



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HACIENDA
HISTÓRICA, MANUELITA SÁENZ, DIRIGIDA A TURISTAS ALEMANES

AUTOR

Andrea Anabelle Coba Vinuesa

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HACIENDA
HISTÓRICA, MANUELITA SÁENZ, DIRIGIDA A TURISTAS ALEMANES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Edison Fabian Suárez Chamorro

Autor

Andrea Anabelle Coba Vinueza

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la implementación de una hacienda histórica, Manuelita Sáenz, dirigida a turistas alemanes, a través de reuniones periódicas con la estudiante Andrea Anabelle Coba Vinueza en el semestre 2018-1, 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".

Edison Fabian Suárez Chamorro

C.I. 0400713632

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la implementación de una hacienda histórica, Manuelita Sáenz, de Andrea Anabelle Coba Vinuesa, en el semestre 2018-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Diana Margarita Caamana Gómez

C.I. 1718294919

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Andrea Anabelle Coba Vinueza

C.I. 1722432547

DEDICATORIA

A mi abuelito que desde el cielo a me ha apoyado en esta etapa de mi vida.

RESUMEN

La idea de este plan de negocio surge a partir del valor histórico de la hacienda Catahuango, la cual fue hogar por varios años de Manuelita Sáenz. En el año 2009, tras el acuerdo ministerial N°00253-009 se declara a la hacienda como parte del Patrimonio Cultural del Estado, sin embargo, la poca vigilancia e importancia que se le ha dado ha provocado que en varias ocasiones sea invadida por traficantes de tierras. Es así, que se plantea este plan de titulación como una forma de conservar esta hacienda y sus alrededores aprovechando su valor histórico y el creciente mercado turístico.

Si bien es cierto, la temática que plantea la hacienda atrae a un porcentaje pequeño de alemanes, esta a su vez fomenta el desarrollo y la generación de empleos dentro de este sector, haciéndola atractiva no solo para los extranjeros sino también para la gente local.

El proyecto resulta ser también la excusa perfecta para que las autoridades tomen conciencia sobre el potencial desperdiciado de este bien patrimonial que conjuga historia, cultura y tradición en un espacio muy natural a las afueras de Quito. De este modo se pueden prevenir nuevas invasiones y destrozos en la propiedad.

Bajo los supuestos planteados en presente plan y tomando en consideración la información cuantitativa y cualitativa y bajo un enfoque realista basado en datos y series históricas, la implementación de la hacienda de Catahuango, es viable conceptualmente y técnicamente, sin embargo, para que lo sea financieramente debe extenderse el proyecto al menos a 15 años.

ABSTRACT

The idea of this business plan arises from the historical value of the Hacienda Catahuango, which was home for several years by Manuelita Sáenz. In 2009, after ministerial agreement No. 00253-009 declared the hacienda as part of the State's Cultural Heritage, however, the little vigilance and importance that has been given has caused it to be invaded on several occasions by traffickers of lands. Thus, this titling plan is proposed as a way to preserve this hacienda and its surroundings taking advantage of its historical value and the growing tourist market.

While it is true, the theme raised by the farm attracts a small percentage of Germans, this in turn encourages the development and generation of jobs within this sector, making it attractive not only for foreigners but also for local people. The project also turns out to be the perfect excuse for the authorities to become aware of the wasted potential of this patrimonial asset that combines history, culture and tradition in a very natural space on the outskirts of Quito. In this way, new invasions and destruction of the property can be prevented.

Under the assumptions silver in this bread and taking into account the quantitative and qualitative information and under a realistic approach based on historical data and series, the implementation of the treasury of Catahuango, is viable conceptually and technically, however, to make it financially. The project must be extended to at least 15 years.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.1.1 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO.....	2
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	2
2.1.1 ENTORNO EXTERNO.....	3
2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	8
2.1.3 MATRIZ EFE	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	16
3.1.1 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A EXPERTOS.....	16
3.1.2 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A CLIENTES.....	18
3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	19
3.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MERCADO	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1 ESTRATEGIA GENERAL	23
5.1.1 MERCADO OBJETIVO.....	23
5.1.2 PROPUESTA DE VALOR.....	25
5.2 MEZCLA DE MARKETING	26
5.2.1 PRODUCTO/SERVICIO	26
5.2.2 PRECIO	29
5.2.3 PLAZA	31
5.2.4 PROMOCIÓN	32
5.2.5 COSTOS DE LA MEZCLA DE MARTING	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
6.1.1 MISIÓN.....	36

6.1.2 VISIÓN.....	36
6.1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
6.2 PLAN DE OPERACIONES	37
6.2.1 CADENA DE VALOR.....	37
6.2.2 CAPACIDAD.....	38
6.2.3 SECUENCIA DE PROCESOS.....	39
6.2.4 INFRESTRUCTURA Y BIENES.....	40
6.2.5 PERSONAL REQUERIDO.....	41
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	42
6.3.1 ESTRUCTURA LEGAL.....	42
6.3.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL	42
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	43
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	43
7.1.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	43
7.1.2 PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS	43
7.1.2 POLÍTICA DE PAGOS, COBROS Y MANEJO DE INVENTARIOS	43
7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	44
7.2.1 INVERSIÓN INICIAL.....	44
7.2.2 CAPITAL DE TRABAJO	44
7.2.3 ESTRUCTURA DE CAPITAL	44
7.3 PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.....	45
7.3.1 ESTADO DE RESULTADOS.....	45
7.3.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	45
7.3.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	46
7.3.4 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	47
7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO,.....	47
7.4.1 PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.....	47
7.4.2 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO.....	47
7.4.3 CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	48
7.5 ÍNDICES FINANCIEROS	49
8. CONCLUSIONES GENERALES	50

REFERENCIAS.....	53
ANEXOS	58

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La idea de este plan de negocio surge a partir del valor histórico de la hacienda Catahuango, la cual fue hogar por varios años de Manuelita Sáenz, “Ahora estoy feliz de ser la dueña de Catahuango. Adoro esa tierra. La única felicidad que tuve en mi infancia fue la hacienda Catahuango” (Carrión, 2005, pág. 130). En el año 2009, tras el acuerdo ministerial N°00253-009 se declara a la hacienda como parte del Patrimonio Cultural del Estado, sin embargo, la poca vigilancia e importancia que se le ha dado ha provocado que en varias ocasiones sea invadida por traficantes de tierras (Ministerio del Interior, 2003). Es así, que se plantea este plan de titulación como una forma de conservar esta hacienda y sus alrededores aprovechando su valor histórico y el creciente mercado turístico.

Se combinará la historia que hay tras esas paredes, más la naturaleza que rodea a la casa y las actividades típicas de una hacienda, para vender una experiencia más que una noche en un lugar lujoso. Adicionalmente los clientes de este proyecto podrán ser parte de talleres de elaboración de queso, chicha, mistelas y platos típicos de la serranía, de modo que los turistas retornarán a su país de origen con un nuevo concepto de Ecuador, con ganas de volver y vivir más experiencias de este tipo.

Para el 2016 el turismo representó el 1,5% del total del PIB, siendo el tercer factor con mayor peso sobre la balanza no petrolera del Ecuador (Ministerio de Turismo, 2016). Dentro del sector de alojamiento, la mayoría de establecimientos son microempresas que entre el periodo de 2010 y 2015 crecieron en 2% (INEC, 2017).

El ministerio de turismo ofrece una plataforma virtual la cual calcula la probabilidad de que un turista llegue a una parte determinada del país. En base a este simulador, seleccionando el lugar en donde se encuentra ubicada la hacienda se obtuvo un 45,76% de posibilidades de que un turista europeo visite esta parte del país bajo las siguientes condiciones: que el viaje sea en grupo, que el nivel de gastos sea medios, que viajen vía aérea y que cuenten con un

paquete turístico (Ministerio de Turismo, 2016). De este modo el mercado meta sería el europeo, específicamente el alemán, ya que es el segundo país europeo con la mayor cantidad de importaciones de servicios desde Ecuador (Ministerio de Turismo, 2017).

1.1.1 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

Determinar la viabilidad turística y financiera, de implementar una hacienda histórica dirigida hacia turistas alemanes a través de un plan de negocios.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO

- Realizar un análisis del entorno externo ecuatoriano y alemán, así como de la industria para determinar las oportunidades y amenazas que tiene este proyecto.
- Entender de mejor manera al mercado meta a través métodos de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Describir la oportunidad de negocio basado en los resultados obtenidos en el análisis el entorno externo y del cliente.
- Diseñar un plan de marketing enfocado hacia la experiencia que vivirá el cliente.
- Proponer un plan operativo y organizacional de la empresa orientada hacia lo que se espera del proyecto.
- Evaluar la viabilidad financiera y económica del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El entorno externo se refiere a los factores de fuera de la organización que afectan a su desempeño (Robbins & Coulter, 2010, pág. 57). El análisis de las fuerzas externas como las variables de la industria sirven como base para alcanzar y mantener la ventaja competitiva (David, 2013, pág. 65).

2.1.1 ENTORNO EXTERNO

2.1.1.1 POLÍTICO

Ecuador: El Estado ecuatoriano tiene la obligación de velar por aquellos bienes tangibles e intangibles que formen parte de la historia ecuatoriana y puede nombrarlos Patrimonio Cultural del Estado para su mejor conservación (Asamblea Nacional, 2016). Este nombramiento otorga protección inmediata a las propiedades y entornos ambientales históricos, procurando resguardar la integridad con la que fueron construidos (Asamblea Nacional, 2004), lo que quiere decir que la hacienda Catahuango está amparada bajo protección del Estado ecuatoriano.

El Instituto de Patrimonio Cultural es el ente encargado del manejo de los bienes históricos. Cualquier tipo de restauración, reparación o cambio de dominio debe realizarse con autorización previa del instituto y las validaciones técnicas que justifiquen dicho cambio (Asamblea Nacional, 2004), es decir, que para realizar cualquier variación e incluso trabajar dentro de la hacienda primero se debe obtener una autorización emitida por este instituto.

Por otro lado, realizar una nueva inversión en el sector turístico en Ecuador con lleva varios incentivos, entre ellos: reducción del impuesto la renta, exoneración del pago de Impuesto de Salida de divisas, reinversión de utilidad, entre otras (Invest Ecuador Tourism, 2017) dando mayores facilidades para invertir en este tipo de negocios en Ecuador.

Si se tratase de un bien declarado como patrimonial, la ley de Patrimonio Cultural le exonera del pago total de los tributos fiscales, provinciales y municipales y el 50% del impuesto predial (Asamblea Nacional, 2004). En caso de que se estén restaurando edificaciones patrimoniales y cuyo valor invertido sea mayor al 30% del avalúo catastral, la exoneración de los impuestos será total durante cinco años contados a partir de la culminación de la obra (Asamblea Nacional, 2004). Esto beneficiará a la hacienda, ya que ese dinero no pagado al Estado puede ser reinvertida para brindar un mejor servicio a sus clientes.

El gobierno de Lenin Moreno ha puesto mucho interés en el turismo, por lo que está dispuesto a cambiar la historia del país y apoyar planes para el desarrollo de este sector, ya que considera que es uno de los ejes fundamentales para el futuro desarrollo económico del Ecuador (Ministerio de Turismo, 2017), lo cual resultaría una oportunidad más para el proyecto.

Alemania: El 11 de noviembre de 2016 se firmó el protocolo para la adhesión de Ecuador en el acuerdo multipares que tienen Colombia y Perú con la Unión Europea (European Commission, 2016). Este acuerdo, que entró en vigor el 01 de enero de 2017, es un hito en las relaciones entre Ecuador y la UE y crea el ambiente adecuado para impulsar el comercio y la inversión de ambas partes.

Los turistas alemanes que deseen entrar al territorio ecuatoriano no precisan de una visa (Ministerio del Interior, 2017)

2.1.1.2 ECONÓMICO

Ecuador: A nivel Latino América, el Ecuador en 2016 tuvo una inflación de 1,59% muy por debajo a la media regional que fue 4, 62% según un estudio de Pro Ecuador. A su vez, el índice de precios al consumidor bajó al 1% (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta situación ha hecho que las cosas sean más baratas, convirtiéndole en un factor clave para incrementar el consumo nacional y extranjero. Sin embargo, al ser un país dolarizado se crea una barrera alta para que los extranjeros vengan por el tipo de cambio.

En 2016 el turismo generó 709,9 millones de dólares para la economía ecuatoriana. Tan solo el petróleo, el banano y el camarón superan los ingresos generados por este sector (Ministerio de Turismo, 2017), lo que demuestra su potencial.

El 7% de las exportaciones de bienes y servicios del 2016 fueron actividades relacionadas al turismo (Ministerio de Turismo, 2016), las cuales generaron 966600 plazas de empleo (Ministerio de Turismo, 2017). Por cada 10 visitantes se genera 1 empleo asalariado en el Ecuador (Ministerio de Turismo, 2017), es

decir, que la idea de negocio a parte de rescatar un bien patrimonial también generará varias plazas de trabajo.

El 2017 el Estado destinó 46 581 510.87 USDS para el Instituto de Patrimonio Cultural y 42 640 472.43 USD para el sector del turismo del Presupuesto General del Estado para su desarrollo (Ministerio de Finanzas y Economía, 2017).

El otorgamiento de créditos para el sector turístico ha sido fluctuante. Entre el 2013 y el 2016 el crédito ha aumentado en 27.6%, siendo un 78% proveniente de los bancos privados nacionales, el 20% de Instituciones financieras públicas y el 2% de mutualistas (CFN, 2017). El programa de Activos Fijos de la CFN, el cual está enfocado al sector turístico, ofrece prestamos hasta 15 años plazo, con un período de gracia de hasta 2 años y una tasa de interés del 6,9% anual. Los montos van desde USD 25.000 hasta USD 25.000.000 para personas naturales, y hasta USD 50.000.000 a grupos económicos (Ministerio de Turismo, 2014), dando la oportunidad de que emprendimientos como este salgan a la luz.

Alemania: Alemania es una economía estable, abierta hacia las inversiones y negocios. Es la cuarta potencia mundial y la más grande de Europa, a pesar de que su desempeño se ha visto afectado en los últimos años por las crisis de otros países, la dependencia de la demanda externa, los cambios en la zona euro y sanciones a la UE (Santander Trade, 2017).

Alemania posee una economía sólida en comparación a sus países vecinos. En 2016, el crecimiento económico alemán se fortaleció, elevando en 1,7% su PIB con respecto al año anterior dejando un PIB por habitante de 41902 USD (Santander Trade, 2017), En el mismo año, la inflación fue de apenas 0,5% y el desempleo de 4,3% (Banco Mundial, 2017).

El 6,7% de las importaciones de bienes y servicios del 2015 fueron gastos relacionados al turismo con un total de 83737000 partidas hacia el extranjero durante todo el año (Banco Mundial, 2017).

Todas estas características del mercado alemán sin duda son oportunidades para la idea de negocio propuesta, ya que al ser un mercado estable, con gran

capacidad adquisitiva y que además gasta en viajes apunta hacia el futuro éxito de la hacienda.

2.1.1.3 SOCIAL

Ecuador: Ecuador es un país multiétnico con herencia indígena, africana y europea reflejada en su arquitectura, ritos y costumbres. Esta diversidad ha atraído hasta septiembre de 2017 a 1170242 turistas de los cuales 2,1% son alemanes (Ministerio de Turismo, 2017).

Dentro de la historia ecuatoriana Simón Bolívar y Manuelita Sáez fueron parte crucial en el proceso de independentista. Los homenajes a la amada de Bolívar fueron escritos, en la Hacienda Catahuango, escenario en el cual la "libertadora del Libertador" vivió parte de su apasionada juventud (Isuue, 1954, Pg.59), la cual se la pretende restaurar para que no pierda su valor histórico.

La actitud hacia el actual gobierno ha ido mejorando, llegando a su punto más alto en agosto de 2017, en donde el 76,5% de ecuatorianos aprobaban la gestión realizada por el presidente Lenin Moreno (CEDATOS, 2017), demostrando más estabilidad en el país. Este factor atrae a muchos más turistas a cualquier territorio extranjero.

En 2010 iniciar un negocio tomaba 56 días ahora esto toma 48,5 días, lo que impulsa de cierta forma a los emprendimientos y mejora la actitud ante los negocios de los ecuatorianos (Banco Mundial, 2017). 92 de cada 100 nuevos negocios se concentra en un 39% en servicios y el 53% en comercios (Araque, 2015).

