



Campus Universitario Europeo

ESTUDIO DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA-ECUADOR, PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO TURÍSTICO SANTANA.

**EXCELLENT PROGRAM DBA
DOCTOR IN BUSINESS ADMINISTRATION**

PAUL FERNANDO VANEGAS MANZANO

ECUADOR 2020

CONTENIDO

Dedicatoria.....	5
Resumen.....	6
Summary.....	7
Justificación.....	8
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
METODOLOGIA.....	9
CAPITULO 1.....	12
ANTECEDENTES.....	12
CONTEXTO TURÍSTICO INTERNACIONAL.....	14
EL SECTOR TURÍSTICO DEL ECUADOR.....	15
EL SECTOR TURÍSTICO DE CUENCA.....	17
CAPITULO 2.....	21
ANÁLISIS ESTRATEGICO.....	21
Introducción.....	21
VALORACIÓN DE LAS OPCIONES: DAFO.....	21
VENTAJAS COMPETITIVAS.....	23
Factores diferenciadores.....	23
Factores de alta segmentación.....	24
ANÁLISIS PEST.....	26
Factores Políticos.....	28
Factores económicos.....	30
Factores Sociales.....	32
Factores Tecnológicos.....	34
Análisis de las variables.....	35
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	36
Mision.....	37
Visión.....	38
Filosofía.....	38
Objetivos estratégicos.....	38

BALANCED SCORECARD	39
Desglose de la estrategia	40
Mapa estratégico	42
Implementación	46
Procesos estratégicos	50
Modelo organizativo	52
Modelo jerárquico	52
Organigrama	56
Descripción y perfiles de cargos	57
Salarios	59
Procesos productivo	60
Propuesta de Valor.	63
Determinación de la capacidad de producción	65
CAPITULO 3	66
ANÁLISIS DEL MERCADO	66
EL SERVICIO.	66
CLIENTES	69
Características del viaje: presupuesto y duración del viaje	70
Motivaciones	70
Visitantes extranjeros potenciales	71
Concentración de la Demanda Nacional	71
LA DEMANDA	71
Estadísticas Hoteleras del País	73
COMPETENCIA	75
Hoteles de bajo nivel de gasto	76
Hoteles de mediano nivel de gasto	77
Análisis Cuantitativo de Hoteles de Primera Categoría	79
Hoteles de alto nivel de gasto	81
ANALISIS DE PRECIOS	82
Precios de los servicios del proyecto	83
PROMOCION Y MARKETING ON LINE	84
CAPITULO 4	86
ANALISIS FINANCIERO	86
LAS INVERSIONES Y EL FINANCIAMIENTO	86
Inversiones fijas	86

Inversiones diferidas.....	89
Inversión total.....	89
Financiamiento	90
PROYECCIÓN DE VENTAS.....	93
COSTOS Y GASTOS.....	94
FLUJO DE EFECTIVO Y ANALISIS DE RENTABILIDAD.....	98
RENTABILIDAD.....	99
CONCLUSIONES	101
Bibliografía	106
Índice de tablas.....	108
Índices de ilustraciones.....	109
ANEXOS.....	110
<i>Las disposiciones del Ministerio de Turismo del Ecuador (anexo 1)</i>	110
<i>Listado de Proveedores (anexo 2).....</i>	114
<i>Principales Derechos y obligaciones de los establecimientos de alojamiento turístico (anexo3)</i>	116

Dedicatoria

A mis hijos Thiago, Constanza

A mi esposa Cristina

A mis padres Lautaro e Isabel

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar el sector turístico de la ciudad de Cuenca, para determinar la viabilidad de la instalación de un hotel en el centro histórico de la ciudad. El estudio inició con una aproximación al conocimiento del entorno en el que se pretende emplazar el proyecto. Se estudiaron las condiciones de mercado, se realizaron análisis cuantitativos y cualitativos de la competencia, se determinó el volumen de demanda existente y los precios que pudieran adaptarse a las condiciones del mercado hotelero. Se planteó un modelo básico de gestión; el estudio finalizó con la determinación de las inversiones necesarias para la ejecución del proyecto, identificó las fuentes locales de financiamiento, estimó los ingresos y egresos en la vida útil y efectuó un análisis de rentabilidad que se convirtió en un criterio fuerte de viabilidad.

Summary

This research work aimed to analyze the tourist sector of the city of Cuenca, to determine the feasibility of installing a hotel in the historic center of the city. The study began with an approach to knowledge of the environment in which the project is intended to be located. Market conditions were studied, quantitative and qualitative analyzes of the competition were carried out, the existing volume of demand and prices that could be adapted to the conditions of the hotel market were determined. A basic management model was proposed; The study ended with the determination of the investments necessary for the execution of the project, identified the local sources of financing, estimated the income and expenses over the useful life and carried out a profitability analysis that became a strong criterion of viability.

ESTUDIO DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA-ECUADOR PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO TURÍSTICO SANTANA.

Justificación

El Ecuador tiene diversos atractivos turísticos ; Cuenca es una ciudad privilegiada; considerada como el principal destino del austro ecuatoriano y centro de partida hacia otros destinos turísticos de importancia. El mercado hotelero en Ecuador crece de manera importante, los usuarios que buscan este tipo de servicios, son cada vez más exigentes en sus demandas.

La capacidad hotelera para atender la creciente demanda turística nacional e internacional, es limitada; si a esto se suma la carencia de alternativas innovadoras en el sector , un proyecto turístico hotelero en el Centro histórico de Cuenca, cuenta con una interesante oportunidad de convertirse en una opción de progreso y generadora de oportunidades de empleo en la zona geográfica donde se desarrolla, siendo esta una contribución social importante.

La presente investigación se justifica por su aplicación práctica, referida a la necesidad de varios empresarios cuencanos vinculados a la actividad turística, que tienen la idea y posibilidad financiera de emplazar un hotel en un edificio ubicado en pleno centro histórico de Cuenca ,que al momento está disponible para la venta.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo general

Determinar la viabilidad de la instalación de un hotel de primera categoría en el centro histórico ciudad de Cuenca – Ecuador.

Objetivos específicos

Conocer las condiciones del entorno y detectar cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Analizar las condiciones del mercado hotelero en la ciudad de Cuenca.

Diseñar los aspectos técnicos básicos para la administración y gestión del negocio hotelero.

Determinar las inversiones necesarias para la ejecución del proyecto.

Analizar la viabilidad financiera.

METODOLOGIA

El presente estudio se definió como investigación aplicada, que se realizó de forma estructurada y sistemática; recogió datos de fuentes primarias y secundarias de información; los registró, analizó, para alcanzar los objetivos propuestos; fue una investigación planificada, original y objetiva que ofreció resultados comprobables, verificables y útiles a los potenciales empresarios del sector hotelero de la ciudad de Cuenca.

La investigación se realizó a dos niveles: exploratorio y descriptivo; su estrategia de recolección de datos fue documental y de campo; sus instrumentos de investigación fueron principalmente: la observación, cuestionarios, entrevistas y el levantamiento de

información de fuentes primarias y secundarias; se trató por ende de una investigación de tipo cuantitativa y cualitativa.

Para el primer objetivo se procedió a la recolección de datos de fuentes secundarias, debidamente validadas por organismos públicos locales y nacionales, referidos al sector turístico (ministerios, municipios).

Los datos para el objetivo específico que analizó al mercado hotelero se obtuvieron de fuentes primarias ; es decir aquellas obtenidas directamente por el investigador.

Para el análisis de la competencia se revisaron los registros existentes en la Cámara de Turismo y se obtuvieron datos de las páginas web de los hoteles , adicionalmente se utilizó la herramienta metodológica de observación directa ; se realizó levantamiento de datos a través de cuestionarios aplicados a los turistas nacionales y extranjeros que llegaron a la ciudad de Cuenca, para determinar y cuantificar la demanda ; sumado a esto, se recurrió a fuentes secundarias , principalmente estadísticas del MINTUR (Ministerio de Turismo del Ecuador).

En base a los datos obtenidos en los análisis estratégicos y la teoría administrativa se plantearon los mecanismos básicos para la administración, operación y gestión del proyecto turístico.

Para los objetivos financieros se determinaron los recursos necesarios para la instalación del proyecto; es decir las inversiones fijas, inversiones diferidas y las inversiones iniciales de capital de trabajo; además de los necesarios para su operación (costos y gastos); estos cálculos se obtuvieron de fuentes primarias de información: facturas proformas de bienes y servicios.

Una vez determinadas las inversiones totales, estimados los ingresos, costos y gastos de operación durante la vida útil del proyecto, se pudo determinar la rentabilidad mediante los indicadores comunes, PAYBACK, TIR, VAN, que al tratarse de una iniciativa turística privada que busca maximizar utilidades, se convirtieron los criterios básicos de viabilidad con lo que se cumplieron los objetivos planteados en la investigación.

- Turismo cultural: patrimonio cultural, mercados y artesanías, turismo religioso, turismo urbano, turismo arqueológico, haciendas históricas
- Ecoturismo y turismo de naturaleza: observación de flora y fauna
- Deportes y Aventura: escalada, trekking, ciclismo de montaña, bungy, cabalgatas, rafting
- Turismo de salud: termalismo, spa's
- Agroturismo
- MICE (Meetings, incentives, conferences, and exhibitions: (reuniones, incentivos, congresos, convenciones y exhibiciones)

El número de establecimientos turísticos de alojamiento es de 1.387 en los Andes, de un total de 3.213 establecimientos en el Ecuador, registrados en el MINTUR, lo que corresponde al 43.17% del total.



