servicios de hospedaje y alimentación con fines laborales?



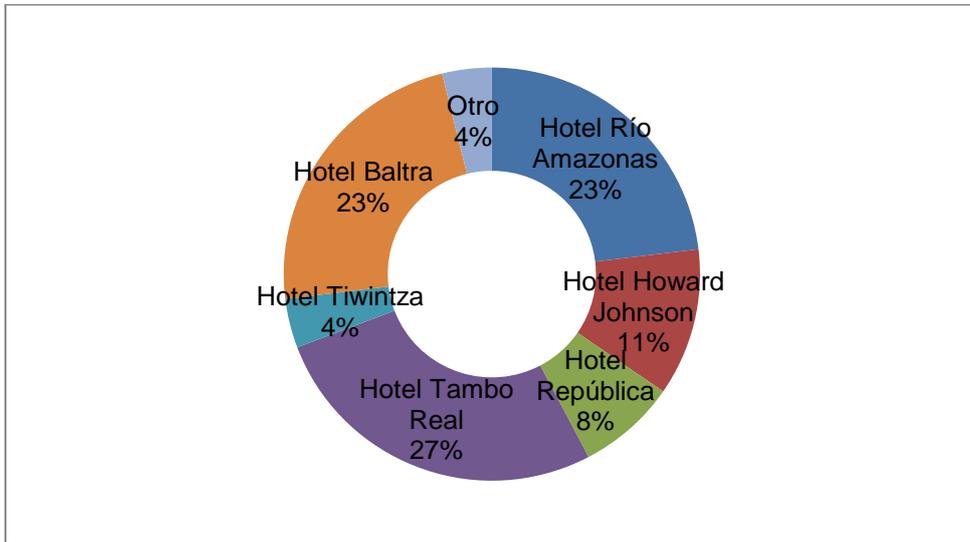
Nota: Información levantada en la investigación de mercados.
Elaborado por: La autora.

4. ¿Qué servicios complementarios ha recibido o le gustaría recibir al contratar servicios de hospedaje y alimentación?



Nota: Información levantada en la investigación de mercados.
Elaborado por: La autora.

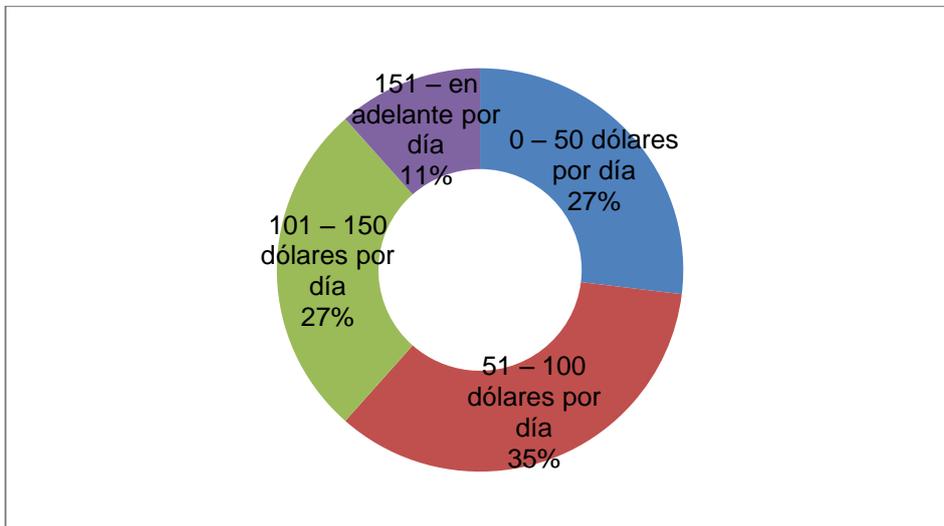
5. ¿De qué hoteles contrató servicios de hospedaje y alimentación en los últimos seis meses durante su estadía en la ciudad de Quito?



Nota: Información levantada en la investigación de mercados.

Elaborado por: La autora.