Alemania: El 60, 7% de la población alemana se encuentra entre los 25 y 69 años (Santander Trade, 2017), cuyos gastos se dirigen principalmente en vivienda, transporte y alimentación. De los 7,6 millones de personas que representan el turismo emisor de Alemania, el 28% se encuentra entre los 35 y 49 años, seguido de las personas entre 50 y 64 con un 23%, de los cuales su gran mayoría sale de su país por ocio en especial en los meses de julio y agosto (Ministerio de Turismo, 2015). El gasto promedio por viaje de este país desarrollado es de 910 USD siendo España, Francia, Italia y Turquía sus

principales destinos (Ministerio de Turismo, 2015). Este monto da una idea de cuanto están dispuestos los turistas alemanes a gastar en la hacienda.

Los alemanes tienen un ingreso per cápita 45551.51 USD, lo que les permite tener más recursos para poder viajar por el mundo y gastar más en cada uno de ellos.

Desde 1981 Alemania respalda la preservación del patrimonio cultural en todo el mundo con el objetivo de fortalecer la identidad y el dialogo intercultural, invirtiendo hasta el 2016 en 2 750 proyectos de 144 países un monto superior a los 70 millones de euros (Embajada de Alemania Quito, s.f),mostrando la importancia que tiene para ellos los bienes históricos.

La demanda para viajes de larga distancia ha aumentado en Alemania como resultado de la búsqueda de experiencias nuevas y auténticas, sobre todo en aquellos enfocados en especialidades como naturaleza, historia y arqueología (Pro Ecuador, 2015), siendo esto una oportunidad para mercados nuevos

2.1.1.4 TECNOLÓGICO

Ecuador: Uno de los pilares del turismo es la comunicación, la cual es primordial al momento de buscar un nuevo mercado (Ministerio de Turismo, 2017). De esta forma el ministerio de Turismo impulsó en el año 2014 una campaña digital internacional en redes sociales bajo el sello ALL YOU NEED IS, que permitió interactuar con el público y conocer qué es lo que necesitaban (Ministerio de Turismo, 2014). Esta idea desembocó en campaña ALL YOU NEED IS ECUADOR, la cual fue difundida masivamente en medios de comunicación por todo el con la idea invitar a la gente a amar la vida, y a descubrir que Ecuador como una Potencia Turística (Ministerio de Turismo, 2017).

El desarrollo tecnológico ha posibilitado trabajar en obras que décadas atrás era imposibles de realizar. Ahora existen técnicas como la luz monocromática para localizar repintes, la fluorescencia de rayos ultravioleta para apreciar intervenciones anteriores, entre otras, las cuales ayudaran a una pronta restauración del interior de la hacienda de Manuelita Sáenz. Aunque por otro

lado la degradación acelerada que han sufrido los bienes muebles ha sido producidos por la contaminación producida por las industrias (Pardo, 2006).

Alemania: Los alemanes tienen la costumbre de realizar sus compras por catálogo y por Internet (Santander, 2017), lo que hace más fácil llegar a este mercado mediante la web.

En cuanto al turismo, el 55% de alemanes utilizan el Internet para buscar información vacacional y el 33% compra vacaciones en línea. A pesar de ello los alemanes prefieren reservar sus viajes a través de las agencias u operadores turísticos en Alemania buscando siempre una fuerte diferenciación del producto (Pro Ecuador, 2015).

Los futuros consumidores buscan alta calidad a través de los sitios Web además de información elaborada del país, guía turística, mapas, multimedia, servicios en línea como reservas y herramientas de pago (Pro Ecuador, 2015). Arbeitsgemeinschaft Lateinamerika es uno de ellos, el cual promueve el turismo para Latino América en Alemania a través de grandes redes, campañas de relaciones públicas y foros (Arbeitsgemeinschaft Lateinamerika, s.f.), lo que permite promocionar este nuevo destino turístico en el continente a través de una agencia que ya conoce el mercado alemán.

2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Para determinar el atractivo y la rentabilidad de una industria es bueno analizar las cinco Fuerzas de Porter, las cuales también dictan las reglas de la competencia (Robbins & Coulter, 2010, pág. 171).

Antes de ello, se debe conocer el CIU, el cual sirve para clasificar uniformemente las actividades productivas dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle el negocio (INEC, 2012).

Tabla No 1: Clasificación CIU

Sección	I	Actividades de alojamiento y servicio de comidas
División	I55	Actividades de alojamiento
Grupo	I551	Actividades de alojamiento para estancias cortas
Clase	I5510	Actividades de alojamiento para estancias cortas
Subclase	I5510.0	Hoteles y alojamientos turísticos

Actividad	I5510.01	Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías.
------------------	----------	--

Adaptada de: INEC, 2012

El análisis presentado a continuación valora entre 1 y 5 el grado de influencia que tiene cada fuerza de Porter dentro de la industria, en donde se considera: baja de 1 a 2.2, media de 2.3 a 3.6 y alta de 3.7 a 5.

2.1.2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Esta es una de las fuerzas propuestas por Porter la cual pone un tope sobre el potencial de beneficios de un sector dependiendo de las barreras de entrada existentes y la reacción que tendrán los competidores existentes ante nuevos participantes (Porter, Comprender la estructura del sector, 2007, pág. 2)

Tabla No 2: Nuevos competidores

	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Requerimientos de capital para solventar la inversión inicial	0.5	5	2.5
2	Inversión publicitaria	0.3	4	1.2
3	Diferenciación del servicio	0.2	3	0.6
Total		1	-	4.3

Ingresar a esta actividad económica resulta difícil, en especial si tiene un enfoque internacional, ya que la idea no se la debe vender aquí sino en otro lugar del mundo, lo que implica una inversión alta en estudios de mercado y publicidad (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011, pág. 268). Por otra parte, la inversión inicial resulta fuerte cuando se desea poner cualquier tipo de servicio de alojamiento, de modo que hay que aplicar estrategias eficientes para lograr diferenciarse entre las demás empresas que conforman el sector y recuperar lo invertido en el mediano o largo plazo (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011, pág. 119).

2.1.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Un sector depende de sus proveedores, incluidos los de mano de obra quienes pueden ejercer poder incrementando precios, así como limitando la calidad de

los bienes y servicios que ofrecen (Porter, Comprender la estructura del sector, 2007, pág. 5).

Tabla No 3: Poder de negociación de los proveedores

	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Guías turísticos	0.2	2	0.4
2	Agencia de publicidad	0.3	4	1.2
3	Agencia de viajes	0.4	3	1.2
4	Insumos alimenticios	0.1	1	0.1
Total		1	-	2.9

El poder de negociación de proveedores en esta industria es medio, debido a que la mayor parte del tiempo quienes llegan a los alojamientos lo hacen a través de agencias de viajes intermediarias las cuales cobran un porcentaje por cada visitante, pero al mismo tiempo hoy en día son muchas las agencias e incluso páginas web que prestan este servicio lo que disminuye su poder (Pro Ecuador, 2015). Es necesario en esta industria una buena campaña publicitaria para ser destacar entre el resto de la competencia por lo cual dependemos de agencias que hagan la promoción adecuada (Pro Ecuador, 2015). Los guías turísticos, así como los insumos alimenticios dependerán mucho del lugar en donde se ubique el establecimiento de alojamiento, pero en general es bajo su poder ya que existen varios proveedores.

2.1.2.3 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Los clientes poseen influencia en los precios, la calidad e incluso pueden enfrentar a unos competidores con otros todo a costa de los beneficios del sector (Porter, Comprender la estructura del sector, 2007, pág. 6).

Tabla No 4: Poder de negociación de los clientes

	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Variedad de destinos turísticos	0.5	5	2.5
2	Disponibilidad de la información para el cliente	0.4	3	1.2
3	Operadores turísticos	0.1	2	0.2
Total		1	-	3.9

El poder de negociación que tienen los clientes es alto, debido a que fácilmente un turista puede elegir cualquier otro destino al momento de viajar y es alto en que no podemos ingerir mucho. Por ello también es importante que la información sobre un lugar este disponible al cliente para que tenga noción de las opciones que tiene. Un operador turístico o una página web de viajes es una buena forma para que un cliente conozca un destino (Pro Ecuador, 2015).

2.1.2.4 AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

Un producto sustituto es aquel que realiza una función idéntica o similar a un producto, pero por medios diferentes limitando el potencial de beneficios de un sector al poner un techo a los precios que las empresas pueden cobrar (Porter, Comprender la estructura del sector, 2007, pág. 7)

Tabla No 4: Sustitutos

	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Destinos turísticos en otros mercados	0.4	5	2
2	Otras formas de hospedaje	0.3	2	0.6
3	Precio de los sustitutos	0.2	1	0.2
Total		1	-	2.8

Al momento de viajar los destinos son varios al igual que las formas de alojamiento, lo que hace a este mercado muy amplio, sin embargo, todos los sustitutos pierden poder cuando se menciona los precios. Es así, que esta amenaza es de nivel medio (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011, pág. 376).

2.1.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El grado de rivalidad entre competidores puede desmejorar el potencial de beneficios de un sector, esto depende de la base sobre la que compiten las empresas y la intensidad con la que compiten (Porter, Comprender la estructura del sector, 2007, pág. 8)

Tabla No 5: Rivalidad entre competidores

	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Cantidad de competidores	0.4	4	1.6
2	Crecimiento de la industria	0.3	3	0.9

3	Inversión Extranjera	0.2	1	0.2
Total		1	-	4.5

Según datos de la Superintendencia de Compañías en el Ecuador existen 677 empresas registradas bajo el mismo CIU de las cuales 88 activas en la ciudad de Quito, lo que da un peso alto competidores, sin embargo, solo dos trabajan bajo el mismo concepto de lugares históricos y una hacienda, pero en Aloasí (Superintendencia de Compañías, 2017). Dentro de este sector de alojamiento, la gran mayoría son microempresas que entre el periodo de 2010 y 2015 crecieron en 2% (INEC, 2017). De todas las empresas que conforman este sector apenas 19 empresas fueron las que recibieron inversión extranjera lo que no lo hace un factor muy fuerte. De estos datos se puede concluir que esta amenaza es alta, a pesar de que no todos los que conforman la industria son competidores directos.

2.1.3 MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos permite resumir y evaluar la información clave obtenida en el análisis externo clasificándolas como oportunidades o amenazas (David, 2013, pág. 820).

Tabla No 6: Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Total
OPORTUNIDADES			
1. Tasa de crecimiento de la industria	0.1	4	0.4
2. Ley de Patrimonio Cultural	0.12	4	0.48
3. Políticas a favor del crecimiento de la industria	0.06	2	0.12
4. Campaña ALL YOU NEED IS ECUADOR	0.05	2	0.1
5. Estabilidad económica de Alemania	0.09	3	0.27
6. Demanda turística de Alemania	0.11	4	0.44
7. Acceso y difusión de información por Internet	0.04	2	0.08
	0.57		1.89
AMENAZAS			
1. Competidores nacionales e internacionales	0.03	2	0.06
2. Poder de negociación del cliente	0.07	1	0.07

3. Variedad de destinos turísticos	0.1	1	0.1
4. Otras formas de hospedaje	0.05	2	0.1
5. Inversión inicial	0.12	3	0.36
6. Dependencia de operadores turísticos	0.06	1	0.06
	0.43		0.75
TOTAL	1		2.64

Conclusiones

- El Estado ecuatoriano está promoviendo el desarrollo del sector turístico brindando preferencias a aquellas personas que quieren invertir en turismo, lo que representa una oportunidad para este emprendimiento.
- El turismo representa el tercer rubro más importante en las exportaciones no petroleras del Ecuador incrementando su participación dentro del PIB Ecuatoriano.
- La ley de patrimonio cultural es un elemento clave para la restauración, inversión y funcionamiento de este bien patrimonial.
- El mercado alemán es el más estable de Europa con alto poder adquisitivo que además le gusta mucho viajar, representado una oportunidad.
- Las campañas masivas alrededor del mundo impulsadas por el gobierno hacen que sea más fácil entrar y ser reconocidos en uno mercado internacional.
- Existe gran cantidad de lugares de alojamiento en la ciudad de Quito, pero pocas son las que tiene el enfoque presentado. Sin embargo, a nivel mundial la competencia es muy amplia y más competitiva.
- La inversión inicial alta necesaria para comenzar con un proyecto dentro de la industria hotelera frena el ingreso a de nuevos competidores a la misma.
- La categoría que posee la hacienda como bien patrimonial en conjunto con la ley de patrimonio cultural ayuda a la disminución de la inversión inicial y pago de impuestos por al menos cinco años, lo que deja dinero extra para ser reinvertido en mejoras del servicio prestado.

- La diversidad de opciones que existe limita el crecimiento, porque fácilmente un turista puede cambiar de destino a uno más cercano con características similares a último rato.
- Son necesarios fuertes gastos en publicidad para poder llegar al cliente meta, en especial por medios digitales, ya que el mercado alemán utiliza mucho el Internet para realizar sus compras y planificar sus viajes.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercados resulta ser uno de los procesos más importantes en una investigación porque ayuda a identificar y resolver problemas de marketing (Malhotra, 2008, pág. 8)

Problema de investigación

De acuerdo con los resultados obtenidos a través del simulador Valdivia del ministerio de turismo, se plantea el problema de investigación y sus hipótesis de la siguiente manera:

¿Cuán factible resulta implementar una hacienda histórica dirigida hacia turistas alemanes en las afueras de la ciudad de Quito?

H0: El 70% de la población objetiva visitará la hacienda histórica

H1: El 30% de viajeros alemanes optará por otros destinos turísticos

Objetivo general

Encontrar las características adecuadas en cuanto a precio, accesibilidad y servicio sobre las cuales los turistas alemanes tomarán la decisión de visitar una hacienda histórica a las afueras de Quito en lugar de escoger otro lugar turístico.

Objetivos específicos

- Determinar las características que debe ofrecer la hacienda a los turistas alemanes.
- Establecer cuál sería el precio estimado que tendría cada pernoctación en este tipo de alojamiento, así como sus servicios adicionales.

- Definir cuáles son las características representativas que ofrece la zona en donde está ubicada la hacienda, así como el fácil acceso que se tiene a esta.
- Buscar la forma adecuada de comunicar a público objetivo esta nueva oferta turística y persuadirlos con las ventajas que esta tiene.

Segmentación

Para una empresa es importante dividir a los mercados grandes y heterogéneos en segmentos para poder llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios a los futuros clientes (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013, pág. 165).

En base al simulador que ofrece el Ministerio de Turismo, se descubrió el potencial que tienen los proyectos turísticos enfocados hacia el mercado europeo de clase media, por lo que se decidió segmentar al mercado alemán de la siguiente forma:

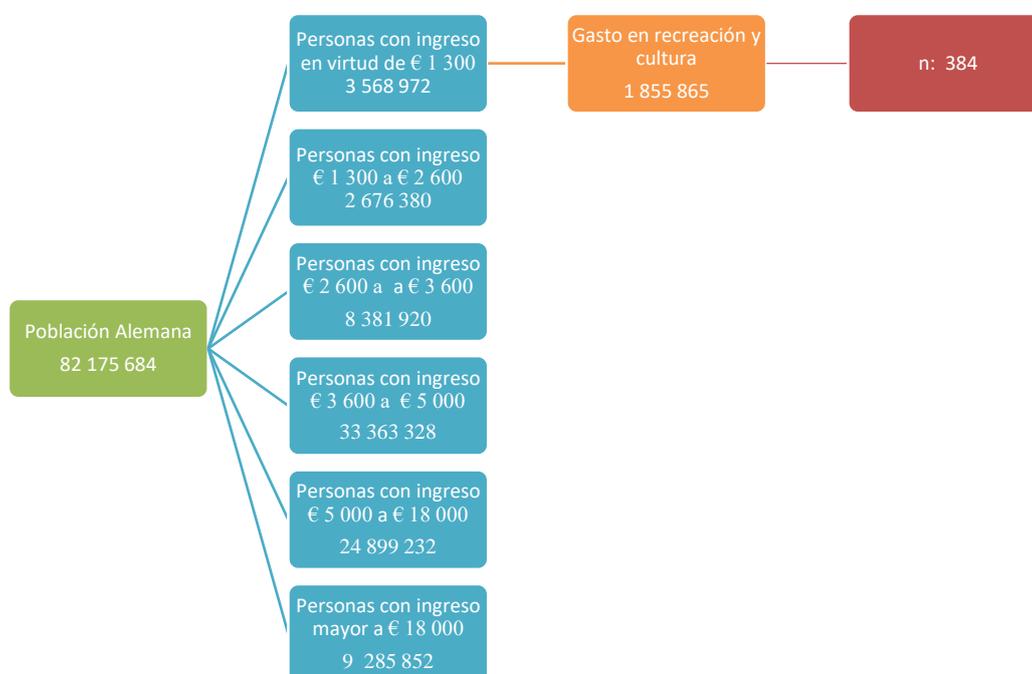


Figura No 1: Segmentación de mercado

Adaptado de: Destatis, 2017

Para poder inferir en los resultados de una investigación se debe tomar una muestra o segmento de la población de objetivo (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011, pág. 171). En este caso la muestra resultó de 384 personas alemanas de clase media que utilizan sus ingresos en actividades de recreación y cultura, sin embargo, por motivos geográficos y de tiempo solo se realizará esta investigación a 21 alemanes.