Ilustración 2. Porcentajes de los establecimientos (MINTUR)

El número de plazas (camas) de hospedaje es de 62.508 plazas en los Andes, de un total de 147.025 en el Ecuador, registradas en el Ministerio, lo que corresponde al 42.52% del total de camas en el Ecuador.

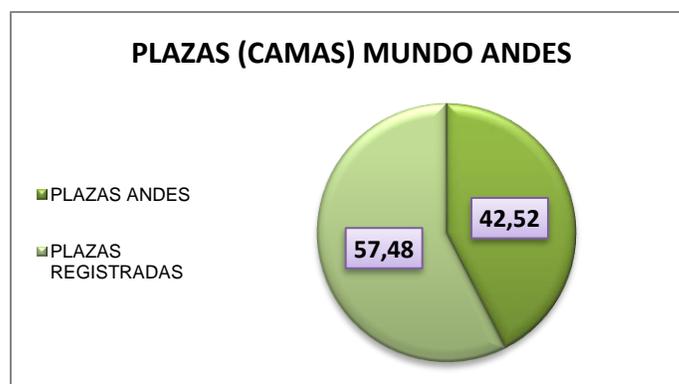


Ilustración 3. Porcentaje de plazas disponibles (MINTUR)

CONTEXTO TURÍSTICO INTERNACIONAL

Las perspectivas para América Latina son promisorias. La Organización Mundial de Turismo y el Fondo Monetario Internacional proyectan que la región tiene un crecimiento significativo en las llegadas de turistas del mundo. Los destinos de Sudamérica son identificados como oportunidades de mercado al describirse a sí mismos como destinos seguros con respecto a la guerra y al terrorismo.

Existe un pronóstico alentador sobre el flujo de turistas a América Latina, y con la importancia que el gobierno ofrece al turismo con el Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible 2006 – 2020 (PLANDETUR) ;Ecuador se ubica en una posición

privilegiada ; en donde Cuenca es una las mejores opciones para ser visitada ;ello demanda una mayor capacidad hotelera. (PLANDETUR, 2006)

De acuerdo a datos oficiales publicados por la Organización Mundial del Turismo, en el Barómetro Mundial de Turismo, a nivel mundial se contabilizan 1.035 millones de llegadas turísticas en el año 2012;39 millones más que en el año 2011, con un mayor crecimiento del turismo en los países emergentes (4,1%) que en los desarrollados (3,6%)

En América se alcanzan 162 millones de turistas, con un crecimiento de cuatro por ciento respecto a los datos del 2011. El mayor crecimiento se produce en América Central (6%), mientras que en América del Sur (4%) el turismo disminuye frente a años anteriores. Por su parte, el crecimiento en América del Norte es del tres por ciento, y en el Caribe, del cuatro por ciento. (PENTUR, 2005) .Para el año 2030, se prevé que el ritmo de crecimiento de llegadas a destinos de países emergentes doble el de las economías avanzadas,

EL SECTOR TURÍSTICO DEL ECUADOR

Ecuador tiene ventajas sobre los demás países, pues posee cuatro regiones que van desde la diversidad topográfica de la Amazonía a volcanes y nevados de los Andes; amplias playas en la costa y las Islas Galápagos, en la región insular. Lo interesante de las cuatro regiones es que, cada una de ellas representa un ecosistema único y por lo tanto el país cuenta con la mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado del mundo.

El Ecuador, debido a su amplia diversidad y ubicación geográfica, posee rincones declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.

En 1978 las Islas Galápagos fueron declaradas Patrimonio Natural de la Humanidad. Otros lugares que tienen el reconocimiento de la UNESCO son las ciudades de Quito, Cuenca, el Parque Nacional Sangay, la tradición y lengua de la nacionalidad Zápara y la Reserva Marina de las Islas Galápagos.

Ecuador es un país con una vasta e inigualable riqueza, ubicado en el centro del mundo, multiétnico y multicultural.

El turismo en Ecuador es realmente sorprendente, Ecuador tiene miles de sitios y lugares turísticos para visitar, cuenta con lugares turísticos inolvidables para muchos turistas extranjeros y nacionales.

En el 2010, el Ecuador alcanza 1.046.968 arribos internacionales en comparación con los 970.086 registrados en el 2009. El decrecimiento en el número de llegadas en relación al 2008 es del 3,5% y probablemente el decrecimiento se relaciona con la recesión económica mundial, ya que este decrecimiento se puede observar en otros países de Latinoamérica. Los principales mercados emisores para Ecuador, en el 2008, son los países de América, entre ellos Estados Unidos con una participación del 26,42%, Perú 23% y Colombia 24%. Es importante sin embargo tener en cuenta que las cifras corresponden a llegadas internacionales registradas en la Dirección Nacional de Migración y no necesariamente significan turistas. Es así que un 17% de los viajeros de Estados Unidos y España incluyen ecuatorianos o descendientes de ecuatorianos con

pasaportes españoles o americanos y que se incluyen dentro de los VRF's (visiting relatives and friends), mientras que los visitantes de Colombia y Perú contiene un porcentaje importante (23%) que llegan con intenciones .El continente europeo mantiene una cuota relativamente baja, pues la participación porcentual de visitantes procedentes de España y Holanda, es de 5,9%, y 2.7% respectivamente (MINTUR, 2010)

La población ecuatoriana goza de una amplia diversidad étnica. El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE) señala que en el territorio ecuatoriano conviven trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas con su propia cosmovisión del mundo, conjuntamente con mestizos, blancos y afroecuatorianos. El área urbana alberga destinos turísticos reconocidos por la UNESCO como Patrimonios Culturales de la Humanidad: Quito y Cuenca; así mismo, las ciudades portuarias como Guayaquil y Manta encuentran en los últimos años en un proceso de renovación y modernización urbana que ofrece nuevos atractivos turísticos. Existe una amplia gama de ciudades intermedias que vinculan sus atractivos culturales con los naturales.; mientras que en la zona rural se puede apreciar la diversidad de modos de vida a pequeña escala con expresiones artísticas y culturales en las que predominan las culturas indígenas y afroecuatorianas. (Ministerio de Turismo, 2012)

EL SECTOR TURÍSTICO DE CUENCA

Cuenca es la capital de la provincia del Azuay, es la tercera ciudad más poblada del Ecuador después de Guayaquil y Quito con 417.632 habitantes, de los cuales 331.028 (79%) viven en el área urbana y 86.604 (21%) viven en el sector rural. Está ubicada en

el valle interandino de la Sierra sur ecuatoriana, a 441 km al sur de Quito. Se encuentra situada a una altitud de 2.535 msnm, tiene un clima templado con una temperatura promedio anual de 17°C. Según la reforma al Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Cuenca, su área se divide en una zona urbana de 6.771 hectáreas, un área de influencia inmediata de 12.013 hectáreas y un área rural de 312.880 hectáreas.

Turísticamente, Cuenca es el principal destino del austro ecuatoriano y se considera como un centro de partida hacia otros destinos turísticos de importancia, incluyendo al valle de Yunguilla, Gualaceo y Chordeleg, atractivos de importancia nacional como el Parque Nacional Cajas e Ingapirca (MINTUR, 2014); a pesar de su ubicación estratégica al sur del país, Cuenca no es un centro de operación regional que aprovecha la cercanía, así como las facilidades de acceso y conectividad con Guayaquil, Machala, Loja y la Región Amazónica (Green Consulting, 2011).

Cuenca es conocida como una ciudad turística por poseer aspectos que convierten en única la visita de un turista. Ofrece una riqueza arquitectónica y cultural, espacios naturales, un centro histórico con aires coloniales, construcciones republicanas, vestigios arqueológicos y tradiciones; además, en el año 1999 es declarada Patrimonio de la Humanidad (Ministerio de Turismo, 2014).

La ciudad de Cuenca cuenta con 220 establecimientos de alojamiento, distribuidos así: 56% de hostales, 34% de hoteles, 4% de hoteles boutique, 3% de hosterías y 2% de apartamentos turísticos y otras modalidades de alojamiento; además, existe una oferta de 8.534 plazas (Ana Lucia Serrano, 2018)

Los cuencanos proceden de una rica herencia étnica formada por pueblos originarios como los Cañaris e Incas, además de otros que llegaron durante la colonización de América, como lo son principalmente los españoles, aunque también, en una cantidad mucho menor, de afrodescendientes. Esta mezcla combinada con el clima y la ubicación geográfica de la ciudad hace de los habitantes de la ciudad personas muy particulares. El personaje típico de la ciudad también nace de esta mezcla, la llamada "Chola cuencana", antiguamente se trataba de las mujeres campesinas dedicadas a labores agropecuarias, aunque ahora también es común verlas en la ciudad, y es producto del mestizaje entre indígenas de la región y los españoles.