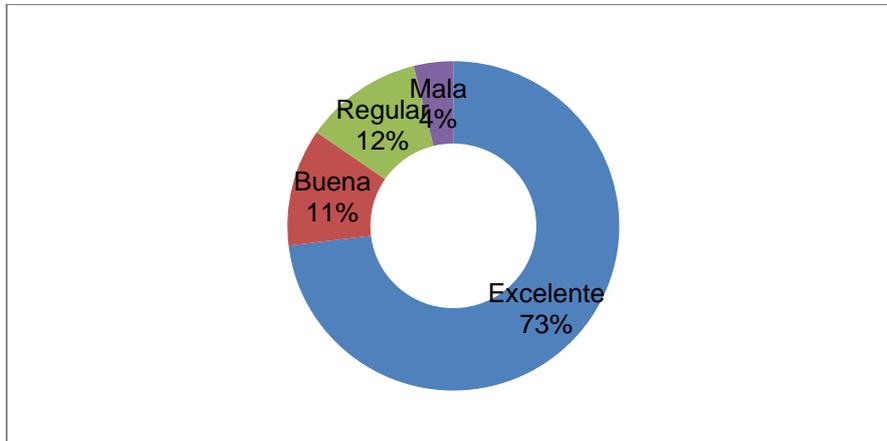
6. ¿Qué presupuesto destina diariamente para contratar servicios de hospedaje y alimentación?



Nota: Información levantada en la investigación de mercados.

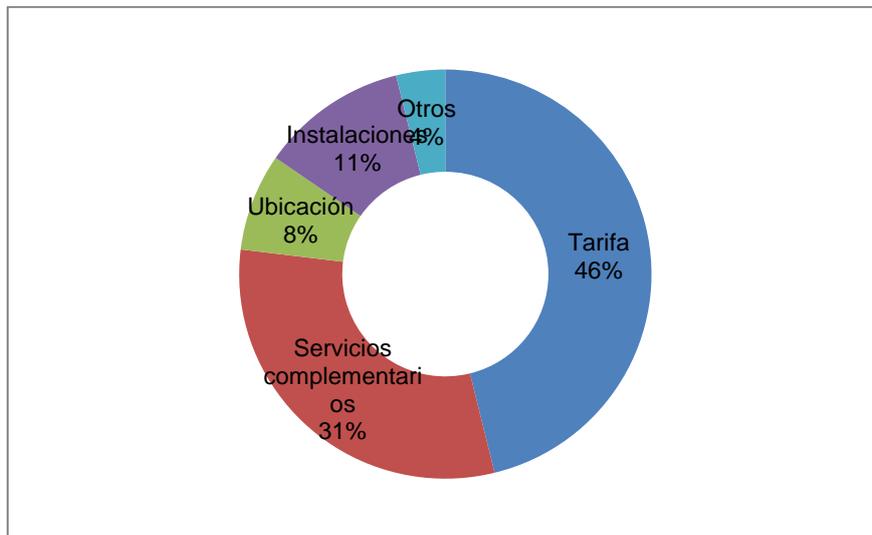
Elaborado por: La autora.

7. ¿Qué calificación otorgaría usted a la calidad del servicio que ofrece Hotel Baltra?



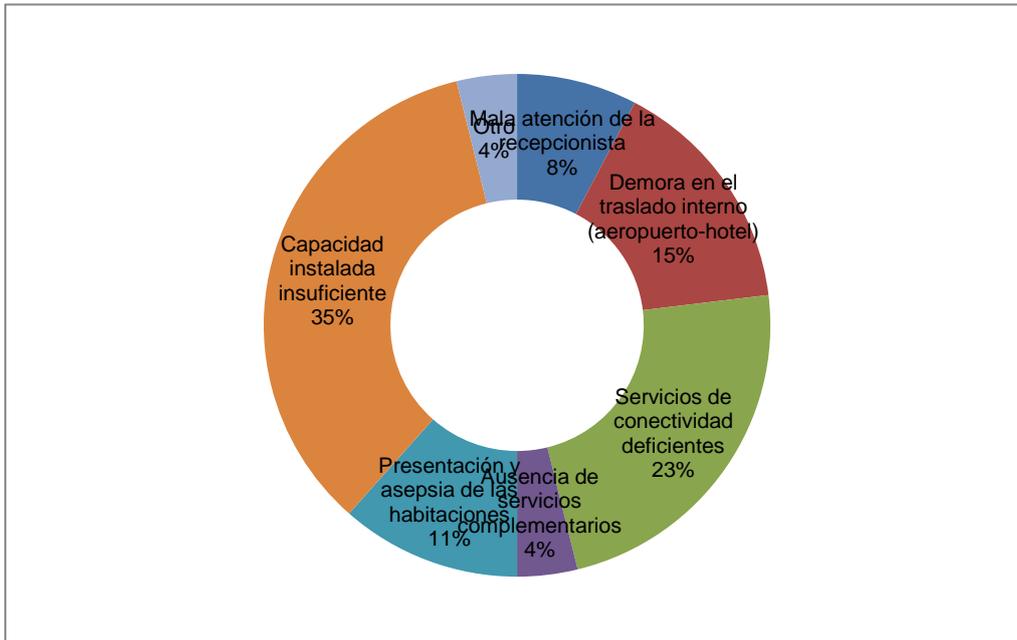
Nota: Información levantada en la investigación de mercados.
Elaborado por: La autora.