3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Este tipo de investigación es de carácter exploratoria, no estructurada, basada en pequeñas muestras que ayudan a definir y entender el entorno de un problema como lo son las entrevistas a profundidad o sesiones de grupo (Malhotra, 2008, pág. 42).

3.1.1 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A EXPERTOS

Se desarrollaron cuatro entrevistas a expertos: Miguel Pérez, gerente Hotel Andino (experto hotelería); Ricardo Rúales, propietario Hacienda La Alegría (experto en ecoturismo); y Romina Riquetti, fotógrafa residente en Alemania (experta del mercado alemán).

Dentro de la información proporcionada por parte del experto hotelero se puede destacar su apreciación sobre el mercado, lo cual difiere un poco los datos que proporciona el Ministerio de Turismo mencionado que hace diez años existían mayor número de turistas y que incluso se ganaba mucho mejor. Por parte de sus clientes ha recibido el comentario que Ecuador resulta más caro que sus países vecinos, sin embargo, menciona no desalentarse ya que la idea propuesta es buena siempre y cuando se seleccione bien el mercado, se ofrezca un buen trato y facilidades en cuanto a transporte, alimentación y comunicación. En un principio en una charla informal sugirió enfocar a la hacienda como un lugar para eventos sin dejar de lado la idea inicial. El experto propuso investigar la flora, fauna y tradiciones del sector para hacerlo aún más llamativo al lugar. Manifestó también que la inversión inicial es fuerte pero que si hay entidades que otorgan préstamos para este tipo de actividades y si se desea conocer aún más sobre esta clase de proyectos se debería visitar haciendas que funcionen bajo el mismo concepto, de modo que se podrá sacar lo mejor y peor de estos sitios. La

comunicación es parte fundamental como lo afirma el experto, y más aún aquellas que se da por Internet, por ello sugirió llegar a los futuros cliente mediante páginas de turismo y un sitio web oficial del lugar que muestre lo que verdaderamente es lugar y que es lo que se ofrece.

El experto en ecoturismo es propietario de una hacienda competidora, quien manifestó entrar a esta industria por una crisis en la hacienda, adaptándola según las características que observó en una granja turística en el extranjero. El hacendado afirmó que por cuestión de precios este servicio no es muy aceptado por la gente local, por lo que recomendó enfocarse en mercados extranjeros. Así mismo, mencionó que este tipo hospedaje destaca frente a la competencia por los servicios que brinda y su conexión con la naturaleza. Aclaró el experto que no hay mayores restricciones legales para entrar a la industria, basta tener un nombre aprobado por el ministerio de turismo y el resto depende de la inversión necesaria para adecuar el sitio. Manifestó que una buena opción para llegar a los extranjeros es tener contactos en agencias de viaje internacionales. Recomendó darle su propia identidad a la hacienda y no solo enfocarse en vender un lugar de alojamiento sino una experiencia en un ambiente diferente ya que esto cautiva más a los turistas extranjeros.

La siguiente entrevistada es una ecuatoriana residente en Alemania, quien al conocer de la idea manifestó su interés, sin embargo, sugirió segmentar bien al mercado ya que esta opción estaría enfocada a personas que aprecien la cultura para que el lugar no sea subvalorado. Aseveró que a los alemanes les gusta viajar mucho. Dentro de sus múltiples viajes manifestó haber conocido una hacienda parecida en Colombia, la cual era de Simón Bolívar, en donde se encontró con muchos europeos. Sugiriendo su visita para tener una idea más clara de un negocio ligado a la parte patrimonial. Manifestó también que si se pretende llegar a este mercado todo debe estar en buen estado y limpio para garantizar al turista alemán la calidad de las cosas. En cuanto a la diferencia de idiomas, sugirió tener toda la información y rotulado de las instalaciones en inglés además de tener al menos una persona dentro de la hacienda que sepa hablar alemán. Afirmo que usar publicidad por el Internet es clave para emprender este

proyecto ya que gran parte de la población alemana esta siempre conectada en la red.

3.1.2 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A CLIENTES

Una vez realizadas las entrevistas a profundidad con expertos en el sector, se decidió realizar otras dos a potenciales clientes: Beno Schlauri (guía de montaña) y Vivian Bartoch (sobrecargo).

El primer posible cliente es un guía de montaña, que durante años ha trabajado con turistas extranjeros en el Ecuador. De su experiencia trabajando con alemanes afirmó que ellos buscan sitios confiables al momento de hacer un viaje, incluso prefieren volver a un lugar que ya visitaron anteriormente que buscar espacios nuevos. Mencionó también que, si se decide trabajar a través de una agencia de viajes, al menos el 10% del valor que ellos cobran al cliente final se debe quedar con la agencia, por lo cual de acuerdo con las características planteadas que tendría la hacienda sugirió cobrar al menos entre \$ 60 y \$70 por noche para tener ganancia a pesar del valor extra que se debe dar al intermediario. Aclaró que la ubicación es fundamental, ya que de cierta manera esto también representa costos para la agencia y por ende la hacienda. Para promocionar la hacienda el guía de montaña manifestó que a pesar de que las agencias de viajes son las encargadas de la difusión del espacio turístico y que incluso estas incluyen al lugar dentro de las estrategias de ventas, es fundamental tener una página web propia, de preferencia traducida en varios idiomas.

La segunda posible cliente es una sobrecargo alemana, quien afirmó que la mayoría de sus compatriotas viajan al menos dos veces al año, una entre amigos y la otra entre familia, dando la oportunidad a muchas empresas turísticas de ser parte al menos de una de estos viajes programados. Sin embargo, aclaró que viajar a Latino América no es la primera opción para los alemanes ya que lo ven en general como un sitio poco seguro. A pesar de lo mencionado, la futura cliente final respaldó la idea debido a su gusto por conocer sitios nuevos, tal como lo hacen la gran mayoría de jóvenes de hoy en día, quienes ponen como prioridad

viajar y recorrer el mundo entero. El valor sugerido por la futura cliente a cobrar por noche es \$40. En cuanto en la accesibilidad al lugar y cuán lejos de la ciudad esta la hacienda presentó mucho interés la sobrecarga, ya que dijo que también le gustaría realizar otras actividades fuera de este espacio. La futura cliente final mencionó que al menos en la parte en la que ella reside y lo que ha visto en los viajes que realiza en la aerolínea que trabaja la gente viaja de forma independiente más que con una agencia.

3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Para esta sección se ha decidido utilizar un muestreo por bola de nieve, el cual es un método de muestreo no probabilístico que elige un conjunto de encuestados y estos ayudan al investigador a identificar a personas, adicional espera incluirlas en el estudio (Hair, Bush, & Ortinau, 2010, pág. 309). A través de este método se logró realizar 21 encuestas a personas alemanas que han viajado al extranjero.

Por medio de la estructura de correlaciones se puede medir la relación entre cada variable. Cuanto mayor sea la correlación, mas importante será la variable (Trespacios , Bello, & Vázquez, 2005, pág. 287). En este caso en particular, existen varias correlaciones importantes como se muestra en el anexo 9, que en otras palabras quieren decir que:

El 95,2% de alemanes que están interesados en vivir y conocer la historia de otro país distinto al suyo, disfrutan los viajes que combinan la naturaleza con el crecimiento de una ciudad, además están predispuestos a conocer la gastronomía y tradiciones de su lugar de destino, lo que ratifica la importancia de tener servicios adicionales dentro de la hacienda para crear experiencias inolvidables sobre sus clientes. Entre más atributos ofrezca un lugar, mayor número de visitas podrá tener.

En su mayoría son personas con un ingreso mensual menor a 1300 EUR siendo sus viajes principalmente por estudios y placer. Esto concuerda con el 42,9% que afirma viajar en familia y el 38,1% que firma que lo hace con sus amigos.

Adicionalmente el 42,9% de los encuestados forman parte de familias con más de cinco miembros ampliando así más nuestro mercado.

Todos los encuestados han viajado a otro país dentro de Europa, sin embargo, su segunda opción en igual proporción es América del Norte y América del Sur con 47,6% de participación siendo Estados Unidos, Brasil y Argentina los países con mayor atractivo turístico. Además el 76,2% afirma viajar entre 1 y 2 veces en año, lo que muestra su interés en viajar especialmente en verano.

Al 95,2% le atrae la idea de mezclar la naturaleza, la historia, el movimiento y la gastronomía de una ciudad en crecimiento como lo es Quito. En el momento de presentar las actividades extras que se ofrecerán, degustar la comida tradicional fue la más elegida con un 66,7%, seguida del 42,9% de los paseos ecológicos y las visitas a lugares históricos.

En cuanto al precio el 47,6% estaría dispuesto a pagar entre 41 EUR y 60 EUR la noche, es decir entre 49,62 USD y 74,43 USD, mientras que el 38,1% pagaría entre 20 EUR y 40 EUR, lo que equivaldría entre 24,81 USD y 49,62 USD. En promedio los posibles clientes pernotarían de 2 a 3 noches en este tipo de hospedaje con los atributos mencionados.

Lo que buscan los posibles clientes además de lo planteado es comodidad y conectividad, eso implica combinar la naturaleza con los beneficios que ofrece una ciudad. Por ello también 38,1% busca algún tipo de entretenimiento en este lugar.

El 52,4% prefiere planificar de manera autónoma sus viajes y tan solo el 14,3% decide hacerlo por medio de una agencia de viajes. Es así como la información concuerda con el 61,9% de encuestados que mencionaron preferir obtener información sobre este lugar a través de una página oficial y con el 19% que prefiere recibirla por medio de sitios web dedicados al turismo.

3.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MERCADO

En base al análisis cuantitativo y cualitativo realizado y los objetivos planteados al inicio de la investigación de mercado se puede inferir que:

- A la gente alemana le gusta viajar por placer al extranjero, y no solo por negocios o estudios, lo que se traduce en una oportunidad para la hacienda, ya que vendrán en busca servicios como el que se está planteando para distraerse y salir de la rutina.
- A pesar de la distancia y los niveles de inseguridad Latino América sigue siendo una de las primeras opciones de los alemanes para viajar en familia o con amigos.
- La mezcla entre naturaleza, historia y gastronomía es aceptada por los turistas alemanes, sin embargo, estos atributos deben ser complementados con comodidad, conectividad y entretenimiento si se quiere realmente que se seleccione a la hacienda sobre otros servicios turísticos.
- El precio estimado que tendría cada pernoctación en este tipo de alojamiento oscilaría entre 49 USD y 74 USD, ya tomado en cuenta la comisión que se puede tener al promocionar el lugar por medio de una agencia de viajes o una página especialista en temas turísticos.
- Se debe tener más información de la flora, fauna y gastronomía típica de la zona, ya que son los atributos diferenciadores del lugar, de este modo se podrá ofrecer un mejor servicio a los futuros clientes y responder a cualquiera de sus inquietudes.
- La cercanía y la accesibilidad del lugar con la ciudad, son elementos fundamentales ya que estos representan gastos adicionales en movilización para los visitantes y menor consumo en el interior de la hacienda.
- Es importante tener una página oficial traducida en varios idiomas con todo lo que ofrece la hacienda y con una opción de compra en línea para complacer la demanda de los mercados internacionales y estar al nivel de la competencia.
- Se debe promocionar el lugar en varios sitios web especializados en la venta en línea de paquetes turísticos y reservas de habitaciones dentro de cualquier hotel, aprovechando la creciente demanda de estos servicios

por medio de estas herramientas digitales y la facilidad que dan para su reconocimiento mundial.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Los análisis realizados en cuanto al entorno alemán y ecuatoriano, la industria hotelera y los clientes alemanes fueron claves para descubrir el potencial que puede llegar a tener la hacienda y el sin número de oportunidades que se generan en torno a esta idea.

Si bien es cierto, la temática que plantea la hacienda atrae a un porcentaje pequeño de alemanes, esta a su vez fomenta el desarrollo y la generación de empleos dentro de este sector, haciéndola atractiva no solo para los extranjeros sino también para la gente local.

El proyecto resulta ser también la excusa perfecta para que las autoridades tomen conciencia sobre el potencial desperdiciado de este bien patrimonial que conjuga historia, cultura y tradición en un espacio muy natural a las afueras de Quito.

Así mismo, existen varios alojamientos a nivel nacional que ofrecen servicios parecidos en haciendas ganaderas o en casas coloniales, sin embargo, la idea de combinar estos dos ambientes en uno solo es algo innovador y más aun sabiendo el valor histórico que se oculta detrás de sus paredes.

Además, tomando en cuenta que se trata de un servicio relacionado al turismo dentro de un bien patrimonial, la propuesta puede tomar mayor fuerza con los beneficios que hoy en día ofrece el gobierno ecuatoriano para el desarrollo de este sector y la conservación de este tipo de bien inmueble.

Las campañas masivas alrededor del mundo impulsadas por el gobierno ecuatoriano hacen que sea fácil promover el turismo fuera del país y llegar a mercados poco explotados. Así mismo, el sin número de portales web que permiten hacer compras y reservas de hoteles en línea alrededor de todo el mundo facilitan el ingreso a mercados internacionales a propuestas nuevas como esta.

Por otro lado, la diversidad de opciones turísticas que existe alrededor del mundo limita el crecimiento de la industria ecuatoriana en esta rama. Sin embargo, la mezcla entre naturaleza, historia y gastronomía que ofrece esta idea resulta atractiva tanto para el mercado local como para los internacionales.

Adicionalmente este proyecto se puede apalancar aún más del número de viajes anuales que hacen los turistas alemanes y su interés no solo de viajar por estudios sino también por ocio, buscando comodidad, conectividad y entretenimiento en lugares nuevos.

Aunque la distancia entre Ecuador y Alemania es un factor relevante, este no ha impedido por años el ingreso de turistas al territorio ecuatoriano y peor aún a América Latina en general. Pero, así como ellos viajan miles de kilómetros el servicio que reciban deberá ser sobresaliente, tal cual la idea presentada.

En conclusión, el proyecto planteado dentro de la hacienda de Manuelita Sáez tiene realmente potencial y apoyo para su conservación a pesar de la fuerte inversión inicial. En cuanto al segmento de mercado, resulta ser el adecuado, ya que de acuerdo a lo investigado y consultado este mercado esta dispuestos a viajar grandes distancias por encontrar paz y tranquilidad e invertir una cantidad razonable de dinero en su estadía.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL

La estrategia que se va utiliza es la de diferenciación, la cual consiste en ofrecer al mercado meta cualidades diferentes a las que tiene la competencia. De esta forma la idea de negocio puede ser percibida como única y significativa (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 286). Por ello se venderá a la hacienda como una experiencia, más que como un lugar turístico, donde se combine la tradición, la cultura, la gastronomía y la historia a las afueras de una ciudad en crecimiento.

5.1.1 MERCADO OBJETIVO

En base la a la segmentación realizada en el análisis del cliente se pudo determinar que existen 1855865 potenciales clientes en Alemania. Sin embargo,

no toda la población seleccionada necesariamente escoge un viaje como forma de recreación y cercanía a la cultura. Por ello en base a las encuestas realizadas, se puede inferir que 95,2% de esta muestra afirma viajar en busca de los atributos mencionados. Esta mezcla de componentes hace que el mercado objetivo sea de 1766784 alemanes como muestra la Figura No 2.



Figura No 2: Mercado Objetivo

Adaptado de: Destatis, 2017/ Ministerio de Turismo, 2017

A pesar de ello hay que tomar en cuenta que existen otros destinos turísticos que podrían ser escogidos por los alemanes al momento de buscar un lugar donde viajar. Por ello en base a los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo del Ecuador se pudo determinar que el país representa apenas el 0,043% del total de los destinos turísticos seleccionados por los alemanes al momento de viajar como muestra la figura 3.