Ocupado desde hace miles de años, fueron los cañaris, los que se asentaron en este valle, para ellos Guapondelig, "valle tan grande como el cielo". Menos de cien años antes de la llegada de los españoles, los Incas conquistaron este territorio. Y lo conquistaron por la fuerza, puesto que los cañaris, grandes guerreros, se opusieron con toda su energía. Tanto es así, que los incas llamaron al valle Tumipampa, Tomebamba o "Valle del cuchillo", porque fue con un cuchillo con lo que abrieron el pecho de los cañaris para dar ejemplo. Con estos antecedentes, la llegada de los españoles es vista como una liberación por los cañaris que no dudaron en aliarse con los conquistadores en su lucha contra el Inca. Así, en 1557, se funda Santa Ana de los cuatro ríos de Cuenca. Cuatro ríos porque son cuatro los ríos le atraviesan, y de Cuenca, porque el virrey de Lima era natural de Cuenca de España y decidió homenajear a su ciudad natal en este valle.

Cuenca es una realidad urbana sorprendente donde se enlazan los tiempos del pasado y los del presente, donde patrimonio cultural y patrimonio natural se complementan y ofrece al visitante una oportunidad para sorprenderse.

Recorrer sus estrechas y empinadas calles, reconocer sus recoletos rincones, apagar la sed en sus fuentes, compartir la mágica atmósfera de sus plazas con sus habituales ocupantes y desandar las cuestas para encontrar la nueva ciudad que crece pujante y abierta hacia el futuro, es una experiencia para el visitante que le obliga al regreso.

A nivel internacional el destino Cuenca es considerado como una de las ciudades más importantes del Ecuador y de Sudamérica y reconocido como un destino altamente recomendado en varias páginas web (*Viva Travel Guides, Tripadvisor, Yahoo Travel, Expedia, Frommers*) y guías de viajero (*Lonely Planet, Footprint, The RoughGuide to Ecuador, Viva Travel Guides Ecuador and the Galápagos*). Entre los reconocimientos internacionales que ha recibido, está el ser elegida dentro de las diez mejores ciudades turísticas y además como una de las diez ciudades mejor aventajadas, no solo para la visita temporal sino para una residencia permanente y preferida por personas de la tercera edad. Complementario a esto, *International Living*, una revista estadounidense considera a Cuenca, como la mejor ciudad colonial de retiro para los jubilados, por ser una de las mejores preservadas del mundo.

CAPITULO 2

ANALISIS ESTRATEGICO

Introducción

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular estrategias para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

El análisis estratégico consiste en recoger , estudiar datos relativos al estado y evolución de las factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno , recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. Este análisis parte de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión, visión sobre su posición en el mercado: Una vez establecidos estos conceptos la empresa lleva a cabo un análisis valorativo de sus puntos fuertes y puntos flacos que incluye análisis de elementos externos e internos a la empresa. (EDUCATINA, 2012)

VALORACIÓN DE LAS OPCIONES: DAFO

El análisis DAFO alcanza una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa. Su objetivo consiste en reflejar en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los aspectos positivos y negativos de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) las amenazas y oportunidades que

proviene del entorno, la lógica en la estrategia logra un adecuado ajuste entre capacidades, limitaciones y posición competitiva en el mercado.

El proyecto Santana presenta las siguientes condiciones

Tabla 1. Matriz DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación privilegiada y buena conexión con el transporte público. • Servicio y atención personalizada profesional. • Orientación al cliente. • El hotel con tecnologías avanzadas para la administración interna y gestión de los servicios • Respeto ambiental a través de labores de reciclaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicho de mercado exclusivo y reducido. • Escasez de oferta de profesionales para servicios hoteleros. • Falta de experiencia en el sector, • Ausencia de imagen de marca, • Escaso posicionamiento como empresa de servicios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de turismo rural, cultural y gastronómico. • Diferenciación de la competencia. • Servicios personalizados dirigidos a clientes selectos. • Aprovechamiento de eventos en la ciudad. • Inserción en el sector hotelero. • Campañas del gobierno ecuatoriano para promocionar el turismo. • Disponibilidad de crédito público CFN y BanEcuador para financiar proyectos turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de la economía ecuatoriana y mundial. • Nuevos destinos y países competidores. • Experiencia de los competidores. • Bajos niveles de ocupación de la capacidad instalada para el segmento hotelero .

VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas son cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras, colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. (Economipedia, 2016)

Se anotan algunas características y condiciones que se convierten en ventajas competitivas del Hotel.

Factores diferenciadores

Ubicación

El privilegio de localizarse a menos de 300 metros del parque central en pleno Centro Histórico se convierte en factor de diferenciación

Servicios

La estrategia de brindar un servicio de excelencia, donde los huéspedes superan sus expectativas debido al profesionalismo del equipo operativo y administrativo del hotel se considera otro factor diferenciador

Calidad de inputs

El hotel cuenta con una decoración de un estilo rustico: paredes de ladrillo visto y cal, vigas vistas en el tumbado, pisos de porcelanato rustico en combinación de colores; el mobiliario de madera lacada; como elementos decorativos se utilizan antigüedades, adornos en las paredes y tumbado, lámparas antiguas europeas puntuales en cada mesa; iluminación directa en las esquinas.

Tecnología

La comercialización de los servicios se realiza por medio de la página web. Los huéspedes tienen acceso a la red Wifi. La iluminación del hotel con luces cálidas tipo led puntuales en los pasillos, recepción lámparas decorativas de un estilo similar a las de la cafetería.

El hotel cuenta con una red de datos privada y brinda conexión inalámbrica.

Se creará una página web en la que se ofrece información acerca del hotel y sus servicios, así como la disponibilidad inmediata en alojamiento y la posibilidad de realizar:

- Reservar on-line.
- Comparar precios y ofertas.
- Consultar paquetes y servicios.
- Visualizar una galería de imágenes sobre las instalaciones, habitaciones etc.
- Compartir y obtener opiniones.

Factores de alta segmentación

Durante los últimos años se observa una tendencia hacia una mayor segmentación de productos vacacionales con el fin de lograr una diferenciación a través de la tematización o especialización. Muchos hoteleros reconocen la mayor fragilidad comercial de un “hotel todo para todos”.

Categoría del Hotel

El hotel pertenece a la denominada primera categoría por lo que se dirige a un segmento específico de turistas que tienen características, necesidades, expectativas distintas y particulares.

Un hotel de esta categoría tiene la exigencia de disponer de los siguientes servicios obligatorios

El Servicio de Recepción con una conserjería, permanentemente atendida por personal experto.

El Servicio de Pisos para el mantenimiento de las habitaciones, así como para su limpieza y preparación, a cargo de Ama de Llaves, auxiliada por camareras de pisos, cuyo número depende de la capacidad del establecimiento; como mínimo una camarera por cada catorce habitaciones.

El Servicio de Habitaciones (Room Service), atiende, los pedidos de comidas y bebidas a las habitaciones de manera permanente. Este servicio se atiende con personas especializadas bajo las órdenes del mayordomo o jefe de Room Service, quien posee conocimientos del idioma inglés, además del español.

El Servicio de Comedor atendido por un Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del establecimiento, con estaciones de seis mesas como máximo. Los Jefes de Comedor a más de hablar el español, tienen conocimientos básicos del idioma inglés.

Servicio Telefónico; con una central por lo menos de cinco líneas atendidas de forma permanente por personal experto y eficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio cuentan además del español el idioma inglés.

Servicio de Lavandería y Planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del establecimiento. Esta dependencia tiene una batería de lavado con una capacidad mínima de una libra por habitación.

Servicio Médico debidamente atendido por un médico y enfermero de forma permanente. Estos servicios se prestan con cargo al cliente.

Intensidad del marketing

Conocidos los perfiles de los consumidores se diseñan los servicios que el Hotel es necesario el diseño de una estrategia de promoción y publicidad para que el emprendimiento sea conocido en la ciudad, el país y en extranjero; se diseñan diferentes estrategias a través de medios BTL (Below the line) y ATL (Above the line) es decir campañas de prensa, radio, material gráfico y marketing on line

ANÁLISIS PEST

El entorno genérico de la empresa se refiere aquellos factores que afectan a todos los sectores de la economía y que tienen influencia sobre los resultados empresariales. La empresa no puede controlar estos factores, pero debe tenerlos en cuenta para formular y adaptar su estrategia. La incertidumbre del entorno es uno de los principales problemas

para la empresa. Así, cuando el entorno es complejo y dinámico, es mucho más difícil acertar en las decisiones. (Análisis estratégico, 2018)

La toma de decisiones estratégicas, requiere de un conocimiento adecuado del entorno en que se desenvuelve la empresa, factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan al negocio. El siguiente análisis se centra en los factores PEST que inciden en el proyecto del Hotel Santana, y que tiene la perspectiva de una oportunidad de inversión, para la instalar un proyecto hotelero en la ciudad de Cuenca en Ecuador

La información obtenida se utiliza como una lista de control a la hora de considerar y analizar diferentes influencias y permite orientar las estrategias del proyecto hacia estas influencias para aprovecharlas o evitarlas.