8. ¿Qué factores incidieron para contratar los servicios de Hotel Baltra?



Nota: Información levantada en la investigación de mercados.
Elaborado por: La autora.

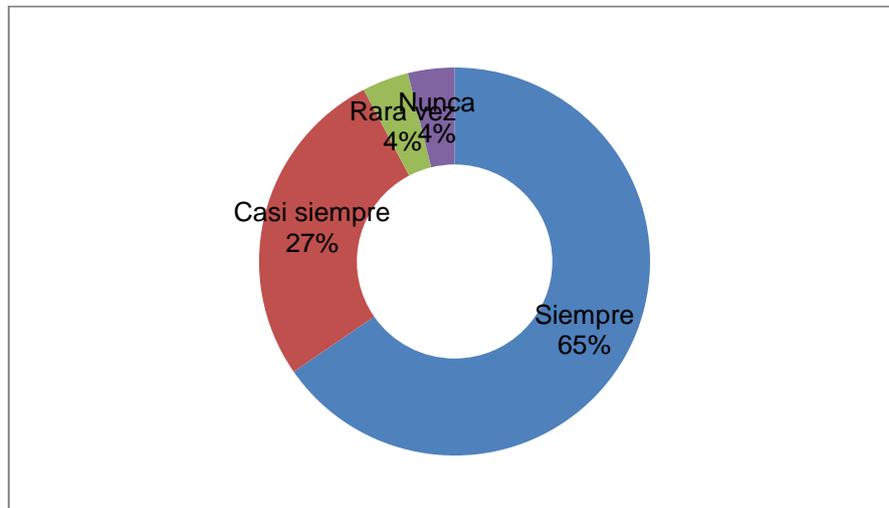
9. ¿Qué problema o dificultad tuvo cuando utilizó los servicios de Hotel Baltra?



Nota: Información levantada en la investigación de mercados.

Elaborado por: La autora.

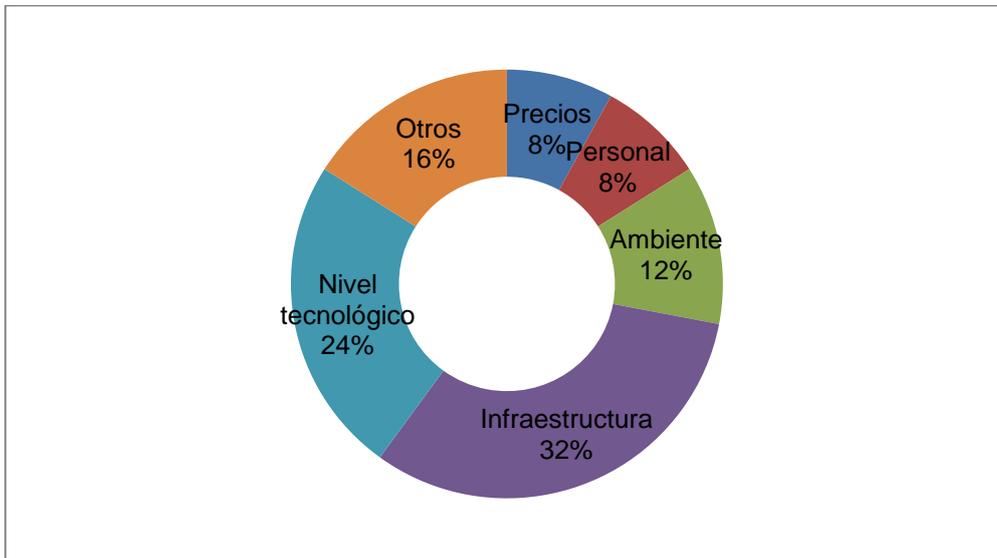
10. ¿De acuerdo a la respuesta anterior, que tan frecuente es la dificultad por usted señalada?