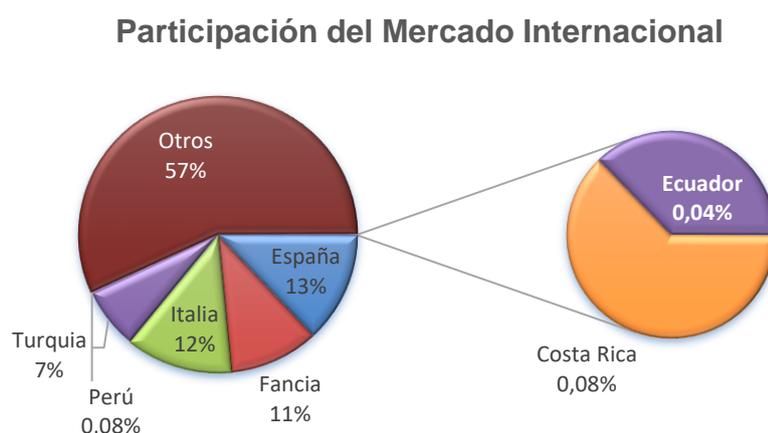


Figura No 3: Participación mercado internacional

Adaptado de: Ministerio de Turismo, 2017

Tomando en cuenta la información recopilada, se puede estimar la demanda que tendremos en el primer año, tanto en dólares como en unidades es la siguiente:

Tabla No 7: Demanda de la Hacienda

	N. de clientes potenciales	Frecuencia visitas al país	Consumo del servicio	Precio por noche	Demanda
Unidades	1855865	0.043%	95.20%	-	760
Dinero	1855865	0.043%	95.20%	\$60	\$ 45,583.01

A pesar de que la demanda no es muy grande en el primer año, hay que tomar en cuenta que existen muchos potenciales clientes que están siendo atraídos por otros destinos. Por lo cual si se aplica las estrategias adecuadas se podría atender a una mayor cuota de mercado.

5.1.2 PROPUESTA DE VALOR

La mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca se conoce como propuesta de valor, la cual responde a la pregunta ¿Por qué debo utilizar su servicio y no otro? (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 186).

En este caso, la propuesta de valor es una hacienda histórica de primera categoría, la cual ofrece servicio de alojamiento para turistas alemanes, el cual se complementa con actividades propias de una heredad en un ambiente colonial. La base de su diferenciación será el concepto de revivir las tradiciones, cultura y gastronomía del Quito antiguo, combinándolo con naturaleza y paz que ofrece el sector.

La mezcla de ambientes y su personal dispuesto a llevar al pasado a sus huéspedes e inténalos en su diario vivir dentro de la hacienda, hace que esta sea una experiencia diferente. Su cercanía al dinamismo de Quito, a la aventura del Volcán Cotopaxi y al recorrer del tren hace que este lugar sea atractivo tanto para jóvenes como para adultos. Además, toda la comida que se ofrecerá dentro de este establecimiento tendrá como base productos cultivados por los propios huéspedes dentro de la hacienda.

La fuente principal de ingresos será la venta integral de paquetes turísticos, ofreciendo siempre una experiencia más que un lugar donde pernoctar.

El canal de distribución a utilizarse será directo, es decir ventas y reservaciones mediante la página oficial de la hacienda.

Ofrecer una calidad superior y prestigio al cliente es el enfoque que tiene este proyecto, lo que se alinea a la estrategia de posicionamiento más por más. Esta estrategia implica un servicio más exclusivo a un precio más alto para cubrir los costos altos que se generan (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 187).

5.2 MEZCLA DE MARKETING

La estrategia de marketing planteada por cualquier empresa se la puede llevar a cabo a través de un conjunto de herramientas denominadas mezcla de marketing (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 12).

5.2.1 PRODUCTO/SERVICIO

Para poner en pie la propuesta de valor, la empresa debe primero crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad, es decir, un producto o un servicio (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 12).

En este caso, la hacienda Catahuango es un espacio turístico construido en el tiempo colonia por la familia de Manuelita Sáez, ubicada en las afueras de la ciudad de Quito, cuyo objetivo es que los turistas alemanes disfruten de una experiencia única en un espacio lleno de historia, gastronomía y tradiciones en medio de la naturaleza, de la mano de actividades típicas de una hacienda ganadera.

La tabla No 8 indica los servicios que se ofrecerán dentro de estas instalaciones para cumplir el objetivo planteado.

Tabla No 8: Servicio a ofertarse

NIVELES DE SERVICIO	
Básico	Alojamiento para estancias cortas
Real	Hacienda turística de lujo
Aumentado	Hacienda turística de lujo con estilo colonial en medio de la naturaleza
PAQUETES TURÍSTICOS	

Paquete 1	Paquete para una persona de tres días y dos noches que incluye: dos desayunos, dos almuerzos, dos cenas, un recorrido histórico, un tour ecológico, un taller gastronómico, una vivencia agrícola, acceso a la piscina y a los jardines de la hacienda.
Paquete 2	Paquete para una persona de cuatro días y tres noches que incluye: tres desayunos, tres almuerzos, tres cenas, un recorrido histórico, un tour ecológico, dos talleres gastronómicos, una vivencia agrícola, una vivencia ganadera, acceso a la piscina y a los jardines de la hacienda.
Noche adicional	Paquete para una persona que desee alojarse más de tres noches que incluye adicionalmente: un desayuno, un almuerzo, una cena, dos actividades recreacionales a gusto del huésped, acceso a la piscina y a los jardines de hacienda.
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	
*Bar	Servicio de bebidas alcohólicas y snacks por la noche.
Biblioteca	Presentación de los escritos y libros encontrados en la hacienda para libre lectura de sus huéspedes.

* Valor no incluido en los paquetes

5.2.1.1 ATRIBUTOS

- Servicio de excelencia con atención personalizada.
- Personal con conocimiento de varios idiomas.
- Ambiente totalmente colonial.
- Habitaciones de lujo totalmente amobladas con baños independientes y calefacción independiente.
- Conectividad de la más alta calidad.
- Vivencia de actividades ganaderas y agrícolas.
- Vías de acceso en buen estado que permiten acceder a los puntos principales de la ciudad de Quito.

5.2.1.2 BRANDING

Este lugar mantendrá su nombre original, “Hacienda Catahuango”. Esto debido a que todos los registros históricos de la hacienda se los presenta bajo este nombre e incluso su registro como bien patrimonial.

5.2.1.2.1 ESLOGAN

El eslogan de la hacienda será “Cuna de la Libertad”, el cual hace hincapié a la importancia que tuvo este espacio de la vida de Manuelita Sáez y a sus ideas revolucionarias.

5.2.1.2.2 LOGOTIPO

El logotipo será el siguiente, compuesto por la silueta del rostro de Manuelita Sáez, el cual simboliza la historia que hay detrás de esta propiedad, junto con el nombre y eslogan de la hacienda con tipografías elegantes y cautivadoras.



Figura No 4: Logotipo

El color turquesa del logotipo representa frescura, confianza y tranquilidad que se ofrecerá a los turistas alemanes dentro de esta propiedad.

Antes de comenzar las actividades dentro de la hacienda, se debe registrar su nombre para evitar plagios o engaños. Para ello se debe hacer una búsqueda fonética a través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Terminado el proceso de búsqueda se hace público durante seis meses el nombre para que cualquier personal que se sienta afectado declive y deje de lado el proceso. El costo de proteger el nombre de la hacienda por diez años es de \$ 226.

El diseño del logotipo tiene un costo de \$50.

5.2.1.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

En base a la demanda estimada que muestra la tabla No 7 y el crecimiento en los últimos cinco años de turistas alemanes que ingresan Ecuador se calculó las ventas anuales, tomando en cuenta también los resultados de las encuestas en cuanto al número de noches que los huéspedes estarían dispuestos a gastar en un lugar como este.

Tabla No 9: Cantidad de las ventas anuales (número de huéspedes)

	2019	2020	2021	2022	2023
% Crecimiento		3,6%	3,8%	4%	4,2%
Paquete 1	253	262	272	283	295
Paquete 2	290	300	312	324	338
Noche adicional	217	224	233	242	252
TOTAL	760	787	817	850	885

5.2.2 PRECIO

Una vez creada la oferta, se debe decidir cuánto se cobrará por la misma, es decir se debe definir el precio de producto o servicio (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013, pág. 12).

5.2.2.1 ESTRATÉGIA DE ENTRADA

La mejor estrategia para ingresar a este mercado es la penetración de mercado, la cual consiste en establecer en un inicio un precio bajo para penetrar al mercado rápido y profundamente (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013, pág. 271). Esto atraerá a un gran número de huéspedes e incrementará la participación de la hacienda dentro de mercado tan grande.

De modo que el precio en base a la investigación cuantitativa y cualitativa es de \$60 por noche, el cual resulta competitivo frente a los hoteles y hosterías coloniales existentes en la ciudad de Quito.

5.2.2.2 ESTRATÉGIA DE PRECIO

La fijación de precios será a través de la estrategia de valor para el cliente, es decir, se utilizará la percepción los compradores como clave más que el costo mismo del servicio (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013, pág. 258).

Por ello, al no ser la hacienda solo un lugar donde hospedarse, sino un espacio donde se mezcla tradición, cultura, gastronomía y naturaleza de la mano de actividades recreativas, el precio por noche subirá a \$80; dicho valor será el reflejo de la experiencia vivida en esta hacienda las afueras de la ciudad de Quito, como muestra la tabla No 10.

Tabla No 10. Precio de los paquetes a ofrecer

	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Paquete 1	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00
Paquete 2	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
Noche adicional	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00

5.2.2.3 ESTRATEGIA DE AJUSTE

Para estabilizar los precios y enfrentar a la competencia se utilizará la estrategia de Status Quo, lo que permitirá diferenciarse ante los rivales que manejan precios similares con aspectos como la calidad de servicio, ambiente y sabor. Aquellas empresas que trabajan bajo esta estrategia no son pasivas en su marketing, por lo contrario, utilizan enérgicamente otros elementos de la mezcla de marketing para evitar la competencia (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 345).

5.2.2.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

Con los precios de la tabla No 10, los cuales se los calculó de acuerdo con la inflación proyectada para el 2017 y 2018 del FMI, y la demanda de la tabla No 9, se realizó una proyección de ventas para los primeros cinco años de funcionamiento de la hacienda sin contemplar el IVA como muestra la tabla No 11.

Tabla No 11. Proyección de ventas anuales

	2019	2020	2021	2022	2023
Paquete 1	\$ 40,492.80	\$ 42,144.59	\$ 119,417.94	\$ 45,952.02	\$ 48,121.42
Paquete 2	\$ 69,494.40	\$ 72,329.23	\$ 94,266.90	\$ 78,863.61	\$ 82,586.76
Noche adicional	\$ 17,328.00	\$ 18,034.85	\$ 157,045.48	\$ 19,664.15	\$ 20,592.50
Total	\$ 127,315.20	\$ 132,508.66	\$ 138,231.71	\$ 144,479.78	\$ 151,300.67

5.2.2.2 COSTOS DIRECTOS UNITARIOS

Los costos directos unitarios presentados en la tabla No 12 representan los gastos que tendrá la hacienda por cada paquete que ofrezca, así como su evolución en el tiempo. Los costos de MOD y los insumos se encuentran

sustentados en la tabla No 17 y cotizaciones presentadas por posibles proveedores.

Tabla No 12. Costos directos unitarios

	2019	2020	2021	2022	2023	
COSTO DIRECTO PAQUETE 1	47.72	49.48	49.72	49.96	50.20	
Recepción						
Recepcionista y botones	M.O.D.	4.64	4.96	4.99	5.01	5.03
Pernoctación						
Ama de llaves	M.O.D.	4.67	5.00	5.02	5.04	5.07
*Amenities	Insumo	1.73	1.74	1.75	1.76	1.76
Alimentación						
**Costo tercerización	Insumo	19.50	19.60	19.70	19.79	19.89
Recorrido histórico						
Guía	M.O.D.	4.64	4.97	4.99	5.02	5.04
Tour ecológico						
Guía	M.O.D.	4.64	4.97	4.99	5.02	5.04
Taller gastronómico						
**Costo tercerización	Insumo	3.25	3.27	3.28	3.30	3.32
Vivencia agrícola						
Encargado de mantenimiento	M.O.D.	4.65	4.98	5.00	5.02	5.05
***Herramientas agrícolas	Insumo					
COSTO DIRECTO PAQUETE 2	62.29	64.33	64.65	64.97	65.30	
Recepción						
Recepcionista y botones	M.O.D.	4.64	4.96	4.99	5.01	5.03
Pernoctación						
Ama de llaves	M.O.D.	7.00	7.49	7.53	7.56	7.60
*Amenities	Insumo	1.73	1.74	1.75	1.76	1.76
Alimentación						
**Costo tercerización	Insumo	29.25	29.40	29.54	29.69	29.84
Recorrido histórico						
Guía	M.O.D.	4.64	4.97	4.99	5.02	5.04
Tour ecológico						
Guía	M.O.D.	4.64	4.97	4.99	5.02	5.04
Taller gastronómico						
**Costo tercerización	Insumo	6.50	6.53	6.57	6.60	6.63
Vivencia agrícola						
Encargado de mantenimiento	M.O.D.	4.65	4.98	5.00	5.02	5.05
***Herramientas agrícolas	Insumo					
Vivencia ganadera						
Encargado de mantenimiento	M.O.D.	4.65	4.98	5.00	5.02	5.05
***Herramientas ganaderas	Insumo					
COSTO DIRECTO NOCHE ADICIONAL	18.73	19.23	19.32	19.42	19.52	
Pernoctación						
Ama de llaves	M.O.D.	2.33	2.50	2.51	2.52	2.53
Alimentación						
**Costo tercerización	Insumo	9.75	9.75	9.75	9.75	9.75
Taller gastronómico						
**Costo tercerización	Insumo	3.25	3.27	3.28	3.30	3.32
Vivencia agrícola						
Encargado de mantenimiento	M.O.D.	4.65	4.98	5.00	5.02	5.05

* Incluye kid dental, de aseo y peinilla

**Datos en base al precio de una comida ofrecida por un catering

***Se utilizarán las herramientas que ya posee la hacienda

El costo unitario de la mano de obra directa se reducirá a media que pasen los años debido al incremento de la demanda.

5.2.3 PLAZA

Son todas aquellas actividades encaminadas a que el producto o servicio esté disponible para mercado meta (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 53).

De acuerdo con la información recopilada en la sección de análisis del cliente, el servicio se lo ofrecerá de manera directa a través de la página oficial de la hacienda y de forma indirecta por medio de agencias de viajes Online (OTA's).

5.2.3.1 ESTRATÉGIA DE DISTRIBUCIÓN

Al momento de escoger estos tipos de canales de distribución se está obviando tener un punto de venta físico, por lo que el único medio de presentación de la hacienda resulta ser la web. Por este motivo es de suma importancia tener una página oficial traducida en varios idiomas, que permita que turistas de todo el mundo conozcan la hacienda y las experiencias que se pueden vivir en ella.

El diseño de una página web interactiva traducida a dos idiomas más y con la opción de realizar reservas, tiene un costo de \$500 con URL propio por un año. La renovación en la web y todos los derechos para que siga en línea el URL tiene un costo anual de \$200. Por otro lado, las OTA's cobran un 10% de comisión en ventas por cada reserva realizada en sus sitios web.

El precio de venta al público de los paquetes será igual en cualquiera de estos dos medios, dando al cliente mayor libertad de elección.

5.2.3.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La hacienda se manejará a través de dos tipos de canales de distribución: directo e indirecto.

- **Directo:** Reservas por medio de la página oficial de la hacienda o por Facebook. En base a la investigación cuantitativa el 76,2% de mercado meta lo hará por estos medios.
- **Indirecto:** Las reservas en OTA's como Booking.com o Expedia.com representaran el 19% de las ventas según los datos obtenidos en el sondeo de mercado.

5.2.4 PROMOCIÓN

En esta etapa se debe comunicar a los clientes sobre la oferta existente y persuadirlos sobre sus méritos (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 12).

5.2.4.1 ESTRATÉGIA DE PROMOCIÓN

Se trabajará bajo una estrategia de pull o jalar, la cual dirige todas sus actividades de marketing hacia los consumidores finales para inducirlos a adquirir el servicio (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 364). Es decir, que no habrá intermediarios ente el cliente y el servicio prestado.

La promoción de la experiencia que trae consigo la hacienda se la hará de forma intensiva por redes sociales, emailing, sitio web y asociaciones gremiales del sector.

5.2.4.2 PUBLICIDAD

Debido a que el principal canal de distribución es directo, se trabajará con mayor hincapié en campañas en redes sociales, emailing y la página web.