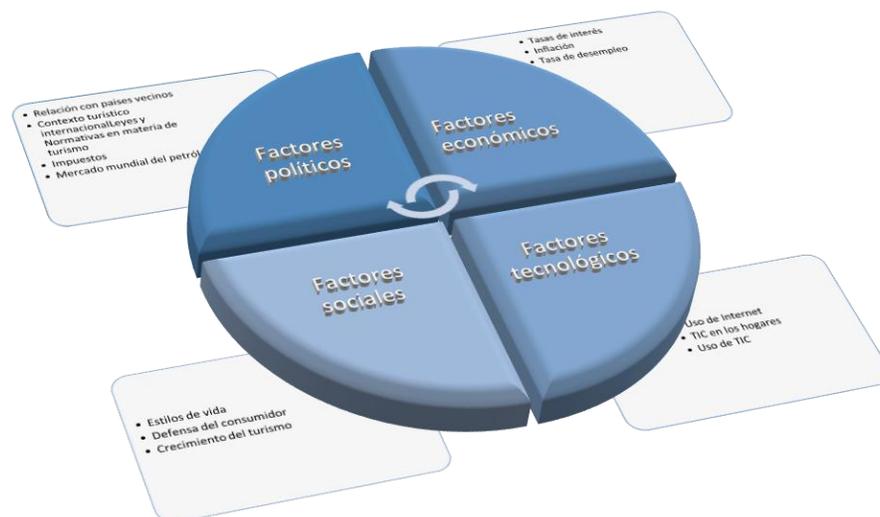


Ilustración 4. Análisis de factores PEST

Factores Políticos

En la actualidad, una vez finalizado el periodo de gobierno del ex presidente Rafael Correa, existe un proceso de cambio en la política ecuatoriana tanto en el ámbito interno como internacional. El modelo actual de gobierno, liderado por el presidente Lenín Moreno, establece mayores vínculos comerciales con otros países y quiere atraer la inversión extranjera.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 el actual gobierno se organiza en tres ejes: derechos para todos durante toda la vida, economía al servicio de la sociedad y más sociedad, mejor estado.

El acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea le da al país la oportunidad de ingresar a un mercado de alrededor de 500 millones de personas, lo que genera un mayor dinamismo en la economía. Se informa que desde la vigencia del tratado las exportaciones se incrementaron en un 14 % en 2017 (primer año de vigencia del acuerdo comercial).

La recaudación de impuestos es fundamental para el financiamiento del gobierno ecuatoriano, por eso a partir del año 2015, el Ecuador adopta un conjunto de políticas comerciales entre las que destacan el aumento de aranceles y la introducción de salvaguardias con la finalidad de superar la crisis (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018).

El Servicio de Rentas Internas anuncia que la recaudación fiscal del 2017 es de 13 223 millones de dólares, lo que representó un incremento del 9,4 % respecto a la recaudación

del año anterior (12 092 millones de dólares). Para el año 2018, el Servicio de Rentas Internas espera recaudar un total de 14 450 millones de dólares (9,3 % más). Luego de la catástrofe natural ocurrida el 16 de abril del 2016, se toman medidas fiscales restrictivas para la reconstrucción de las zonas afectadas, se aumentó el IVA del 12 al 14 %; sin embargo, de acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (2018), la recaudación del IVA en el año 2016 disminuyó con respecto a los años anteriores. (Universidad del Azuay, 2018)

El gobierno ecuatoriano está cada vez más consiente de la importancia del sector turístico para la economía del estado y a través del Ministerio de Turismo destina esfuerzos para dar a conocer a Ecuador como un nuevo destino turístico.

El Ministerio de Turismo que tiene como misión propender a que el turismo sea un instrumento clave para el desarrollo social y económico en el largo plazo; convertir al sector en una fuente de riqueza intergeneracional para el país.

El Ecuador dispone de una Ley de Turismo, ley que tiene por objeto determinar el marco legal que rige para la promoción, desarrollo y la regulación del sector.

En Cuenca en los últimos años, las decisiones políticas de expansión internacional de la ciudad y promoción turística de la misma, provocan un importante impulso en la ocupación hotelera, durante el año 2016 se ejecutan actividades para promocionar al país, a nivel nacional e internacional, mediante el uso de varias herramientas de comercialización, posicionamiento y publicidad. El Ministerio de Turismo participa en 53 eventos internacionales, en 23 países, 53 ciudades; con 376 operadores turísticos ecuatorianos y se realizan 80 proyectos de promoción, en cinco mercados objetivos, a

través de 49 ferias y eventos, otorgando 556 espacios a co expositores, beneficiando a 92 empresas, con visibilidad ante un público de 970 mil personas.

International Living califica a Cuenca como el “Paraíso para jubilados retirados” y la distingue con el primer lugar en su Índice Anual de Retiro, seguido por México, Panamá, España y Nueva Zelanda. (OPTUR, 2015)

Estos aspectos generan nuevas llegadas de turistas cada año, que repercuten positivamente en la ocupación hotelera de la ciudad de Cuenca. Esta se considera una variable positiva.

Factores económicos

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el panorama económico para el 2018 es más alentador para las economías emergentes. La tasa de crecimiento en el 2017 para las economías desarrolladas fue del 2,1 %, frente al 1,6 % en el 2016, y para las economías emergentes fue del 4,5 %, frente al 4 % alcanzado en el 2016. Este mayor dinamismo económico en las economías emergentes debe ser aprovechado por el Ecuador, para lo cual se propone un análisis del entorno con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas. (Universidad del Azuay, 2018)

La inflación para septiembre de 2019 se ubica en -0,10% según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019)

La incidencia en el la inflación de los productos del sector hotelero se observa en el siguiente gráfico.



Ilustración 5. Inflación Ecuador (INEC)

El desempleo es una situación desfavorable para el entorno económico de un país, pero para el 2017 el desempleo en Ecuador se mantiene en un 5% lo cual puede ser considerado como muy positivo. (INEC, 2017)

Los fondos requeridos para financiar el proyecto se vuelven más costosos o escasos, debemos tomar muy en cuenta las tasas que presenta el Banco Central del Ecuador, pues para elaborar este proyecto se recurre a financiamiento público y privado.

También se debe considerar que existe crédito bajo condiciones preferenciales para actividades turísticas calificados por el ministerio del ramo, por parte de instituciones financieras estatales.

El Ministerio de Turismo en mayo de 2019, junto a la Corporación Financiera Nacional (CFN) y BanEcuador, firman un acuerdo para fortalecer el sector turístico a nivel

nacional. El objetivo es colocar la mayor cantidad de créditos a emprendimientos, pequeñas, medianas y grandes empresas que impulsen este sector. (BANECUADOR, 2019)

Factores Sociales

La estructura de la población está dando paso hacia una población envejecida, incluso se habla de la sociedad envejecida. Se caracteriza por ser el grupo de edad de personas mayores (jubiladas) más elevado que el grupo de edad de personas jóvenes. En el futuro contaremos con una gran parte de la población que tiene tiempo libre todo el año. Los cambios en la estructura de la familia también afectan al turismo, de tal modo que pasamos de la familia tradicional a la familia nuclear y en la actualidad asistimos al surgimiento de la familia postnuclear. Las personas que viven en hogares postnucleares serán grandes consumidores de ocio y turismo por las características sociodemográficas que tienen y el estilo de vida, de ahí la necesidad de prestarle mucha atención a este colectivo. (Alvarez_Sousa, 2004)

El aumento en la educación de los consumidores , el avance de internet , las redes sociales, traen como consecuencia consumidores más exigentes que se los puede considerar como “prosumidores”, ya que buscan participar en la definición de los productos y servicios, compartiendo sus experiencias.

En el contexto nacional el ciudadano ecuatoriano cambio la percepción del turismo en periodos cortos, entendiéndolo como una actividad necesaria y enriquecedora, situación que debe aprovecharse en el proyecto con el diseño de paquetes turísticos para fines

de semana y feriados .Utilizando la gran cantidad de información disponible, las personas arman sus vacaciones a medida; es importante considerar este aspecto para el diseño de la página web del hotel y su colocación en los buscadores imperantes y de mayor tráfico.

El proyecto aprovecha el surgimiento de diversos segmentos turísticos: etarios, segmentos ligados al conocimiento (turismo cultural, religioso, ecológico) o a nuevas experiencias (gastronómico, de aventuras, náutico, etc.). Cuenca es reconocida como una de las ciudades importantes de Ecuador y Sudamérica, catalogada como destino altamente recomendado puede ofertar a los diferentes segmentos turismo de cultura, naturaleza, historia, arqueología, paisajes y museos. El hotel es parte de la oferta turística de Cuenca.

El primero de enero de 1999, en Marruecos, Cuenca fue designada como Patrimonio Cultural de la Humanidad e inscrita en la lista de Bienes Patrimoniales de la Humanidad, el 4 de diciembre del mismo año.

Su Centro Histórico está constituido por una ciudad de aires coloniales, pero que es, en verdad, republicana, pues la mayoría de sus atractivas construcciones proceden del siglo XIX. Cuenca ha conservado un aspecto aparentemente colonial. 400 años después de su fundación española.

Factores Tecnológicos

La sociedad de la información es otro de los conceptos que influye en el turismo. Uno de los sociólogos que más trabajó el tema de la sociedad de la información es Manuel Castells. Podemos considerar que se trata de un tránsito de la sociedad industrial basada en la producción de elementos materiales a una sociedad donde lo que prima es la información y el conocimiento. (Castells, 1999)

La Sociedad de la Información lejos de desaparecer del contexto turístico, es de suma importancia, no es un mero instrumento al servicio del turismo, sino que está produciendo grandes cambios en la estructura del sector. (Alvarez_Sousa, 2004)

Internet, se revelada como un instrumento revolucionario para el futuro del sector turístico, sobre todo en el área de la distribución y venta, búsqueda de información, combinación, reserva , compra de productos y servicios turísticos.