Nota: Información levantada en la investigación de mercados.

Elaborado por: La autora.

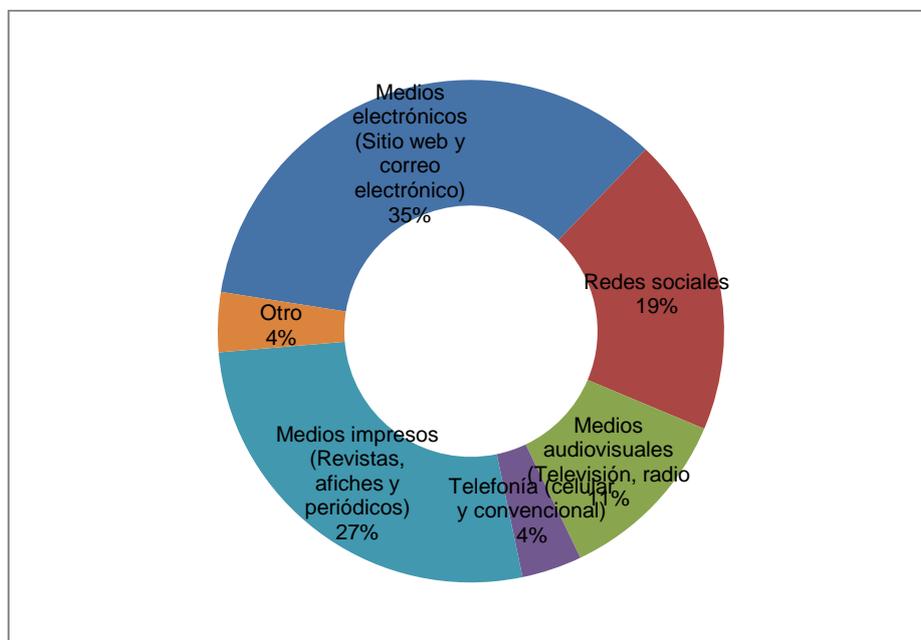
11. ¿Respecto de Hotel Baltra, que aspectos le gustaría que se mejore?



Nota: Información levantada en la investigación de mercados.

Elaborado por: La autora.

12. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de Hotel Baltra?



Nota: Información levantada en la investigación de mercados.

Elaborado por: La autora.

Anexo 4. Detalle kit de vajilla

VAJILLA		
8,29	Plato hondo	https://vajillas-ecuador.pswebstore.com/es/
4,96	plato base	https://vajillas-ecuador.pswebstore.com/es/3-arcoroc#/page-3
4,28	plato tendido	
3,3	Plato postre	
2,57	Plato pan	
11,23	Plato de presentación	
2,84	Plato de taza	
5,69	Taza	
3,79	Consomera	
46,95	TOTAL	

Nota: Información levantada de forma directa.

Anexo 5. Detalle de rol de pagos

PLANTILLA DE TRABAJADORES A SER CONTRATADOS		
CARGO	SUELDO MENSUAL	BENEFICIOS SOCIALES
Recepcionista	600,00	XIII SUELDO, XIV SUELDO, FONDOS DE RESERVA, VACACIONES, APORTE PATRONAL
Camarero 1	450,00	
Camarero 2	450,00	
Asistente de cocina	400,00	

CONSIDERACIONES GENERALES	
Aporte Personal IESS	9,45%
Décimo cuarto sueldo	366,00
Incremento de sueldos por año	5%
Aporte Patronal al IESS	12,15%

ROL DE PAGOS AÑO 1												
CARGO	Sueldo mensual	Puestos	Ingreso anual	Impuesto Renta	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Recepcionista	600,00	1	7.200,00	-	599,76	366,00	-	300,00	15	874,80	2.140,56	9.340,56
Camarero 1	450,00	1	5.400,00	-	449,82	366,00	-	225,00	15	656,10	1.696,92	7.096,92
Camarero 2	450,00	1	5.400,00	-	449,82	366,00	-	225,00	15	656,10	1.696,92	7.096,92
Asistente de cocina	400,00	1	4.800,00	-	399,84	366,00	-	200,00	15	583,20	1.549,04	6.349,04
TOTAL	1.900,00	4,00	22.800,00	-	1.899,24	1.464,00	-	950,00	60,00	2.770,20	7.083,44	29.883,44