Redes Sociales

A pesar de que uno de los expertos manifestó que tener gran número de seguidores en redes sociales no significa necesariamente tener gran cantidad de visitantes, se invertirá en este medio de comunicación debido a que el mercado objetivo son los jóvenes y ellos son quienes más utilizan este tipo de plataformas

- **Facebook:** Las campañas publicitarias en este medio serán trimestrales. Se crearán campañas para lograr reconocimiento del lugar. El costo de cada campaña publicitaria al mes tiene un costo de \$80.
- **Twitter:** Publicaciones diarias sin costo alguno.
- **Google +:** Esta red social se la utilizará para tener presencia en Google Maps, esta ayudará a que los turistas extranjeros sepan dónde es, cómo es y cómo llegar al lugar a través de su sin número de imágenes.
- **TripAdvisor:** Cuando se habla netamente de restaurantes y hoteles, la mejor red social para conocer opciones, opiniones y reclamos es esta. Incluso al finalizar el año este mismo portal reconoce a aquellos lugares que ofrecen servicios de excelencia según los comentarios de sus usuarios, sin embargo, al ser una red social que se basa en comentarios de personas que ya visitaron el lugar se la utilizará a partir del tercer año

de funcionamiento de la hacienda, es decir, cuando ya esté posicionada. De este modo los futuros clientes tendrán una idea certera del lugar basado en experiencias vividas por otros turistas.

Emailing

A partir del segundo año de funcionamiento la hacienda enviará información sobre sus nuevos paquetes turísticos, experiencia vividas por los huéspedes y datos curiosos a través de correos masivos. Para ellos se contratará una empresa especializada en este tipo de compañías, la cual se encargará de enviar la información a una base de datos previamente seleccionada. Este servicio tiene a costo un costo anual de \$850.

Página Web

La cual estará traducida en inglés y alemán, para hacerla más amigable con su mercado meta. Esta plataforma permitirá hacer reservaciones, cancelaciones y compras definitivas de los servicios que ofrece la hacienda.

Publicidad impresa

Este tipo de publicidad solo podrá ser entregada cuando los turistas lleguen a las instalaciones de la hacienda. El propósito de esta es informar al turista sobre la relevancia histórica de este lugar y las actividades que pueden disfrutar dentro y fuera de las instalaciones. El costo de impresión de 1000 flyer es de \$45.

5.2.4.2 PROMOCIÓN DE VENTAS

El precio al cual se ofertan los paquetes turísticos es la principal promoción de la hacienda, ya que este valor incluye alimentación, actividades recreativas y alojamiento a un precio razonable.

5.2.4.5 RELACIONES PÚBLICAS

Apertura del lugar

El lanzamiento de la hacienda como hotel de lujo que permite vivir de cerca la vida del campo y revivir la historia, tendrá la presencia autoridades municipales,

delegados de la comunidad alemana en Ecuador, representantes de la embajada alemana y expertos del sector turístico y patrimonial. Dicho evento tendrá un costo de \$ 4 000 entre decoración, ambientación y comida.

Alianzas estratégicas

El ministerio de turismo, el instituto de Patrimonio Cultural y la comunidad alemana en Ecuador serán piezas claves para el éxito de la hacienda. La primera será el ente que nos ayude a la promoción del lugar, la segunda la que nos ayude a la conservación de este bien patrimonial y la excepción de ciertos tributos y la última será un medio para llegar a nuestro mercado objetivo en Alemania. En todos los casos estas alianzas no tendrán costo alguno, ya que, así como ellos promocionan el lugar, la hacienda también presentará el trabajo que realizan y la importancia que tienen como entidades.

A parte de las alianzas mencionadas, ser parte de la Federación Hotelera Nacional del Ecuador AHOTEC, es un factor clave. Esta asociación privada reúne a un sin número de alojamientos alrededor de todo el territorio ecuatoriano, ofreciendo asesorías, capacitaciones, actualizaciones y promoción a un costo de \$101 mensuales (AHOTEC, 2004).

Ferias

Ser partícipe de ferias que promocionan el turismo a nivel mundial es fundamental para crear una red de contactos, darse a conocer y generar una marca más fuerte. Por ello cada cinco años un delegado de la empresa con un presupuesto de \$3000 viajará a Berlín a la feria de turismo ITB, donde conocerá las nuevas tendencias de este mercado y los principales competidores a nivel mundial.

5.2.5 COSTOS DE LA MEZCLA DE MARTING

La tabla a continuación resume los costos en los cuales se tendrá que incurrir para cumplir las estrategias planteadas en la mezcla de marketing.

Tabla No 13. Costos totales de la mezcla de marketing

	2019	2020	2021	2022	2023
Estrategia de Producto	\$ 276.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Protección nombre	\$ 226.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Logo	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estrategia de Precio	\$ -				
Estrategia de Plaza	\$1,995.27	\$1,758.43	\$1,826.74	\$1,901.23	\$1,982.46
Costo Página Web	\$ 500.00	\$ 200.00	\$ 201.00	\$ 202.01	\$ 203.02
Comisión OTA's	\$1,495.27	\$1,558.43	\$1,625.74	\$1,699.23	\$1,779.45
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estrategia de Promoción	\$6,427.35	\$2,439.14	\$2,485.56	\$2,544.37	\$5,558.73
Redes sociales	\$ 320.00	\$ 321.60	\$ 323.21	\$ 324.82	\$ 326.45
Emailing	\$ 850.00	\$ 854.25	\$ 858.52	\$ 862.81	\$ 867.13
Material impreso	\$ 45.00	\$ 45.23	\$ 45.45	\$ 45.68	\$ 45.91
Evento de apertura	\$4,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Afilación AHOTEC	\$1,212.00	\$1,218.06	\$1,258.38	\$1,311.05	\$1,319.25
Feria de turismo ITB	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$3,000.00
TOTAL MARKETING MIX	\$8,698.63	\$4,197.57	\$4,312.31	\$4,445.60	\$7,541.19

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

6.1.1 MISIÓN

Ser el lugar más agradable de Quito al crear: experiencias inolvidables para los huéspedes que gustan de la naturaleza y la cultura, oportunidades para el equipo de trabajo, beneficios para los propietarios y desarrollo de la comunidad; en la hacienda que un día fue la cuna de la libertadora del libertador.

6.1.2 VISIÓN

Ser para el año 2023 el destino líder en Ecuador que conjuga la historia, naturaleza y cultura, ofreciendo calidez y experiencias excepcionales a todos los huéspedes, en todo momento.

6.1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Corto plazo

- Atender al menos al 20% de la población alemana que llegue al Ecuador durante el año 2019.
- Alcanzar el 90% de satisfacción del cliente en el primer año.
- Ser reconocido durante su primer año de funcionamiento dentro de la comunidad en un 100% y ser vista como potencial fuente de trabajo.

Mediano plazo

- Incrementar las ventas en un 6.4% hasta el 2021.
- Captar el 1% del mercado local en el 2021.
- Ocupar el 12% de la capacidad instalada del hospedaje hasta el 2021.
- Obtener más de un 90% de comentarios positivos en redes sociales, pagina web y cuestionarios de retroalimentación, en relación con el servicio brindado hasta el segundo año.
- Generar utilidades a partir del tercer año de operaciones de la hacienda Catahuango.

Largo plazo

- Atender de 10% de posibles consumidores ecuatoriano en el 2023.
- Alcanzar una tasa interna de retorno del proyecto de 20% a perpetuidad.
- Ampliar la oferta de actividades complementarias tanto para jóvenes como para adultos a partir del quinto año.
- Posicionarse como el destino líder en Ecuador del turismo histórico en un máximo de 8 años.

6.2 PLAN DE OPERACIONES

6.2.1 CADENA DE VALOR

A continuación, se presenta la cadena de valor de la Hacienda Catahuango, adapta de la cadena de valor para destinos turísticos de J.A. Jonker (Reguera, 2014, pág. 21).

	Creación de productos	Promoción	Logística Interna	Servicios del destino	Servicios post-venta
Actividades Primarias	<p>Paquete 1: Tres días y dos noches que incluye: alimentación, recorrido histórico, tour ecológico, taller gastronómico, vivencia agrícola, acceso a la piscina y a los jardines de la hacienda.</p> <p>Paquete 2: Cuatro días y tres noches que incluye: alimentación, recorrido histórico, tour ecológico, taller gastronómico, vivencia agrícola, vivencia ganadera, acceso a la piscina y a los jardines de la hacienda.</p> <p>Noche adicional: Alimentación, dos actividades recreativas a gusto del cliente, acceso a la piscina y a los jardines de la hacienda.</p>	Se la hará de forma intensiva por redes sociales, emailing, sitio web y asociaciones gremiales del sector. Además se participará en ferias que promueven el turismo.	Si el huésped desea se lo recogerá del aeropuerto y se lo llevará hasta la hacienda, en donde continuará con el proceso de check-in. Siempre se buscará resguardar la seguridad del cliente y su pertenencias.	El principal servicio de la hacienda será el alojamiento, sin embargo este será complementado con la gastronomía típica del lugar, recorridos históricos, tours ecológicos, vivencias agrícolas y ganaderas. Todo de la mano de gente especializada en el tema (guías turísticos y moradores de la zona)	Se pedirá siempre al cliente que evalúe el servicio utilizado, del cual se puede obtener una retroalimentación del trabajo realizado. Además se mantendrá una comunicación constante con los huéspedes que ya visitaron el lugar a través de campañas de emailing y ofertas especiales.
Actividades de apoyo	Planificación del destino e infraestructura	Al ser un bien patrimonial, se trabajará directamente con el Instituto de Patrimonio Cultural, quien será el que autorice cualquier cambio dentro de la hacienda. Se deberá invertir en señalización para que el lugar sea reconocido con mayor facilidad.			
	Gestión de los recursos humanos	La apertura de las puertas de la hacienda como destino turístico creará más fuentes de trabajo para los moradores del sector. Al ser este servicio dirigido a extranjeros, se invertirá en capacitaciones al personal en idiomas y atención al cliente.			
	Desarrollo de recursos y productos	Se trabaja constantemente en el mantenimiento de la casa y jardines de la hacienda, tratando de mantener su estilo colonial. Inicialmente la hacienda estará abierta a Alemanes, pero a partir del tercer año este servicio abrirá sus puertas al mercado nacional, sin perder ninguno de sus atributos iniciales.			
	Tecnología y sistemas de información	La mayoría de ventas en el extranjero serán vía Internet, ya sea en la página oficial de la hacienda o por un OTA. En ambos lugares habrá la posibilidad de realizar reservas y pagos. Constantemente se estará haciendo estudios de mercado para complacer las necesidades de los futuros clientes.			

Valor añadido

Figura No 4: Cadena de valor

Adaptado de: Reguera, 2014

Las estrategias, planes y programas de actuación específicos se encuentran en las áreas contenidas en la fila superior (área de resultados); y el desarrollo de capacidades, conocimientos y métodos para la acción específicos únicos y difíciles de imitar están en la parte inferior. En conjunto todo representa una ventaja competitiva sólida que puede contribuir a identificar nuevas áreas clave que incrementen la competitividad de la hacienda mediante un proceso de retroalimentación (Reguera, 2014, pág. 20).

6.2.2 CAPACIDAD

La hacienda dispondrá de 6 habitaciones con capacidad para 10 personas. Multiplicando la cantidad de personas que se puede atender durante todo el año, se tiene una capacidad instalada de 3 650 pernoctaciones individuales por año. Para el año 2023 la capacidad instalada pasará de 470 turistas alemanes a 548 como muestra la tabla a continuación.

Tabla No 14: Capacidad instalada de la Hacienda

	2019	2020	2021	2022	2023
Capacidad instalada	3650	3650	3650	3650	3650
Capacidad ocupada	470	487	506	526	548
% Capacidad ocupada	12.9%	13.3%	13.9%	14.4%	15.0%

6.2.3 SECUENCIA DE PROCESOS

Existen tres aspectos fundamentales que se manejarán dentro de la hacienda, uno afín con la relación entre el personal y los huéspedes, un segundo realizado con el personal y un tercero con el trato personal con el huésped.

Tabla No 15: Descripción de procesos

PROCESO DE RELACIÓN ENTRE PERSONAL Y HUÉSPEDES	
Reservas	Los futuros clientes realizarán sus reservas a través de la página oficial de la hacienda, la cual informará la disponibilidad de habitaciones en la fecha y hora seleccionada. Una vez confirmada la reservación una persona de hacienda se pondrá en contacto con el cliente para no perder el vínculo. Se tendrá el mismo proceso si se hace la reservación a través de algún otro sitio web.
Check-In	Al llegar a la hacienda, el cliente será recibido por el mozo, quien lo llevará hasta la recepción para poder seguir con su registro. Una vez confirmada la reserva y receptados los datos personales del visitante, se le entregará la llave y será llevado hasta su habitación por el mozo. Ver anexo 10.
Check-Out	Antes de las 15h00 los huéspedes podrán acercarse a entregar la llave de la habitación, pagar lo consumido y llenar unas encuestas de satisfacción del servicio. Ver anexo 11.
Alimentación y bar	Los huéspedes podrán desayunar, almorzar, cenar y tomar alguna bebida dentro de las instalaciones de la hacienda. Este servicio será tercerizado para reducir costos.
Actividades recreativas	Los huéspedes tendrán la posibilidad de realizar junto al guía turístico y el encargado del mantenimiento las siguientes actividades: Recorrido histórico, tour ecológico, vivencia agrícola, vivencia ganadera y talleres gastronómicos

Tabla No 16: Responsables, horarios y duración de los procesos

PROCESO	RESPONSABLE	HORARIO	DURACIÓN
Reservas	Recepcionista	Indefinido	5 minutos
Check-in	Recepcionista, administrador, botones	10h00-12h00	20 minutos
Check-out	Recepcionista, administrador, botones	12h30-14h30	20 minutos
Alimentación y bar	Empresa subcontratada	07h30-09h30 / 12h30-14h00 18h30-20h30 / 21h00-23h00	40 minutos
Recorrido histórico	Guía turístico	15h00-17h00	2 horas
Tour ecológico	Guía turístico	10h00-12h00	2 horas
Vivencia Agrícola	Encargado de mantenimiento	10h00-12h00	2 horas
Vivencia ganadera	Encargado de mantenimiento	15h00-17h00	2 horas
Taller gastronómico	Empresa subcontratada	15h00-17h00	2 horas
Abastecimiento de insumos de habitaciones	Administrador	09h00-17h00	1 hora
Limpieza de habitaciones ocupadas	Ama de llaves	10h00-12h00	15 minutos por habitación
Limpieza de habitaciones entregadas	Ama de llaves	15h00-17h00	20 minutos por habitación
Lavandería	Ama de llaves	08h00-10h00	2 horas
Limpieza de pasillos y áreas generales	Encargado de mantenimiento/botones	Permanente	Indefinido
Pernoctación	Huésped	21h00-07h30	10 horas
Actividades varias	Huésped	Indefinido	Indefinido

Adicionalmente en el anexo 12 se detalla la programación con la que se manejara la hacienda para cumplir todos aquellos detalles que ofrece en cada paquete.

6.2.4 INFRESTRUCTURA Y BIENES

La hacienda tiene una extensión total de 11 hectáreas, las cuales incluyen la casa de hacienda y sus extensos jardines, ubicada en la parte alta de Amaguaña.

Cuando Manuelita Sáez fue desterrada a Perú, tuvo que vendérsela a una señora de apellido Gangotena de Salvador. Doña Matilde Álvarez Gangotena de Fernández Salvador, fue su última heredera, quien creó una fundación de ayuda social. A raíz de la liquidación de la fundación Matilde Álvarez, Catahuango pasó a manos de La Curia Metropolitana de Quito, encargados del manejo de las haciendas de la Asistencia Pública (Acosta, 2011).

En el año 2010 el Municipio de Quito destinó \$ 440 000 para la recuperación profunda de la propiedad (Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, 2010), sin embargo, estas obras nunca fueron concluidas.

Inicialmente se necesitará una inversión de \$ 37 468,20 para la compra y readecuación de maquinaria, equipos, muebles y enseres adicionales al valor mencionado anteriormente para la restauración de la casa se hacienda como detalla el anexo 13.

6.2.5 PERSONAL REQUERIDO

El personal que trabajará dentro de la casa de hacienda será seleccionado cuidadosamente, considerando como factor clave el conocimiento de otro idioma para la elección. De este modo se busca ser congruente con la estrategia general de marketing.

Para el cuidado y manejo del resto de la hacienda se trabajará con moradores del sector que conozcan de la agricultura y la ganadería, quienes tendrán conocimientos básicos de inglés.