Ecuador ha logrado un importante avance en el uso de internet y este se convierte en un aspecto positivo ya que los viajeros que visitan la ciudad pueden contar con infraestructura para mantenerse en contacto con el resto del mundo. Los datos oficiales del último censo muestran un importante uso de computadores, acceso a internet, telefonía celular.

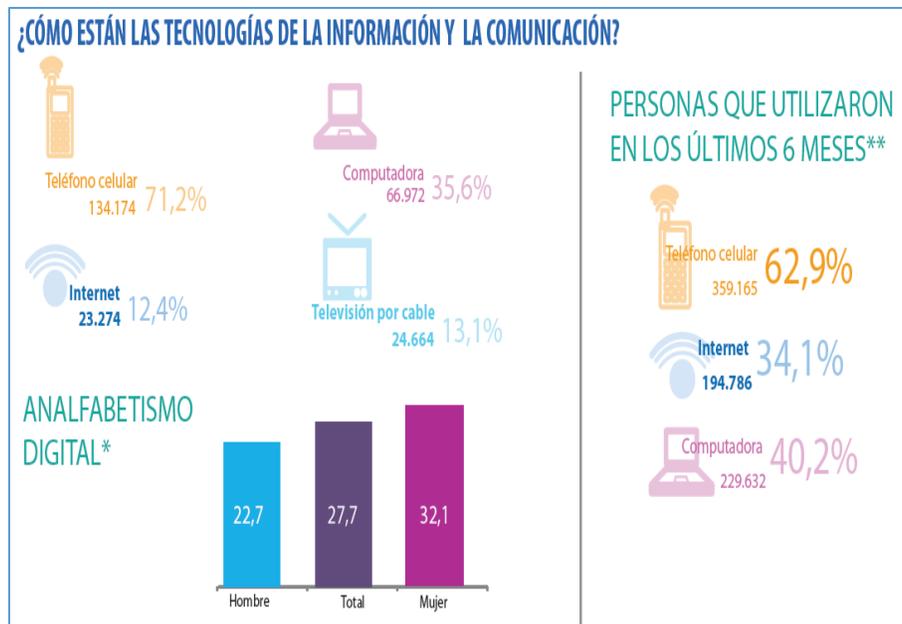


Ilustración 6. Uso de las TICs.

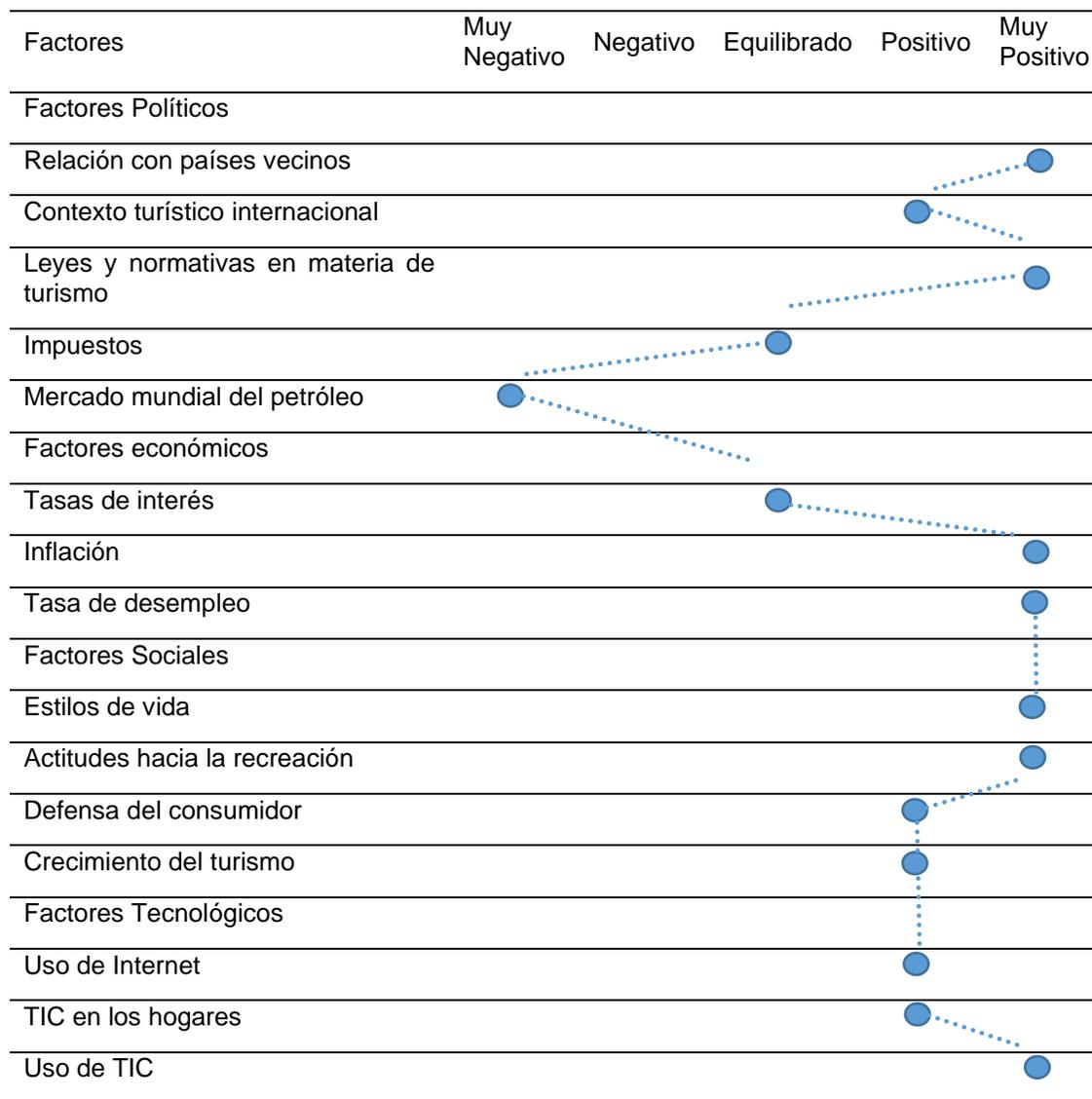
Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (*TIC's*) contribuyen decisivamente al crecimiento masivo del turismo y al aumento de valor de la oferta y de la demanda.

El incremento del uso de redes sociales constituye una potente herramienta que será aprovechada, utilizando el marketing on line para la promoción a través de empresas internacionales como *Tripadvisor, Booking, Despegar, Trivago etc.*

Análisis de las variables

La siguiente tabla muestra las variables seleccionadas y su ponderación, de acuerdo al análisis de la data obtenida en diferentes fuentes de información.

Tabla 2. Matriz de variables



DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos de largo

plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma, que sirve de marco referencial para la determinación y cumplimiento.

Se muestran los macroprocesos que dan respuestas a la necesidad de alinear correctamente las etapas de planeación y ejecución, a partir de la brecha existente entre la misión y la visión. En este orden de ideas, el modelo tradicional desarrollado por Chandler (1962) consiste en una planeación estratégica como la “determinación de metas y objetivos esenciales en el largo plazo, junto a la adopción de acciones y asignación de recursos necesarios para cumplirlos” es insuficiente para perfeccionar todos los modelos propuestos al pecar por su punto de vista estático en entornos estables que da paso a la creación abismal de *gaps* o brechas entre la teoría y la práctica, en medio de una realidad incierta y compleja (Bussinmetrics, 2018).

Mision

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. (EDUCATINA, 2012).

Misión propuesta:

Somos una empresa cuencana de servicios hoteleros, que oferta hospedaje a turistas extranjeros y nacionales, con altos estándares de calidad, donde sobresalen la calidez y originalidad, para que los huéspedes lleven agradables recuerdos.

Visión

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

Planteamiento de Visión

Llegar a posicionarnos en nuestro segmento como uno de los cinco lugares de hospedaje preferidos por los turistas que llegan a la ciudad de Cuenca, reconocidos por un servicio de excelencia, en donde los huéspedes superan sus expectativas de servicio, debido al profesionalismo del equipo operativo y administrativo del hotel.

Filosofía

La filosofía empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

Propuesta

El Hotel Santana busca ofrecer a nuestros huéspedes un servicio con altos estándares de calidad, estableciendo como principal prioridad el trato cálido y cercano para que los huéspedes se sientan como en casa y se lleven agradables recuerdos.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad. (Universidad de Pamplona, 1999)

la Planificación Estratégica busca la concentración en objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

El proyecto plantea los siguientes objetivos

- Ubicarse entre los cinco hoteles líderes y más conocidos en la ciudad de Cuenca.
- Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva y lograr un crecimiento anual de generación de ingresos, por lo menos del 15%.
- Lograr que los ingresos generados por servicios adicionales como restaurante, y cafetería generen al menos el 34% de los ingresos anuales totales de la empresa.
- Superar a la competencia en visibilidad y ventas dentro del mercado on-line del ramo nacional e internacional

BALANCED SCORECARD

El *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral), es una herramienta que permite enlazar estrategias, objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento

Ante los cambios del entorno empresarial, la adopción de nuevos enfoques y herramientas de dirección, como parte esencial de las habilidades gerenciales, constituyen la base fundamental para la subsistencia y el éxito de las organizaciones del siglo XXI. El monitoreo del progreso o cuadro de mando integral, surge como un nuevo enfoque estratégico que facilita el seguimiento de los objetivos organizacional. (Jose, 2010)

El Hotel Santana, como procedimiento para el diseño de un Cuadro de Mando Integral que permita alcanzar una mayor eficiencia en los procesos de dirección y toma de decisiones, realiza un diagnóstico e identificación de procesos claves y áreas de resultados claves; posteriormente revisa la declaración de objetivos en la planeación y despliegue estratégico, identifica indicadores que permiten medir el grado de avance en la consecución de los objetivos.