ROL DE PAGOS AÑO 2												
CARGO	Sueldo mensual	Puestos	Ingreso anual	Impuesto Renta	XII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Recepcionista	630,00	1	7.560,00	-	629,75	366,00	629,75	315,00	15	918,54	2.859,04	10.419,04
Camarero 1	472,50	1	5.670,00	-	472,31	366,00	472,31	236,25	15	688,91	2.235,78	7.905,78
Camarero 2	472,50	1	5.670,00	-	472,31	366,00	472,31	236,25	15	688,91	2.235,78	7.905,78
Asistente de cocina	420,00	1	5.040,00	-	419,83	366,00	419,83	210,00	15	612,36	2.028,02	7.068,02
TOTAL	1.995,00	4,00	23.940,00	-	1.994,20	1.464,00	1.994,20	997,50	60,00	2.908,71	9.358,61	33.298,61

ROL DE PAGOS AÑO 3

CARGO	Sueldo mensual	Puestos	Ingreso anual	Impuesto Renta	XII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Recepcionista	661,50	1	7.938,00	-	661,24	366,00	661,24	330,75	15	964,47	2.983,69	10.921,69
Camarero 1	496,13	1	5.953,50	-	495,93	366,00	495,93	248,06	15	723,35	2.329,27	8.282,77
Camarero 2	496,13	1	5.953,50	-	495,93	366,00	495,93	248,06	15	723,35	2.329,27	8.282,77
Asistente de cocina	441,00	1	5.292,00	-	440,82	366,00	440,82	220,50	15	642,98	2.111,13	7.403,13
TOTAL	2.094,75	4,00	25.137,00	-	2.093,91	1.464,00	2.093,91	1.047,38	60,00	3.054,15	9.753,34	34.890,34

ROL DE PAGOS AÑO 4

CARGO	Sueldo mensual	Puestos	Ingreso anual	Impuesto Renta	XII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Recepcionista	694,58	1	8.334,90	-	694,30	366,00	694,30	347,29	15	1.012,69	3.114,57	11.449,47
Camarero 1	520,93	1	6.251,18	-	520,72	366,00	520,72	260,47	15	759,52	2.427,43	8.678,60
Camarero 2	520,93	1	6.251,18	-	520,72	366,00	520,72	260,47	15	759,52	2.427,43	8.678,60
Asistente de cocina	463,05	1	5.556,60	-	462,86	366,00	462,86	231,53	15	675,13	2.198,38	7.754,98
TOTAL	2.199,49	4,00	26.393,85	-	2.198,61	1.464,00	2.198,61	1.099,74	60,00	3.206,85	10.167,81	36.561,66

ROL DE PAGOS AÑO 5

CARGO	Sueldo mensual	Puestos	Ingreso anual	Impuesto Renta	XII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Recepcionista	729,30	1	8.751,65	-	729,01	366,00	729,01	364,65	15	1.063,32	3.252,00	12.003,65
Camarero 1	546,98	1	6.563,73	-	546,76	366,00	546,76	273,49	15	797,49	2.530,50	9.094,23
Camarero 2	546,98	1	6.563,73	-	546,76	366,00	546,76	273,49	15	797,49	2.530,50	9.094,23
Asistente de cocina	486,20	1	5.834,43	-	486,01	366,00	486,01	243,10	15	708,88	2.290,00	8.124,43
TOTAL	2.309,46	4,00	27.713,54	-	2.308,54	1.464,00	2.308,54	1.154,73	60,00	3.367,20	10.603,00	38.316,55

Anexo 6. Tasa de descuento

Empresas de EE.UU.	Coefficiente Beta	D/P	IMPUESTO
(Hoteles, restaurantes, centros de diversión, etc)	0,97	1,16	11,34%

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

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

Empresas de emparedados en el mercado de EE.UU.	Coefficiente Beta Desapalancado	Coefficiente Beta Apalancado
Alojamiento	0,97	1,97

Bono del Tesoro EE.UU. 5 años	1,23%
-------------------------------	-------

Riesgo País	8,45%	A octubre de 2016
-------------	-------	-------------------

Prima de Mercado	5,16%
------------------	-------

Costo de oportunidad Apalancado	19,84%
---------------------------------	---------------