En base a las remuneraciones mínimas sectoriales del 2017 en el sector turismo establecidas en el acuerdo ministerial MDT 2016-0301 con incremento del 15% y todos los beneficios de otorga la ley ecuatoriana a los empleados, se estima que el costo de nómina será el siguiente:

Tabla No 17. Nómina del personal requerido

	2019	2020	2021	2022	2023
Recepcionista-MOD	\$ 6,676.85	\$ 7,146.41	\$ 7,180.27	\$ 7,214.30	\$ 7,248.49
Administrador-GASTO SUELDO	\$ 6,726.73	\$ 7,200.01	\$ 7,234.14	\$ 7,268.43	\$ 7,302.90
Ama de llaves-MOD	\$ 6,720.41	\$ 7,193.22	\$ 7,227.31	\$ 7,261.57	\$ 7,296.01
Botones-MOD	\$ 6,676.85	\$ 7,146.41	\$ 7,180.27	\$ 7,214.30	\$ 7,248.49
Encargado de mantenimiento-MOD	\$ 6,695.64	\$ 7,166.60	\$ 7,200.56	\$ 7,234.69	\$ 7,268.99
Guía turístico-MOD	\$ 6,686.33	\$ 7,156.60	\$ 7,190.50	\$ 7,224.58	\$ 7,258.83
TOTAL NÓMINA	\$ 40,182.82	\$ 43,009.26	\$ 43,213.05	\$ 43,417.87	\$ 43,623.71

6.2.5.1 CAPACITACIONES

Para brindar un mejor servicio, es mejor tener un personal bien capacitado. Dentro de los servicios que ofrece la AHOTEC, están convenios para el personal de sus asociados estudien ingles con un enfoque turístico. El costo, por cada módulo que comprende los 4 respectivos niveles es de USD \$ 280,00; valor que puede ser pagado en 5 cuotas de USD 56,00 cada una (AHOTEC, 2017).

Del mismo modo, se capacitará anualmente a los colaboradores en temas relacionados al servicio y atención al cliente, de forma que puedan responder y actuar de la mejor forma ante las exigencias de los turistas. Un curso con estas características para 6 personas tiene un costo \$450.

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.3.1 ESTRUCTURA LEGAL

La hacienda se constituirá como una compañía limitada familiar, proceso que se lo puede realizar en línea ahorrando tiempo y dinero. El ente regulador es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la cual una vez aprobado razón social y pagado los \$400 de monto mínimo de constitución, inscribirá directamente en el Registro Mercantil las escrituras de constitución y los nombramientos. Esta información se la cruzará con el SRI, quien generará automáticamente un RUC para la hacienda (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.).

6.3.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Se trabajará con una estructura organizacional vertical, la cual implica más control y grados de jerarquía. Gran parte de negocios hoteleros utilizan este tipo de organigrama.

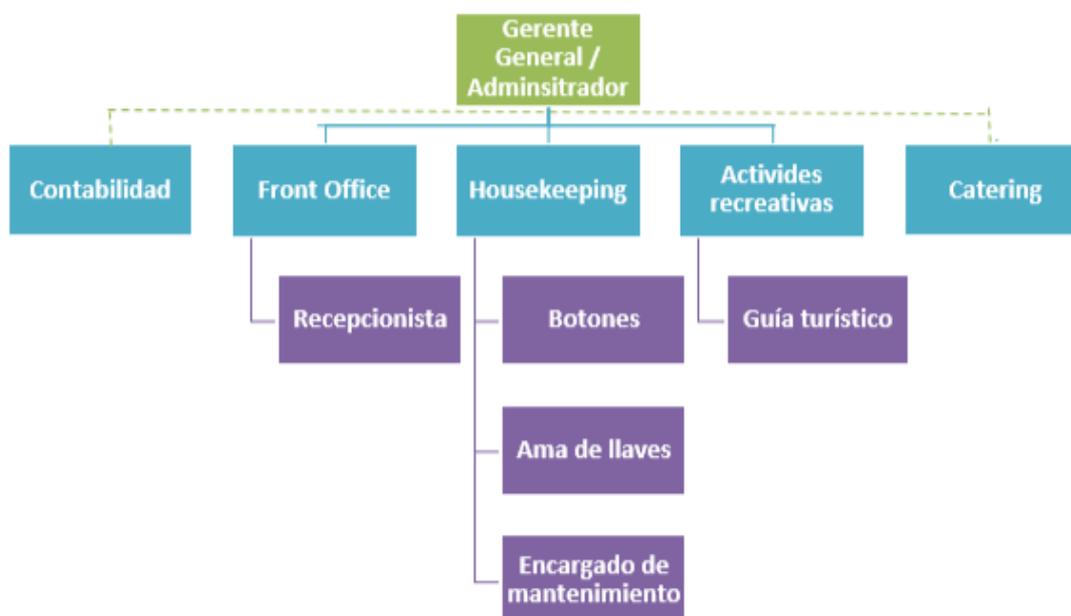


Figura No 6. Estructura organizacional.

La figura 6 muestra quienes trabajarán directamente con la hacienda y quienes lo harán por fuera como subcontratistas.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

7.1.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS

Los ingresos que recibirá la empresa serán los producidos por la venta de los paquetes turísticos que ofrece la hacienda. Para calcular el número de turistas que consumirán cada paquete se lo hizo en base a los resultados de las encuestas y el promedio de los últimos cinco años de los ingresos de alemanes al territorio ecuatoriano. El precio de cada paquete se lo proyectó en base a la inflación registrada en el último año en Ecuador. De este modo, el proyecto iniciará con ingresos de \$ 127 315,20 el 2019 y terminará con \$ 151 300, 67. Tal como lo muestra la tabla No 11 presentada anteriormente.

7.1.2 PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS

Al tratarse de un servicio es difícil calcular los costos indirectos que este tendrá, por lo que se decidió más bien listar todos los gastos que tendrá la hacienda que asumir al momento de atender a un turista como se muestra en el interior de la tabla 20.

Tan solo los salarios y los insumos fueron calculado de acuerdo al número de clientes por paquete, mientras que el resto de los gastos se los repartió de forma uniforme en cada mes del año o según la incidencia de compra en el año.

7.1.2 POLÍTICA DE PAGOS, COBROS Y MANEJO DE INVENTARIOS

La empresa maneja una política estricta de ventas al contado. Las cuentas de hospedaje podrán ser pagadas en efectivo o con tarjetas de crédito. En cuanto a pagos a terceros se lo hará con crédito a treinta días y semestralmente se revisará los artículos que se tiene en bodega para en base a ello hacer nuevos pedidos.

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

7.2.1 INVERSIÓN INICIAL

Tal como se mencionó el capítulo anterior en la parte de infraestructura, la inversión inicial para este proyecto de \$ 477 468,20, la cual incluye la restauración de la casa de hacienda, los inmobiliarios necesarios para cada habitación y las máquinas y equipos que se utilizarán para el correcto funcionamiento de estas instalaciones. La tabla No 18 resume los activos que serán necesarios para que la hacienda comience su funcionamiento.

Tabla No 18. Total de activos

DESCRIPCIÓN	TOTAL
ACTIVOS HABITACIONES	\$ 5,956.00
ACTIVOS DEL INTERIOR DE LA CASA DE HACIENDA	\$ 2,150.00
ACTIVOS DEL EXTERIOR DE LA CASA DE HACIENDA	\$ 1,320.00
ACTIVO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 15,342.20
ACTIVOS TERRENO Y CONSTRUCCIÓN	\$ 452,700.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 477,468.20

7.2.2 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo se refiere al dinero que se aporta inicialmente para que la empresa pueda arrancar sus operaciones sin problemas, en el caso del proyecto en curso este capital necesario es de \$ 8 700 para poder cubrir los flujos negativos de los dos primeros meses de funcionamiento.

7.2.3 ESTRUCTURA DE CAPITAL

Para que pueda entrar en funcionamiento la hacienda y cubrir su restauración necesita un total de \$ 486 168 los cuales se dividirán de la siguiente manera:

Tabla No 19. Financiamiento de la inversión

Fuente	Valor	%
Capital propio	\$ 24,308	5%
Credito CFN	\$ 461,860	95%
TOTAL	\$ 486,168	

El presente proyecto será presentado a la CFN para que lo evalúe y apruebe el crédito bajo su programa de apoyo al sector turístico presentado en un inicio.

7.3 PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

7.3.1 ESTADO DE RESULTADOS

Este resume las operaciones de la empresa y presenta los resultados en los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa.

Tabla No 20. Estados de resultados

HACIENDA CATAHUANGO					
ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
	2019	2020	2021	2022	2023
TASA DE OCUPACION HOTELERA	20.8%	21.6%	22.4%	23.3%	24.3%
Ingreso por ventas	\$ 127,315.20	\$ 132,508.66	\$ 138,231.71	\$ 144,479.78	\$ 151,300.67
Salarios	\$ 16,145.57	\$ 18,461.53	\$ 19,496.24	\$ 20,298.06	\$ 20,463.37
Insumos	\$ 19,863.91	\$ 21,315.44	\$ 22,504.10	\$ 23,423.41	\$ 23,607.93
Gasto Capacitaciones	\$ 1,290.00	\$ 452.25	\$ 454.51	\$ 456.78	\$ 459.07
Gasto Servicios básicos	\$ 2,820.00	\$ 2,834.10	\$ 2,848.27	\$ 2,942.56	\$ 3,039.07
Gastos Suministros de oficina	\$ 140.00	\$ 140.70	\$ 141.40	\$ 142.11	\$ 142.82
Gasto Internet y cable	\$ 1,440.00	\$ 1,447.20	\$ 1,454.44	\$ 1,502.58	\$ 1,551.86
Gasto Software hotelero	\$ 900.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Marketing	\$ 9,622.34	\$ 5,156.80	\$ 5,312.96	\$ 5,491.49	\$ 8,636.46
Gastos Administrativos	\$ 12,626.73	\$ 12,627.01	\$ 12,661.14	\$ 12,718.04	\$ 12,784.30
Depreciación	\$ 26,178.90	\$ 26,178.90	\$ 26,178.90	\$ 24,654.50	\$ 24,654.50
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 36,287.75	\$ 43,894.73	\$ 47,179.74	\$ 52,850.25	\$ 55,961.30
Gastos de intereses	\$ 31,299.68	\$ 30,002.91	\$ 28,613.77	\$ 27,125.69	\$ 25,531.62
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 4,988.06	\$ 13,891.82	\$ 18,565.97	\$ 25,724.56	\$ 30,429.68
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 2,960.68	\$ 2,827.33	\$ 3,561.95	\$ 4,369.34	\$ 4,949.87
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2,027.39	\$ 11,064.49	\$ 15,004.02	\$ 21,355.22	\$ 25,479.81
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 2,027.39	\$ 11,064.49	\$ 15,004.02	\$ 21,355.22	\$ 25,479.81
MARGEN OPERACIONAL	29%	33%	34%	37%	37%
MARGEN NETO	2%	8%	11%	15%	17%

Hay que tomar en cuenta que estos primeros cinco años la hacienda está exenta del pago de impuestos al Estado debido que la inversión inicial supera el 30% del avalúo de este bien patrimonial. A partir del sexto año estos impuestos ya deberán ser cancelados.

En promedio el margen operacional de 34% mientras que el operacional es tan solo del 10%.

7.3.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Este estado resume activos, pasivos y patrimonio de la empresa durante los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla No 21. Estado de situación financiera

HACIENDA CATAHUANGO							
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL							
		2019	2020	2021	2022	2023	
TASA DE OCUPACION HOTELERA		20.8%	21.6%	22.4%	23.3%	24.3%	
ACTIVOS	\$	486,168.20	\$ 471,391.33	\$ 460,739.14	\$ 443,772.95	\$ 427,903.50	\$ 408,239.46
Corrientes	\$	8,700.00	\$ 20,102.03	\$ 35,628.74	\$ 44,841.45	\$ 53,626.50	\$ 58,616.96
Efectivo	\$	8,700.00	\$ 20,102.03	\$ 35,628.74	\$ 44,841.45	\$ 53,626.50	\$ 58,616.96
No Corrientes	\$	477,468.20	\$ 451,289.30	\$ 425,110.40	\$ 398,931.50	\$ 374,277.00	\$ 349,622.50
Propiedad, Planta y Equipo NETO	\$	477,468.20	\$ 451,289.30	\$ 425,110.40	\$ 398,931.50	\$ 374,277.00	\$ 349,622.50
Propiedad, Planta y Equipo	\$	477,468.20	\$ 477,468.20	\$ 477,468.20	\$ 477,468.20	\$ 477,468.20	\$ 477,468.20
Depreciación acumulada	\$		\$ 26,178.90	\$ 52,357.80	\$ 78,536.70	\$ 103,191.20	\$ 127,845.70
PASIVOS	\$	461,859.79	\$ 445,055.53	\$ 425,366.25	\$ 404,460.52	\$ 382,239.86	\$ 358,451.25
Corrientes	\$		\$ 1,402.63	\$ 1,217.01	\$ 1,204.08	\$ 1,364.31	\$ 1,550.65
Sueldos por pagar	\$		\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00
Impuestos por pagar	\$		\$ 388.45	\$ 273.95	\$ 252.69	\$ 403.81	\$ 580.21
Cuentas por pagar-Canal	\$		\$ 264.18	\$ 193.06	\$ 201.40	\$ 210.50	\$ 220.44
No Corrientes	\$	461,859.79	\$ 443,652.90	\$ 424,149.24	\$ 403,256.43	\$ 380,875.55	\$ 356,900.60
Deuda a largo plazo	\$	461,859.79	\$ 443,652.90	\$ 424,149.24	\$ 403,256.43	\$ 380,875.55	\$ 356,900.60
PATRIMONIO	\$	24,308.41	\$ 26,335.80	\$ 35,372.90	\$ 39,312.43	\$ 45,663.63	\$ 49,788.22
Capital	\$	24,308.41	\$ 24,308.41	\$ 24,308.41	\$ 24,308.41	\$ 24,308.41	\$ 24,308.41
Utilidades retenidas	\$		\$ 2,027.39	\$ 11,064.49	\$ 15,004.02	\$ 21,355.22	\$ 25,479.81
Comprobación	\$	-	\$ 0.00	\$ -	\$ -	\$ 0.00	\$ (0.00)
Valoración Empresa		\$ 471,391.33	\$ 460,739.14	\$ 443,772.95	\$ 427,903.49	\$ 408,239.46	

Las utilidades retenidas permiten contar con mayor liquidez y realizar inversiones que así lo requiera la empresa para su desarrollo, esto en el día a día.

7.3.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

En este flujo se presenta la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado, en este caso se presentan los flujos de los cinco primeros años de funcionamiento.

Tabla No 22. Estado de situación financiera

HACIENDA CATAHUANGO							
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL							
		2019	2020	2021	2022	2023	
TASA DE OCUPACION HOTELERA		0.21	0.22	0.22	0.23	0.24	
Actividades Operacionales	\$	-	\$ 29,923.61	\$ 35,326.28	\$ 30,378.44	\$ 31,411.22	\$ 29,177.84
Utilidad Neta	\$		\$ 2,027.39	\$ 11,064.49	\$ 15,004.02	\$ 21,355.22	\$ 25,479.81
+ Depreciación	\$		\$ 26,493.59	\$ 24,447.40	\$ 15,387.34	\$ 9,895.77	\$ 3,511.70
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$		\$ 264.18	\$ (71.12)	\$ 8.34	\$ 9.10	\$ 9.94
+ Δ Sueldos por pagar	\$		\$ 750.00	\$ 0.00	\$ (0.00)	\$ (0.00)	\$ 0.00
+ Δ Impuestos	\$		\$ 388.45	\$ (114.50)	\$ (21.26)	\$ 151.13	\$ 176.40
Actividades de Inversión	\$	(477,468.20)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$	(477,468.20)					
Actividades de Financiamiento	\$	486,168.20	\$ (18,521.58)	\$ (19,799.56)	\$ (21,165.73)	\$ (22,626.17)	\$ (24,187.38)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$	461,859.79	\$ (18,521.58)	\$ (19,799.56)	\$ (21,165.73)	\$ (22,626.17)	\$ (24,187.38)
- Pago de dividendos							
+ Δ Capital	\$	24,308.41					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$	8,700.00	\$ 11,402.03	\$ 15,526.71	\$ 9,212.70	\$ 8,785.05	\$ 4,990.47
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$	-	\$ 8,700.00	\$ 20,102.03	\$ 35,628.74	\$ 44,841.45	\$ 53,626.50
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$	8,700.00	\$ 20,102.03	\$ 35,628.74	\$ 44,841.45	\$ 53,626.50	\$ 58,616.96

7.3.4 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

Este flujo considera las entradas y salidas de la caja que se esperan durante los primeros cinco años de operaciones, la característica esencial es que no considera el financiamiento, sino que es una guía para el accionista, misma que permite evaluar financieramente el proyecto, comparar con el flujo con financiamiento y con ello tomar la mejor decisión para sus intereses y los de la empresa

Tabla No 23. Flujo de caja del proyecto

	2019	2020	2021	2022	2023
TASA DE OCUPACION HOTELERA	20.8%	21.6%	22.4%	23.3%	24.3%
Inversión	\$ (477,468.20)				
Capital de trabajo	\$ (8,700.00)				
Depreciaciones	\$ 26,178.90	\$ 26,178.90	\$ 26,178.90	\$ 24,654.50	\$ 24,654.50
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 36,287.75	\$ 43,894.73	\$ 47,179.74	\$ 52,850.25	\$ 55,961.30
Valor residual	349622.5				
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (486,168.20)	\$ 62,466.65	\$ 70,073.63	\$ 73,358.64	\$ 430,238.30

7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

7.4.1 PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

El flujo de caja del inversionista es un flujo con crédito, que, al ser comparado con el flujo del proyecto, permite una mejor decisión.