El mundo empresarial de hoy, se ha caracterizado por rápidos cambios en la tecnología, las competencias, las necesidades de los clientes, la situación económico-política y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de cómo la gerencia administra las organizaciones.

El CMI se percibe como un sistema de mediciones que permite comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias.

Para la implantación de un CMI es imprescindible la existencia de una infraestructura de tecnología informática formada por una red intranet que incluya los departamentos funcionales de la organización. De esta forma es posible integrar herramientas de control de gestión, lo cual resulta para dirigir y tomar decisiones.

DESGLOSE DE LA ESTRATEGIA

Desglose de la visión según las perspectivas

Financiera

- Posicionarse como uno de los hoteles residenciales y turísticos más conocidos en la ciudad de Cuenca
- Líderar en cuanto a los resultados de los Indicadores Financieros

Cliente

- Atender a los huéspedes con calidez y originalidad
- Brindar los servicios de hospedaje y restaurante que cumplan las necesidades de los huéspedes

Procesos internos

- Brindar un servicio con altos estándares de calidad.

Aprendizaje y crecimiento

- : Mantener al personal capacitado y motivado

Objetivos

- Ubicar al hotel entre los cinco hoteles líderes más conocidos en la ciudad de Cuenca.
- Lograr un crecimiento anual de generación de ingresos, por lo menos del 15%.
- Lograr que los ingresos generados por servicios adicionales como restaurante, y cafetería generen al menos el 34% de los ingresos anuales totales de la empresa.
- Mantener altos Índices de satisfacción de los huéspedes
- Lograr cero quejas de los huéspedes

Procesos internos

- Incrementar la calidad de los servicios de hospedaje y restaurante para aumentar los índices de ocupación
- Optimizar los procesos para lograr una excelencia operacional y focalización
- Optimizar los procesos del hotel para contar con soluciones oportunas a las necesidades de los huéspedes
- Lograr ritmo de crecimientos estables en los servicios ofertados

Aprendizaje organizacional

- Contar con personal capacitado

- Aumentar la motivación del personal que labora en el hotel
- Garantizar la información oportuna y precisa

Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* que son: financiera, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento.

Usando un mapa estratégico, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a mantener a todos en la misma página y permite a las personas ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa. (Rocano, 2018)