Costo de oportunidad Sin Apalancamiento	14,68%
---	---------------

Tasas de descuento para los dos escenarios:

CPPC			
DESAPALANCADO		APALANCADO	
Rd	0,00%	Rd	9,00%
Re desap USA		Re desap USA	
Rf	1,23%	Rf	1,23%
Beta	0,97	Beta	1,97
Prima de mercado (rm-rf)	5,16%	PRM	5,16%
Re desap USA	6,23%	Re desap USA	11,39%
EMBI Ecuador	8,45%	EMBI Ecuador	8,45%
Re desap Ecuador	14,68%	Re desap Ecuador	19,84%
Re ap Ecuador		Re ap Ecuador	
t Ecuador	33,70%	t Ecuador	33,70%
D	0%	D	74%
E	100%	E	26%
V	100%	V	100%
D/E	0,00%	D/E	281%
CPPC	14,68%	CPPC	9,61%

Anexo 7. Proyección de los ingresos

SUPUESTOS

Escenario Esperado	100,00%		
Escenario Optimista	101,31%	1,31%	Capacidad máxima utilizada con relación a la situación esperada o promedio
Escenario pesimista	97,38%	2,62%	Capacidad mínima utilizada con relación a la situación esperada o promedio

CRECIMIENTO ESPERADO

Δ PIB INDUSTRIA TURÍSTICA-HOTELERA	4,37%
---	--------------

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS

ESCENARIO ESPERADO	P.V.P	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VENTA S	CANTIDA D	VENTA S						
Servicio de hospedaje + alimentación (día)	90,00	3.600	324.000	3.757	338.151	3.921	352.921	4.093	368.335	4.271	384.423
TOTAL		3.600	324.000	3.757	338.151	3.921	352.921	4.093	368.335	4.271	384.423
ESCENARIO OPTIMISTA	P.V.P	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VENTA S	CANTIDA D	VENTA S						
Servicio de hospedaje + alimentación (día)	90,00	3.647	328.259	3.807	342.596	3.973	357.560	4.146	373.177	4.328	389.476
TOTAL		3.647	328.259	3.807	342.596	3.973	357.560	4.146	373.177	4.328	389.476
ESCENARIO PESIMISTA	P.V.P	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VENTA S	CANTIDA D	VENTA S						
Servicio de hospedaje + alimentación (día)	90,00	3.508	315.733	3.661	329.523	3.821	343.915	3.988	358.937	4.162	374.614
TOTAL		3.508	315.733	3.661	329.523	3.821	343.915	3.988	358.937	4.162	374.614

Anexo 8. Proyección de los costos de operación

COSTO DE OPERACIÓN PROYECTADO (ESCENARIO ESPERADO)											
RUBRO	COSTO UNITARIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO
Servicio de hospedaje (día)	18,02	3.600	64.872	3.757	67.705	3.921	70.663	4.093	73.749	4.271	76.970
Servicio de alimentación	7,74	3.600	27.855	3.757	29.072	3.921	30.341	4.093	31.667	4.271	33.050
TOTAL		7.200	92.727	7.514	96.777	7.843	101.004	8.185	105.416	8.543	110.020

COSTO DE OPERACIÓN PROYECTADO (ESCENARIO OPTIMISTA)											
RUBRO	COSTO UNITARIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO
Servicio de hospedaje (día)	18,02	3.647	65.725	3.807	68.595	3.973	71.591	4.146	74.718	4.328	77.982
Servicio de alimentación	7,74	3.647	28.221	3.807	29.454	3.973	30.740	4.146	32.083	4.328	33.484
TOTAL		7.295	93.946	7.613	98.049	7.946	102.332	8.293	106.801	8.655	111.466

COSTO DE OPERACIÓN PROYECTADO (ESCENARIO PESIMISTA)											
RUBRO	COSTO UNITARIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO	CANTIDAD	COSTO/AÑO
Servicio de hospedaje (día)	18,02	3.508	63.217	3.661	65.978	3.821	68.860	3.988	71.867	4.162	75.006
Servicio de alimentación	7,74	3.508	27.144	3.661	28.330	3.821	29.567	3.988	30.859	4.162	32.206
TOTAL		7.016	90.361	7.323	94.308	7.643	98.427	7.976	102.726	8.325	107.212