En el caso de estudio, este flujo presenta resultados positivos en cada uno de los periodos analizados.

Tabla No 24. Flujo de caja del inversionista

	2019	2020	2021	2022	2023
TASA DE OCUPACION HOTELERA	20.8%	21.6%	22.4%	23.3%	24.3%
Préstamo	\$ 461,859.79				
Gasto de Interes	\$ (31,299.68)	\$ (30,002.91)	\$ (28,613.77)	\$ (27,125.69)	\$ (25,531.62)
Escudo Fiscal	\$ (26,604.73)	\$ (25,502.47)	\$ (24,321.70)	\$ (23,056.84)	\$ (21,701.88)
Valor residual					
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (24,308.41)	\$ 4,562.23	\$ 14,568.25	\$ 20,423.17	\$ 27,322.22
					\$ 383,004.80

7.4.2 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento es una medida financiera que permite contar con un guía a partir de la cual se toma decisiones sobre la inversión o no en un determinado

proyecto, si la rentabilidad de un negocio es superior a esta tasa, se acepta el negocio, caso contrario se rechaza el mismo.

La tasa de descuento en su cálculo considera datos del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos; el rendimiento del mercado y la beta de la industria.

La tasa CAPM que permite evaluar el flujo del inversionista es 15%, la tasa WACC que permite evaluar el flujo del proyecto es 14%.

7.4.3 Criterios de valoración

Existen algunos criterios o instrumentos para evaluar proyectos, en este caso se presentarán los principales VAN, IR Y TIR.

Tabla No 25. Criterios de valoración

EVALUACIÓN DEL FLUJO DEL PROYECTO		EVALUACIÓN DEL FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 908,104	VAN	\$ 214,899
IR	0.87	IR	9.84
TIR	10%	TIR	95%

Valor actual neto: El VAN al ser positivo indica que el proyecto es aceptable, por lo tanto, una vez recuperada la tasa de descuento, el proyecto generará \$908104 adicionales en el caso del flujo de caja del proyecto y \$214899 adicionales en el caso del inversionista.

Tasa Interna de Retorno: La tasa interna de retorno del inversionista es superior a la tasa de descuento, lo que es lógico en la medida en que el VAN es positivo, por lo tanto, se recomienda invertir en el mismo. En cuanto al proyecto esta tasa es baja porque un proyecto así justifica su inversión en mínimo 10 años.

Para mejorar la viabilidad del proyecto y obtener resultados mayores en cuanto al VAN y TIR, se recomienda reinvertir la liquidez excesiva con la que la empresa cuenta a partir del año 3, esto lo demuestra el análisis financiero que se presenta en el punto siguiente; dicha reinversión será mejorar la infraestructura de la hacienda, lo que permitirá ofertar servicios complementarios a los actuales, mismos que generarán un flujo extra que mejorará los indicadores de evaluación

financiera. Hay que tomar en cuenta que para que sea realmente rentable el proyecto debe ser proyectado como mínimo a 15 años por la fuerte inversión que este requiere.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros son cocientes que se calculan a partir de los estados financieros y permite medir aspectos claves de la empresa, en este caso estos índices presentan la liquidez, solvencia, operación y rentabilidad de la empresa en estudio.

Tabla No 26. Índices financieros

INDICADORES FINANCIEROS		2019	2020	2021	2022	2023	INDUSTRIA DE ALOJAMIENTO I551
Razones de Liquidez o Solvencia a Corto Plazo							
Razon Circulante =	Activos Circulantes/Pasivos Circulantes	1	5	6	6	5	PROMEDIO (I) 3
Capital de Trabajo Neto a Activos Totales =	Activos Circulantes - Pasivos Circulantes	390.15	5546.55	8240.04	10455.24	10152.60	
Rotación de Activos Fijos =	Ventas/Activos Fijos Netos	0.26	0.28	0.30	0.33	0.35	21.53
Rotación de Activos Totales =	Ventas/Activos Totales	0.26	0.28	0.30	0.33	0.35	1.99
Razones de Apalancamiento Financiero o Solucion a Largo Plazo							
Razón de Deuda Total =	Pasivos Totales/Activos Totales	0.97	0.96	0.96	0.95	0.95	0.44
Razón Deuda Capital =	Deuda total / Capital total	31.5	37.5	40.4	43.4	47.7	
Razones de Rentabilidad							
Margen neto=	Utilidad Neta/Ventas	2%	8%	11%	15%	17%	11%
Rendimientos sobre los activos ROA=	Utilidad Neta/Activos Totales	0%	2%	3%	5%	6%	16%
Rendimiento sobre el capital ROE=	Utilidad Neta/Capital Total	8%	42%	42%	54%	56%	35%

Liquidez: Tanto la razón de liquidez indica que la empresa podrá contar con el dinero suficiente para cubrir sus operaciones en el corto plazo. Al comprar con la industria está dentro del promedio.

Actividad: La rotación de activos fijos no guarda coherencia con la de la industria, esto se debe a la magnitud del proyecto y a que realmente sus resultados se verán como mínimo en 10 años.

Rentabilidad: los márgenes de ganancia de la empresa, así como su rentabilidad positivos y están en dentro del promedio de la industria. Se concluye de este análisis, que el proyecto es viable y su inversión es recomendable siempre y cuando esta sea a largo plazo.

En promedio los indicadores de la empresa en relación con los de la industria, presentan resultados positivos. Estos pueden ser aprovechados en favor de la organización, para mejorar su rentabilidad y tener un mayor crecimiento en el tiempo.

La primera recomendación tiene que ver con la liquidez, existe un exceso de liquidez a partir del año 3, donde, por cada dólar adeudado en el corto plazo se cuenta con \$4,47 para cubrir sus deudas; este exceso de liquidez se agudiza en el año 5, donde por cada dólar adeudado se cuenta con \$10,60 para hacer frente a sus obligaciones. Tener mucha liquidez no es bueno, ya que indica que la empresa no está aprovechando sus recursos, por lo tanto se recomienda reinvertir mes a mes los flujos positivos resultantes a partir del año 3, esta reinversión estará orientada hacia actividades complementarias y suplementarias a la misión.

La segunda recomendación tiene relación con el endeudamiento, que a partir del año 3 es inferior al de la industria, lo cual indica que existe la posibilidad de acceder a nuevos créditos para impulsar las actividades complementarias y suplementarias de las que se habló en el punto anterior; con la liquidez que se cuenta no existirá problemas para cancelar un nuevo crédito, lo cual permitirá mejorar la eficiencia de la empresa y la rentabilidad en el tiempo.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Bajo los supuestos planteados en presente pan y tomando en consideración la información cuantitativa y cualitativa y bajo un enfoque realista basado en datos y series históricas, la implementación de la hacienda de Catahuango, es viable conceptualmente y técnicamente, sin embargo, para que lo sea financieramente debe extenderse el proyecto al menos a 15 años.

Si bien es cierto, la temática que plantea la hacienda atrae a un porcentaje pequeño de alemanes, esta a su vez fomenta el desarrollo y la generación de empleos dentro de este sector, haciéndola atractiva no solo para los extranjeros sino también para la gente local.

El proyecto resulta ser también la excusa perfecta para que las autoridades tomen conciencia sobre el potencial desperdiciado de este bien patrimonial que conjuga historia, cultura y tradición en un espacio muy natural a las afueras de Quito. De este modo se pueden prevenir nuevas invasiones y destrozos en la propiedad.

Las campañas masivas alrededor del mundo impulsadas por el gobierno ecuatoriano hacen que sea fácil promover el turismo fuera del país y llegar a mercados poco explotados. Así mismo, el sin número de portales web que permiten hacer compras y reservas de hoteles en línea al redor de todo el mundo facilitan el ingreso a mercados internacionales a propuestas nuevas como esta.

Por otro lado, la diversidad de opciones turísticas que existe alrededor del mundo limita el crecimiento de la industria ecuatoriana en esta rama. Sin embargo, la mezcla entre naturaleza, historia y gastronomía que ofrece esta idea resulta atractiva tanto para el mercado local como para los internacionales.

Adicionalmente este proyecto se puede apalancar aún más del número de viajes anuales que hacen los turistas alemanes y su interés no solo de viajar por estudios sino también por ocio, buscando comodidad, conectividad y entretenimiento en lugares nuevos.

El fuerte de la Hacienda no es la venta de habitaciones como los negocios de alojamiento tradicionales, sino no más bien busca ofrecer paquetes integrales que además de incluir servicio de pernoctación, incluye alimentación completa y actividades recreacionales. Puede tener la seguridad de que el precio proyectado para los paquetes intangibles es el más cercano a la realidad, ya que se ha fijado en base a lo que el cliente verdaderamente está dispuesto a pagar, dando un paquete de atributos y beneficios, según el sondeo de mercado realizado. Los gastos de marketing relativos al precio, plaza y promoción ni son una opción, sino una necesidad, ya que estos influyen directamente en las ventas y el alcance del negocio.

La operación de la hacienda requiere una coordinación efectiva de los procesos para ofrecer siempre la mejor experiencia a los turistas.

Este proyecto merece la inversión, ya que se desarrolló en un contexto de oportunidades, gracias a la industria en creciente a la que pertenece y a la coyuntura económica y política actual de Quito.

Finalmente, el proyecto es viable, pero en el largo plazo, ya que la inversión es elevada y la propiedad en los cinco primeros años de vida no es recuperar el capital de inversionista, sino cumplir con la amortización de la deuda.

REFERENCIAS

- Acosta, V. (15 de 02 de 2011). *Hacienda Catahuango, sí esas piedras hablaran*. Obtenido de Bienes raíces clave:
<https://www.clave.com.ec/2011/02/15/hacienda-catahuango-si-esas-piedras-hablaran/>
- AHOTEC. (2004). *Hoteles Ecuador*. Obtenido de Federacion Hotelera del Ecuador: <https://www.hotelesecuador.com.ec/index.php?idiom=1>
- AHOTEC. (01 de 2017). *Circular 004.2017.- Convenio NEXTEIDCAP Cía. Ltda. - AHOTEC*. Obtenido de Federacion Hotelera del Ecuador:
<https://www.hotelesecuador.com.ec/dispcapitulo.php?subc=0&cap=94&le=11&menu=17&submenu1=58&submenu2=0>
- Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito. (28 de 12 de 2010). *Resolución No. A00400*. Obtenido de Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito:
http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Resoluciones%20de%20Alcald%3%ADa/A%3%B1o%20%202010/RA-2010-040.pdf
- Araque, W. (2015). *Emprendimiento en Ecuador*. Quito: Ekos Negocios.
- Arbeitsgemeinschaft Lateinamerika. (s.f.). *Arbeitsgemeinschaft Lateinamerika*. Obtenido de Arbeitsgemeinschaft Lateinamerika:
<http://www.lateinamerika.org/index.php/es-willkommen>
- Asamblea Nacional. (2004). *Ley de Patrimonio Cultural*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (2016). *Ley Orgánica de Cultura*. Quito: Registro Oficial.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Información económica*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Banco Mundial. (2017). *Banco de Datos/Indicadores de desarrollo mundial*. Obtenido de Banco Mundial:
http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?Code=FP.CPI.TOTL.ZG&id=1ff4a498&report_name=Popular-Indicators&populartype=series&ispopular=y
- Carrión, P. (2005). *El cuento de nunca acabar*. Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión.
- CEDATOS. (8 de 2017). *El 76,5% DE ECUATORIANOS APRUEBA LA GESTIÓN DEL PRESIDENTE LENIN MORENO*. Obtenido de CEDATOS: https://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=337

- CFN. (07 de 2017). *Ficha Sectorial: Sector Turístico-Nivel Nacional* . Obtenido de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México DF: McGraw Hill.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Person.
- Destatis. (4 de Mayo de 2017). *Statistisches Bundesamt*. Obtenido de Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/EN/Homepage.html;jsessionid=2216BA7E4D3A03FAB95CB80CE9519654.cae3>
- Embajada de Alemania Quito. (s.f). *El Programa de Conservación Cultural del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores*. Obtenido de Embajada de Alemania Quito: http://www.quito.diplo.de/__Zentrale_20Komponenten/Ganze-Seiten/ZK-Ganze-Seiten-alt/es/Kultur/Kulturerhalt/Kulturerhalt.html?site=238187
- European Commission. (11 de 11 de 2016). *Ecuador joins EU-Colombia/Peru trade agreement*. Obtenido de European Commission: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-3615_en.htm
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito : Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.
- INEC. (2017). *Directorio de empresas*. Obtenido de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Invest Ecuador Tourism. (2017). *Invest Ecuador Tourism*. Obtenido de <http://investecuadortourism.com/por-que-invertir-en-ecuador/estabilidad-e-incentivos/> en abril de 2017
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Person.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García, J., & Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: Pearson.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F: McGraw-Hill.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Naucalpan de Juárez, México, México: Pearson.

- Ministerio de Finanzas y Economía. (8 de 8 de 2017). *Presupuesto general del estado consolidado por entidad*. Obtenido de Ministerio de Finanzas y Economía: http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/8Por-Sectorial-Entidad_Ingresos.pdf
- Ministerio de Turismo. (2016). *Simulador Valdivia*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/simulador-valdivia/276>
- Ministerio de Turismo. (12 de 8 de 2014). *CFN amplía las líneas de crédito para el sector turístico*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/cfn-amplia-las-lineas-de-credito-para-el-sector-turistico/>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Perfiles del turista por mercados de acuerdo a la priorización*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/perfiles-del-turista-por-mercados-de-acuerdo-a-la-priorizacion/4>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Indicadores OMT-CEPAL*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/18-analisis-economico/indicadores-omt-cepal/96>
- Ministerio de Turismo. (2017). *Boletín mensual*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/boletin-mensual/95>
- Ministerio de Turismo. (21 de 09 de 2017). *Ecuador presente en las ferias más importantes del mundo*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-presente-en-las-ferias-mas-importantes-del-mundo/>
- Ministerio de Turismo. (2017). *Empleo Turístico*. Obtenido de Servicio del Ministerio de Turismo: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/empleo-turistico/248>
- Ministerio de Turismo. (17 de 9 de 2017). *Gobierno Nacional presentó la Política Nacional de Turismo, que convertirá al país en potencia turística*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/gobierno-nacional-presento-la-politica-nacional-de-turismo-que-convertira-al-pais-en-potencia-turistica/>
- Ministerio de Turismo. (2017). *Movimientos Migratorios por Mercado*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/movimientos-migratorios-por-mercado/2>

- Ministerio de Turismo. (05 de 2017). *Rendición de cuentas 2016*. Obtenido de Rendición de cuentas 2016: http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/RENDICIO%CC%81N-DE-CUENTAS-2016_final.pdf
- Ministerio del Interior. (2003). *Policía Nacional recuperó bien patrimonial que perteneció a Manuelita Sáenz*. Obtenido de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/policia-nacional-recupero-bien-patrimonial-que-pertenecio-a-manuelita-saenz/>
- Porter, M. (17 de Enero de 2007). Comprender la estructura del sector. *Harvard Business School*, 17.
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Pro Ecuador. (2015). *Turismo de aventura y naturaleza en Alemania*. Obtenido de Pro Ecuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_TURISMO_ALEMANIA_I.pdf
- Pro Ecuador. (2016). *Perfil del Sector Turístico*. Quito: Pro Ecuador.
- Reguera, A. I. (25 de Julio de 2014). *Urueña, Villa del Libro. Aproximación a la imagen de un destino*. Obtenido de Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5990/1/TFG-N.98.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Person.
- Santander Trade. (9 de 2017). *Alemania: política y economía*. Obtenido de Santander Trade: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- Santander Trade. (9 de 2017). *Como llegar al consumidor*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos del Marketing*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Compañías por Actividad Económica*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Económica%27%5d
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Portal constitución electrónica*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

Trespalacios, J., Bello, L., & Vázquez, R. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid: Paraninfo.

ANEXOS

Anexo No 1: Ficha Técnica experto en hotelería

Nombre del entrevistado	Sr. Miguel Pérez
Nombre del entrevistador	Andrea Coba
Fecha	Lunes, 01 de Mayo de 2017
Lugar	Quito
Duración	30 minutos
Perfil del entrevistado	Ing. en Hotelería y Turismo graduado de la Universidad Central, fue administrador del Hotel Radisson y actualmente es el gerente y propietario del Hotel Andino, el cual está enfocado a turistas extranjeros ofreciendo un ambiente rustico y más familiar.

Anexo No 2: Ficha Técnica experto en ecoturismo

Nombre del entrevistado	Sr. Ricardo Rúaes
Nombre del entrevistador	Andrea Coba
Fecha	Sábado, 29 de abril de 2017
Lugar	Aloasí
Duración	25 minutos
Perfil del entrevistado	Propietario y administrador de la Hacienda La Alegría, la cual ofrece paquetes turísticos a extranjeros en rutas ecológicas cercanas a la hacienda y la experiencia de vivir en medio de las actividades de una hacienda ganadera.

Anexo No 3: Ficha Técnica experta en el mercado alemán

Nombre del entrevistado	Srta. Romina Riquetti
Nombre del entrevistador	Andrea Coba
Fecha	Lunes, 01 de Mayo de 2016
Lugar	Llamada telefónica a Biebrich, Alemania desde Quito
Duración	20 minutos
Perfil del entrevistado	Licenciada en comunicación de la Universidad San Francisco, fotógrafa profesional, ex asesora de varios ministerios públicos, actualmente trabaja como escritora de una revista independiente en Alemania lo que le ha llevado recorrer por este país y conocer su cultura por más de cinco años.

Anexo No 4: Guía de preguntas para entrevista a expertos

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria hotelera y de su experiencia como empresarios dentro de la misma

2. ¿Diría usted que una empresa dedicada al turismo es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en turismo/hospedaje?
4. ¿Cómo lidia con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de apertura?
6. ¿Usted recomendaría invertir en turismo?
7. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria hotelera?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

8. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
9. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio planteado con anterioridad por parte del público extranjero?
10. ¿Cree usted serían una buena opción de futuros clientes los europeos, en especial alemanes?

Medición de estrategias de servicio

11. ¿Qué tipo de equipos deberíamos tener para poder brindar un buen servicio?
12. ¿Qué método utilizan para un mejor manejo de inventario?

Medición de la estrategia de distribución

13. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma adecuada de llegar al cliente?
14. ¿Con esa forma, el negocio tendría la capacidad de cubrir la demanda de los clientes?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

15. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
16. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
17. ¿Qué se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

18. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?

19. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Medición de Precio

20. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?

21. ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes por el servicio de jardinería?

Recomendaciones

22. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Anexo No 5: Ficha Técnica posible cliente

Nombre del entrevistado	Sr. Beno Schlauri
Nombre del entrevistador	Andrea Coba
Fecha	Sábado, 20 de Mayo de 2016
Lugar	Quito
Duración	30 minutos
Perfil del entrevistado	Guía de montaña suizo residente por más de veinte años en el Ecuador y con más de treinta en la aérea turística. Forma parte de una agencia de viajes que funciona en todo Europa, la cual le envía grupos de turistas europeos constantemente.

Anexo No 6: Ficha técnica posible cliente final

Nombre del entrevistado	Srta. Vivian Bartosch
Nombre del entrevistador	Andrea Coba
Fecha	Martes, 24 de Mayo de 2016
Lugar	Llamada telefónica a Stuttgart, Alemania desde Quito
Duración	20 minutos
Perfil del entrevistado	Alemana que trabaja como aeromoza por cinco años en Swiss International Air Lines. Su trabajo le ha permitido viajar por varios países y conocer todo tipo de turistas. Además es una persona que ha vivido por varios años fuera de su país natal.

Anexo No 7: Guía de preguntas para entrevista a posibles clientes

Medición de la Industria:

1. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas dedicadas al turismo?
2. ¿Qué atributos deberían tener para usted un lugar turístico?

3. ¿Qué atributos deberían tener para usted su lugar de alojamiento en el extranjero?
4. Los lugares turísticos y alojamientos visitados cumplen con su nivel de necesidades y expectativas

Concepto del Negocio y visualización del servicio

Descripción corta del plan de negocios al entrevistado

5. ¿Cuál es su opinión acerca de esta nueva propuesta?
6. ¿Estarían dispuestos a utilizar este servicio?
7. Explicación de los motivos de la respuesta
8. ¿Qué mejoras deberían incorporarse?
9. ¿Qué productos son complementarios?
10. ¿Qué productos son sustitutos?
11. ¿A través de que medio planificaría sus viajes? * (soló cliente final)
12. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el servicio?
13. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por el servicio de jardinería?
14. ¿Qué otros servicios le gustaría complementar a la idea del negocio?
15. Agradecimiento

Anexo No 8: Formato encuesta

Survey for the opening of an historic country house in the city of Quito, Ecuador

Greetings, this survey corresponds to a market research for a degree plan, the information you provide will be used only for academic purposes and will be confidential. Your opinion is important to satisfy your needs. It requires sincerely and seriousness when answering the following questions. Thanks for your cooperation.

*Obligatorio

1. Have you ever traveled to a country abroad? *

- Yes
 No

If your answer was affirmative continue with the survey, otherwise we appreciate your cooperation.

2. Which of this destination have you visited? *

- Europe
 Asia
 Africa
 Oceania
 North America
 Latin America

3. Why have you visited that destination? *

- Studies
 Business
 Family visits
 Leisure

4. With whom do you usually travel abroad? *

- Family
 Friends
 Couple
 Alone

12. When you travel abroad Do you like to know the cuisine and traditions of your destination country? *

- Yes
 No

13. Would you like to stay in a place that combines the nature, history, movement and gastronomy of a big city like Quito? *

- Yes
 No

14. How much would you be willing to pay for one night in the place mentioned above? *

- From € 20 to €40
 From €41 to €60
 From € 61 to €80
 From €81 to €100
 More than €100

15. How many nights would you spend in a place like the one described? *

- 1
 2
 3
 4
 5
 More than 5

16. In addition to the attributes mentioned above. What other attributes would you like? *

- Comfort
 Connectivity
 Feeding
 Recreation
 Accessibility
 Entertainment
 Other

5. When you are planning your stay, Through which channel do you prefer to do it? *

- On your own
- Travel agency
- Online tools
- Other

6. Without taking into account those trips that are business only. How many times a year do you travel abroad? *

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- More than 7

7. Which country do you prefer to travel to? *

8. What are the reasons why you prefer to travel to the country of your preference? *

9. On what time of the year do you prefer to travel abroad? *

- Winter
- Summer
- Spring
- Autumn
- Any time

Service Proposal

The following questions are intended to evaluate the potential of opening a historic country house, which will combine nature, history, gastronomy and movement of a growing city like Quito, offering a new experience to its visitors.

13. Are you interested in knowing and knowing the history of a country other than yours? *

- Yes
- No

14. Do you enjoy trips that combine nature with the hustle of a large city? *

- Yes
- No

17. If the place mentioned offers you free of charge the following workshops Which ones would you choose? *

- Manufacture of traditional sweets
- Trekking, an ecological hike
- Historical sites tour
- Traditional activities of a me dairy
- Tasting typical food of zone
- All of them
- None of the above

18. Through which medium would you prefer to receive information about this new service? *

- Travel agency
- Social networks
- Online sites
- Office website
- Other

Identification section

19. Gender

- Female
- Male

20. Place of residence

21. Income level

- Less than € 1300
- From € 1300 to € 2500
- From € 2600 to € 3500
- From € 3600 to € 5000
- From € 5000 to € 18000
- More than € 19000

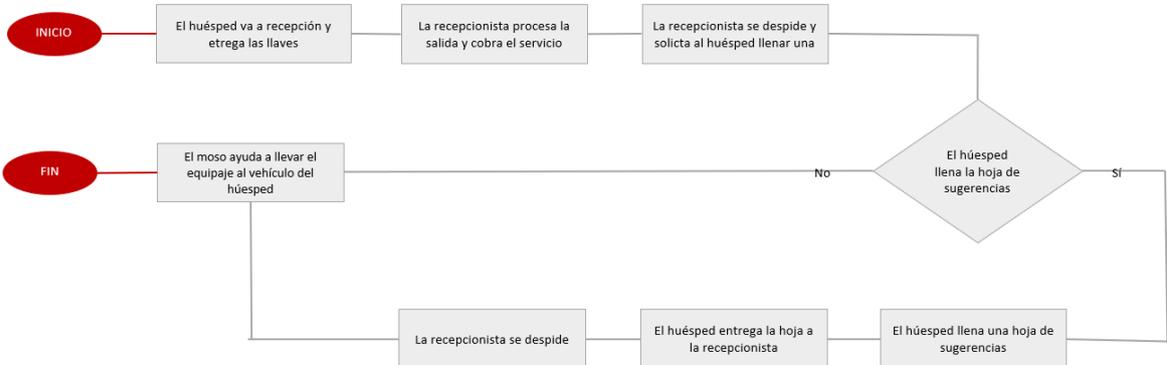
22. Family members

- 1-2
- 3-4
- more than 5

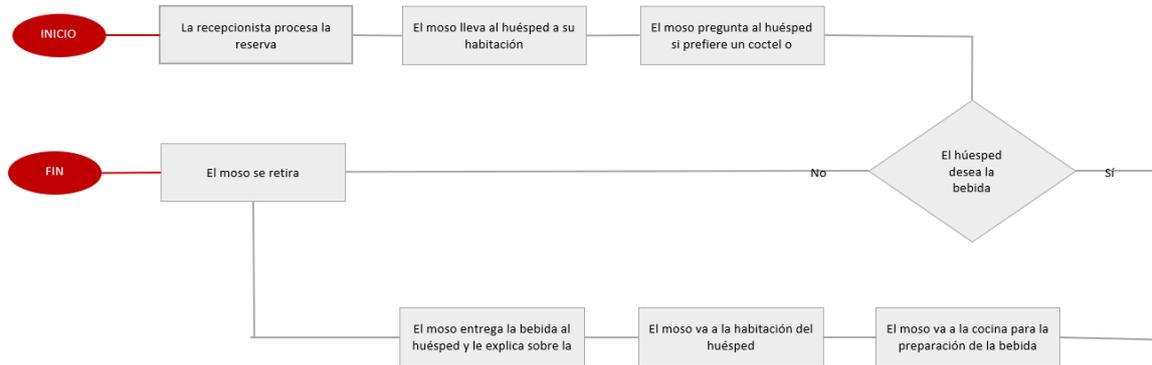
Anexo No 9: Análisis de correlaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	1																						
2	-0.3730019	1																					
3	-0.3942198	0.1371093	1																				
4	-0.6309839	0.4191427	0.2372746	1																			
5	-0.4215173	0.2932067	-0.069794	0.197843	1																		
6	-0.3170586	0.1236391	0.5166254	0.3474458	-0.2341262	1																	
7	-0.5811633	0.3269394	0.4459295	0.4924668	0.2371556	0.2589566	1																
8	-0.4438077	0.042305	0.0942565	0.284112	0.2888447	0.0065382	0.1361504	1															
9	-0.3748329	0.0328134	-0.2043303	0.4891861	-0.0741626	-0.0557839	0.1391284	0.1717857	1														
10	-0.3730019	0.3942198	0.3942198	0.6309839	0.4215173	0.3170586	0.5811633	0.4438077	0.3748329	1													
11	-0.7223151	0.5163978	0.1770073	0.5903028	0.1826441	0.1598174	0.4746365	0.4915392	0.5083423	0.7223151	1												
12	-0.7223151	0.5163978	0.3540146	0.5903028	0.3785282	0.1596174	0.6331154	0.1638464	0.2541711	0.7223151	0.5	1											
13	-0.7223151	0.2581989	0.1770073	0.5903028	0.3785282	0.1596174	0.3165577	0.4915392	0.1270856	0.7223151	0.5	0.5	1										
14	-0.4086515	0	0.1771749	0.3532324	0.2388632	0.229233	0.034441	-0.0213915	0.4500472	0.4086515	0.1305582	0.1305582	0.1305582	1									
15	-0.38768	0.5073443	0.1175462	0.3691834	0.2083283	0.3092818	0.4852297	0.1922743	0.236998	0.38768	0.3274893	0.5458155	0.2183262	0.0047507	1								
16	-0.3279164	0.1803339	0.1421714	0.190682	-0.1123596	0.6856119	0.2597848	0.1773747	-0.0576943	0.3279164	0.2793721	0.1396861	0.2793721	0.0547115	0.4917662	1							
17	-0.4534161	0	0.126333	0.3058294	0.0179023	0.185294	0.2762907	-0.0634011	0.2087262	0.4534161	0.2063757	0.3095636	0.3095636	0.4535583	-0.0103256	0.2702608	1						
18	-0.3140695	0.0313304	0.3311262	0.3506818	0.3081234	0.0338946	0.1424438	0.3330148	-0.0800997	0.3140695	0.1213422	0.3640266	0.4853687	0.1531415	0.2196643	-0.0974614	0.0553013	1					
19	-0.5280651	0.3235924	-0.0850378	0.2559501	0.3834711	-0.1700968	0.2413451	0.1950763	0.2256357	0.5280651	0.5013072	0.5013072	0.5013072	-0.1199913	-0.0222802	-0.131298	0.2349351	-0.0430877	1				
20	-0.8915641	0	0.2002846	0.2954307	0.2141532	0.2917511	0.1790933	0.4706129	0.2765345	0.8915641	0.5222233	0	0.5222233	0.4545455	-0.0095014	0.328269	0.33231	0.0739304	0.2398825	1			
21	-0.3525089	0.1226023	-0.1144008	0.2588857	0.4168946	0.2084284	-0.1524008	0.0524168	0.0989895	0.3525089	0.1582798	0.1582798	0.3165577	0.3850747	0.1051091	0.1713474	0.1129662	0.104032	0.3206914	0.3444101	1		
22	-0.4815434	0.1290994	0.3540146	0.1967676	0.3785282	0.265029	0.3693173	0.3276928	0.0423619	0.4815434	0.1666667	0.1666667	0.1666667	0.3046359	0.3363677	0	0.1719798	-0.1213422	0.2505536	0.5222233	0.1055192	1	

Anexo No 10: Flujoograma check-In



Anexo No 11: Flujograma check-out



Anexo No 12: Programación de los paquetes

PROGAMACIÓN	HORA	ACTIVIDAD	PAQUETE 1	PAQUETE 2	NOCHE ADICIONAL
Primer día	10h00-12h00	Check-in	x	x	
Primer día	12h30-14h30	Almuerzo	x	x	
Primer día	15h00-17h00	Recorrido histórico	x	x	
Primer día	17h00-18h00	Hora libre	x	x	
Primer día	18h30-20h30	Cena	x	x	
Primera noche	21h00-23h00	Servicio de bar	x	x	
Primera noche	21h00-07h00	Pernotación	x	x	
Segundo día	07h30-9h30	Desayuno	x	x	
Segundo día	10h00-12h00	Tour ecológico	x	x	
Segundo día	12h30-14h30	Check-out	x	x	
Segundo día	12h30-14h30	Almuerzo	x	x	
Segundo día	15h00-17h00	Taller gastronómico	x	x	
Segundo día	17h00-18h00	Hora libre	x	x	
Segundo día	18h30-20h30	Cena	x	x	
Segunda noche	21h00-23h00	Servicio de bar	x	x	
Segunda noche	21h00-07h00	Pernotación	x	x	
Tercer día	07h30-9h30	Desayuno	x	x	
Tercer día	10h00-12h00	Vivencia agricola	x	x	
Tercer día	12h30-14h30	Check-out	x	x	
Tercer día	12h30-14h30	Almuerzo		x	
Tercer día	15h00-17h00	Vivencia ganadera		x	
Tercer día	17h00-18h00	Hora libre		x	
Tercer día	18h30-20h30	Cena		x	
Tercera noche	21h00-23h00	Servicio de bar		x	
Tercera noche	21h00-07h00	Pernotación		x	
Cuarto día	07h30-9h30	Desayuno		x	
Cuarto día	10h00-12h00	Taller gastronómico		x	
Cuarto día	12h30-14h30	Check-out		x	
Cuarto día	12h30-14h30	Almuerzo			x
Cuarto día	15h00-17h00	Vivencia agricola			x
Cuarto día	17h00-18h00	Hora libre			x
Cuarto día	18h30-20h30	Cena			x
Cuarto noche	21h00-23h00	Servicio de bar			x
Cuarto noche	21h00-07h00	Pernotación			x
Día adicional	07h30-9h30	Desayuno			x
Día adicional	10h00-12h00	Taller gastronómico			x
Día adicional	12h30-14h30	Check-out			x