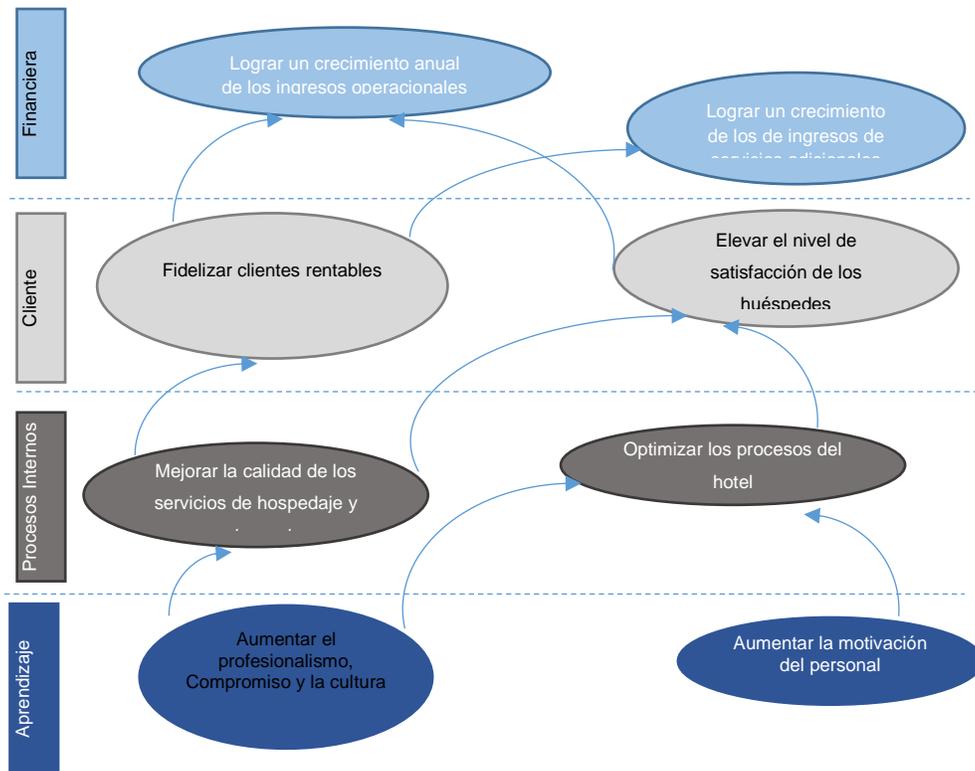


Ilustración 7. Mapa estratégico del proyecto

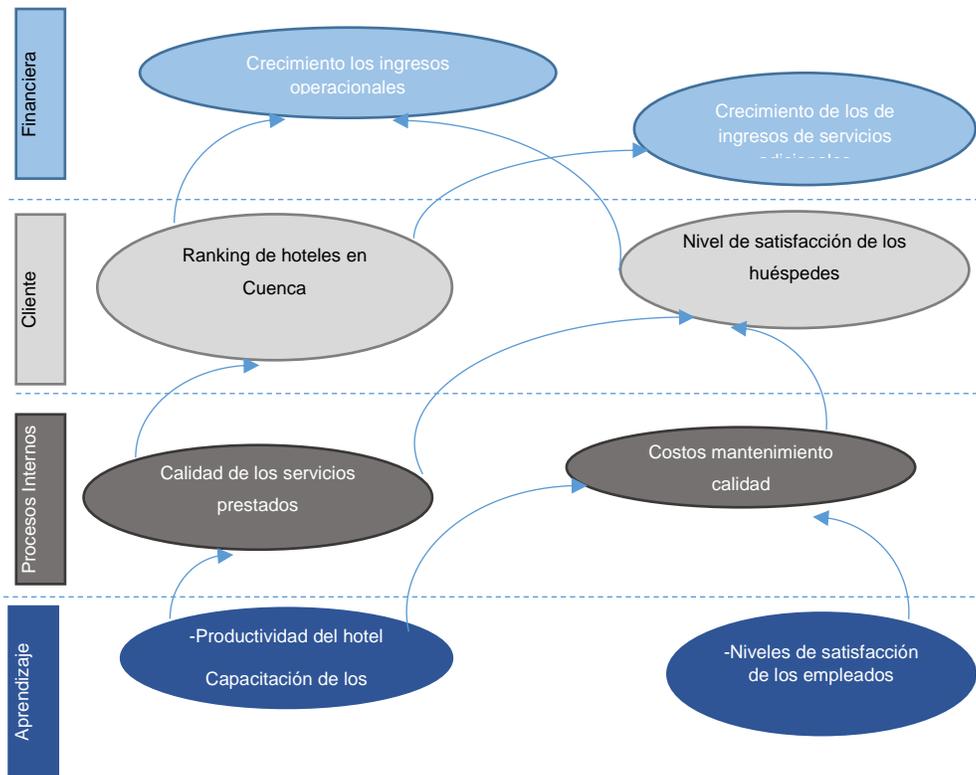


Ilustración 8. Descomposición de la estrategia en medidas de desempeño

Tabla 3. Matriz de indicadores

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Formula	Responsable	Fuente	Frecuencia	Unidad	✓	●	✗
Financiera	Incrementar rentabilidad	Lograr utilidad en cada periodo	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Ingresos}}$	Gerente	Balances	Mensual	\$	< 45%	45% - 75%	> 75%
Financiera	Disminuir gastos en recursos materiales y financieros	Eficiencia en el gasto	$\frac{\text{Gastos mes anterior} - \text{Gastos mes actual}}{\text{Gastos totales}}$	Gerente	Balances	Mensual	\$	< 40%	40% - 70%	> 70%
Financiera	Participación de mercado	Mayor cobertura de mercado	$\frac{(\% \text{actual} - \% \text{anterior})}{\% \text{anterior}}$	Marketing	Estudio de mercado	Semestral	%	< 45%	45% - 75%	> 75%
Cientes	Calidad de atención y servicio	Mejorar calidad de servicio	$\frac{\% \text{ Total Satisfechos}}{\% \text{ Total clientes encuestados}}$	Administrador	Encuestas clientes	Mensual	%	< 55%	55% - 91%	> 91%
Cientes	Adecuada relación calidad/precio	Aumento satisfacción del cliente	% Valoración costos	Administrador	Encuestas clientes	Mensual	%	< 55%	55% - 91%	> 91%
Cientes	Crecimiento de ventas	Aumentar ventas	$\frac{(\text{Ventas mes anterior} - \text{Ventas mes actual})}{\text{Ventas anterior}}$	Ventas	Registro de clientes	Mensual	\$	< 50%	50% - 80%	> 80%
Cientes	Solución de problemas	Atención pronta a requerimientos	$\frac{\% \text{ Total reclamos}}{\% \text{ Total clientes}}$	Administrador	Registro de clientes	Mensual	#	< 50%	50% - 80%	> 80%
Cientes	Atraer y retener nuevos clientes	Fidelidad de clientes	Total nuevos clientes	Gerente	Base de datos	Mensual	#	< 40%	40% - 70%	> 70%
Procesos internos	Reducir tiempo de espera en servicio	Reducir tiempo desde la llegada hasta que sea atendido	Tiempo de espera	Administrador	Registro de clientes	Mensual	Min	< 40%	40% - 70%	> 70%
Procesos internos	Incorporar nuevos servicios	Nuevos servicios de valor agregado	Numero de servicios nuevos	Gerente	Encuestas clientes	Semestral	#	< 40%	40% - 70%	> 70%
Aprendizaje Organizacional	Empleados competentes	Empleados calificados	Personal capacitado 100	Gerente	Base de datos	Trimestral	#	< 40%	40% - 70%	> 70%
Aprendizaje Organizacional	Trabajo en equipo	Mejorar clima laboral	Charlas recibidas	Gerente	Base de datos	Semestral	#	< 40%	40% - 70%	> 70%
Aprendizaje Organizacional	Mejorar ambiente laboral	Buen clima organizacional	% Valoración ambiente laboral	Gerente	Encuestas empleados	Trimestral	%	< 40%	40% - 70%	> 70%

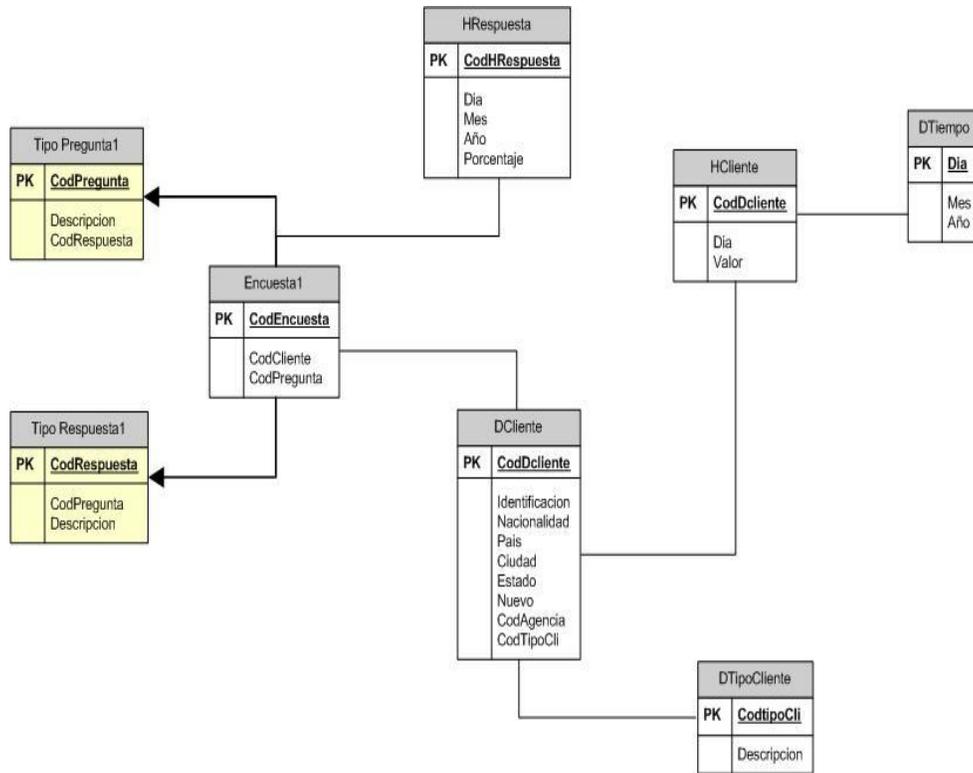


Ilustración 10. Atención al cliente

Dashboard

Se basa en los indicadores de gestión definidos y son representados gráficamente para facilitar su comprensión.

Esta información es clave para la toma de decisiones ; los indicadores serán expuestos en la Intranet de la empresa y para acceder a los mismos el usuario debe realizar la siguiente navegación:

Para indicadores de la perspectiva financiera:

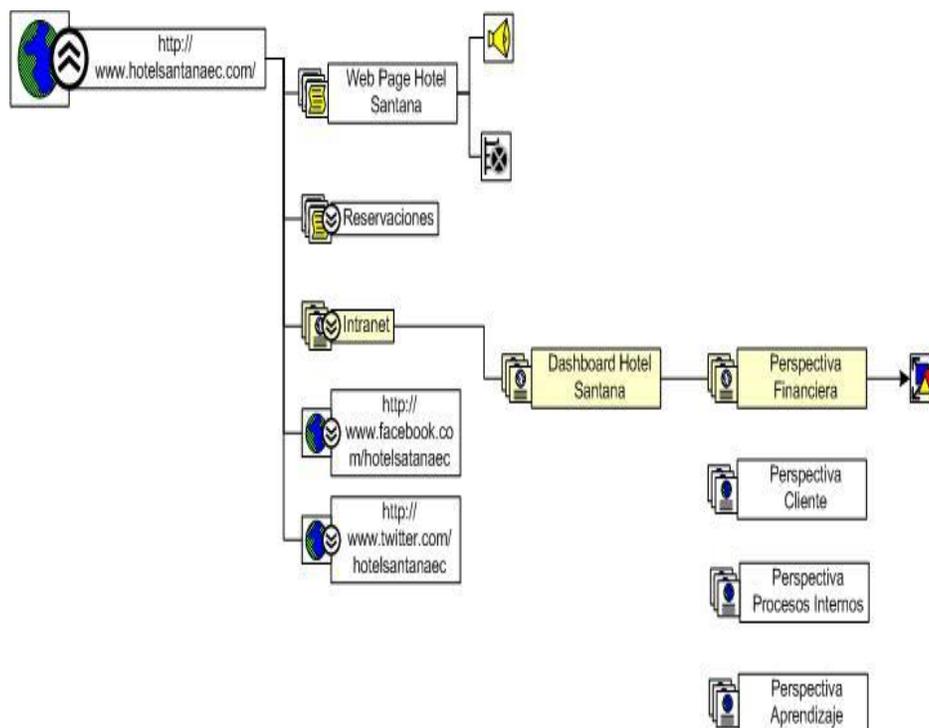


Ilustración 11. Dashboard

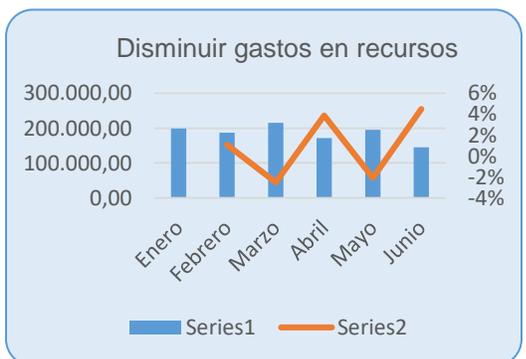
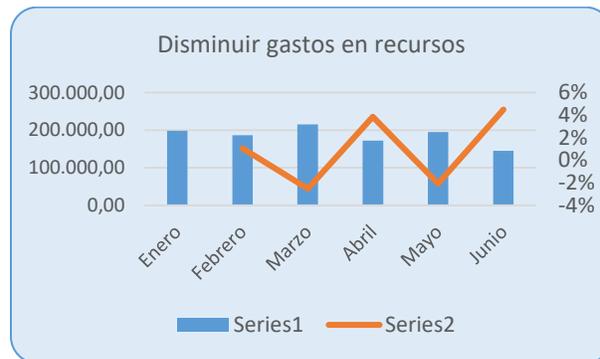
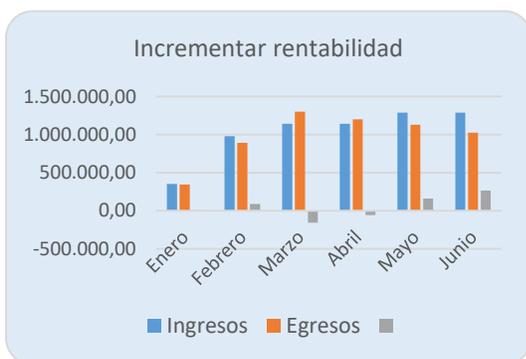


Ilustración 12. Indicadores

Para indicadores de la perspectiva Cliente:

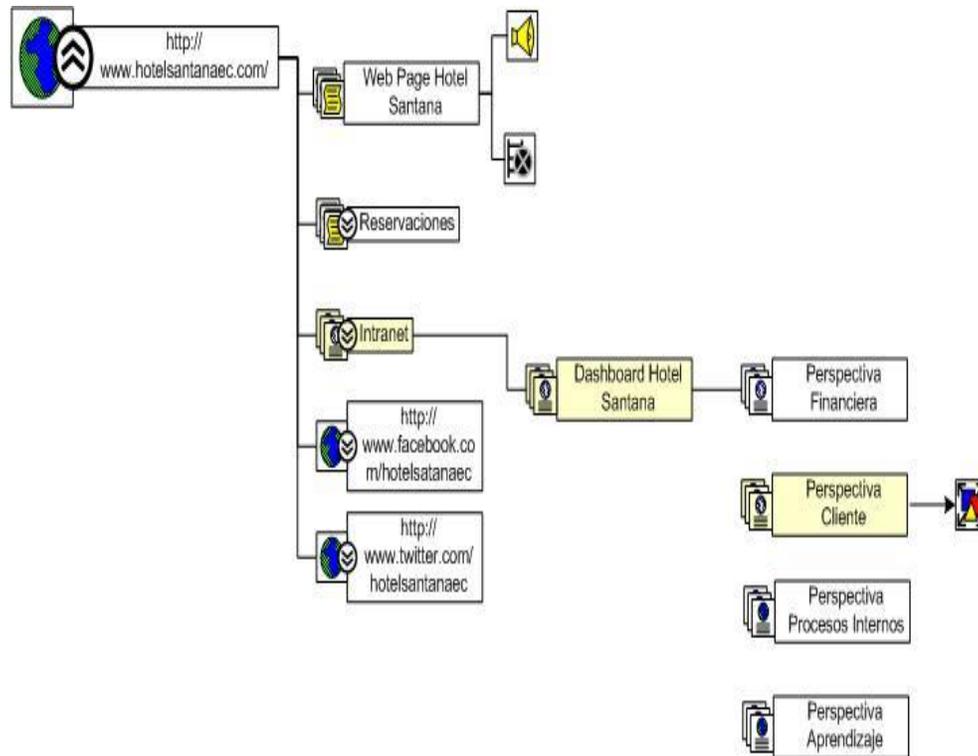


Ilustración 13. Indicadores desde la perspectiva del cliente

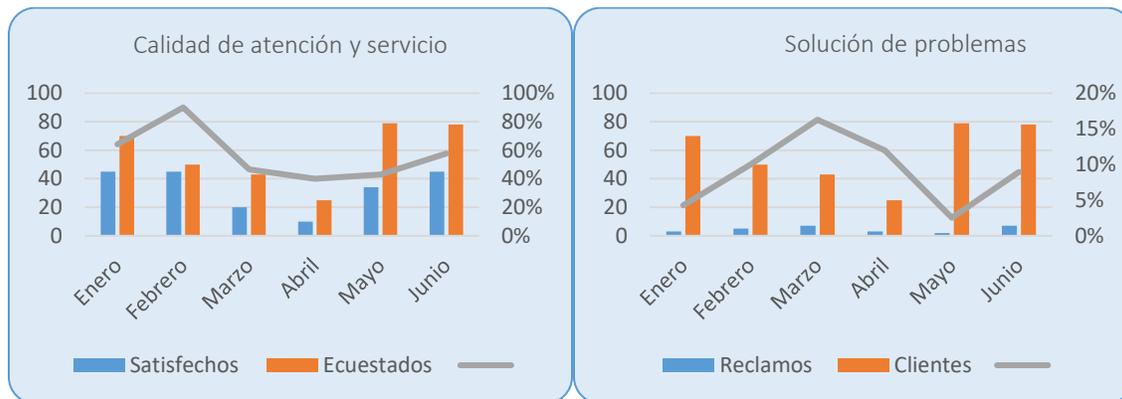


Ilustración 14. Indicadores

Procesos estratégicos

Se pueden identificar tres tipos de procesos, la definición de los correspondientes mapas de procesos debe adaptarse a las peculiaridades que reviste cada caso:

Procesos estratégicos:

La definición corresponde a los cargos de dirección y gerencia, además atiende a los procesos que se encuentran en la estrategia que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades que deben ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente (ISOTOOLS, 2020)

Planeamiento y mejora

Este proceso garantiza la estrategia de la organización, sus planes económicos financieros, el control y la mejora basada en el Sistema de Gestión de Calidad implementado.

Procesos clave

Existe una relación de la empresa con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de las necesidades. En este tipo de proceso encontramos las implicaciones en diseño, planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y los proyectos logísticos.

El desarrollo y la definición del mapa de proceso para esta tipología se debe realizar de una forma especial, identificando cada proceso en el punto final del recorrido.

Atención al cliente, Alojamiento y Servicios Gastronómicos.

Los procesos claves están directamente vinculados a la atención y los servicios que se prestan a los clientes se interrelacionan estrechamente entre sí.

El proceso de alojamiento tiene los subprocesos de recepción hotelera, limpieza, avituallamiento y garantizan la estancia en el Hotel; demás se relacionan con el proceso de servicios gastronómicos desde el punto de vista de garantizar la restauración, recreación en las actividades contables a través del registro único en el sistema de facturación.

Procesos complementarios

También llamados procesos de apoyo, complementan a los procesos definidos antes. Aunque son procesos menores se debe ofrecer un punto de vista estratégico y corporativo, condicionando enormemente el desempeño de procesos superiores y determinando el éxito o el fracaso. Las actividades y los procesos se encuentran relacionados con el abastecimiento de materias primas, con las herramientas, aplicaciones y equipos informáticos o con la formación del personal. (ISOTOOLS, 2020)

Abastecimiento, Servicios técnicos, Gestión de RR.HH, Seguridad y Protección.

El proceso de apoyo que es Aseguramientos, engloba a otros subprocesos todos importantes para garantizar el cumplimiento de la misión y de la política de calidad adoptada en la empresa. Abastecimiento, Servicios técnicos, Gestión de los RR.HH y Seguridad y protección de clientes.

MODELO ORGANIZATIVO

El modelo o estructura organizacional se define como la forma en la que se distribuyen los departamentos, actividades, grupos y profesionales en una empresa.

Las unidades de línea son las que desarrollan la actividad de la entidad (la que constituye su objeto social); se encuentran integradas dentro de la organización y siguen un principio de unidad de mando, es decir, cada persona recibe órdenes de un único jefe, éste puede mandar sobre varias personas.

Los principales modelos organizativos permiten establecer niveles jerárquicos, puestos, funciones, canales y medios de comunicación establecidos de forma oficial por quienes detentan el poder estratégico dentro de una empresa .

Modelo jerárquico

El mando superior será ejercido por el Gerente. Este modelo se estructura basándose en la autoridad de la línea de mando.

Los mandos superiores dictaminan las órdenes al resto de las personas que “cuelgan” de él en el organigrama; por lo tanto, las órdenes se suceden en sentido descendiente hasta llegar a los niveles más bajos de la cadena.



Ilustración 15. Principales áreas del proyecto

Se han determinado las siguientes áreas para el desarrollo del proyecto:

Área Contable

El área contable se encarga de todo lo relacionado al dinero, controla y registra todas las operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa, anota los ingresos producidos por las operaciones del hotel y toda forma efectiva que pase por la caja, reporta los estados financieros y gestiona las actividades de índole legal y tributaria.

Su comunicación con el departamento de recepción se produce cuando se solicitan las facturas y el dinero de caja, informes de gastos a pagar

Área Comercial

Este departamento se encarga de las ventas y la publicidad, aquí se produce el contacto con los clientes, presentando a la empresa para ofrecer el servicio; elabora estrategias de publicidad y promoción para captar a clientes potenciales, además maneja toda la comunicación y el marketing on line.

El principal objetivo de esta área es vender habitaciones, entre sus actividades principales están:

- Toma de reservas e ingreso de datos.
- Mantenimiento actualizado del centro de cómputo para un forecast lo más próximo a la realidad posible.
- Elaboración de los reportes del departamento.
- Atender sugerencias y quejas de huéspedes en cuanto a la asignación de habitaciones y reservaciones.
- Postear los cargos por depósitos de reservas.
- Monitorear la disponibilidad de habitaciones.
- Asistir al personal de recepción en el proceso de check in/ check out cuando sea necesario.
- Preparar la lista de llegadas para recepción
- Contratación de empresas de marketing on line

Área de operaciones

Se encarga de la operación del hotel en sus componentes de hospedaje, alimentación, mantenimiento y limpieza; para lo cual cuenta con personal encargado de cada una de estas actividades.

Recepción

Se encarga las reservaciones, el registro del huésped cuando se presenta en el hotel, la apertura de estado de cuenta; también elabora un informe anotando el número de cuartos ocupados, vacíos, fuera de servicio, cortesía, el número de personas y costo de habitación.

Cocineros y Meseros

Son los encargados del servicio de restaurante que proporciona el hotel.

Amas de llaves y camareras:

Son las encargadas de la limpieza; diariamente se realiza una verificación física de los cuartos ocupados para atender los servicios de aseo, hacer camas, colocar toallas, accesorios, checar el consumo del servibar, reportar fallas en las instalaciones; será responsabilidad de camareras y amas de llaves la elaboración de reportes.

Profesional de mantenimiento y seguridad:

Personal encargado de realizar trabajos relacionados con el mantenimiento de las instalaciones y equipos del hotel; personal encargado de cuidar las instalaciones del hotel.

Organigrama

El organigrama representa de forma gráfica a estructura organizativa. Su objetivo es el de suministrar un cuadro que ponga en evidencia: La articulación de las distintas funciones dentro de la estructura, los puestos de trabajo , las unidades existentes y su posición en la estructura, las relaciones formales consultivas, auxiliares las líneas de comunicación , las conexiones existentes entre los distintos puestos y unidades. (Univeridad ECOTEC, 2014)

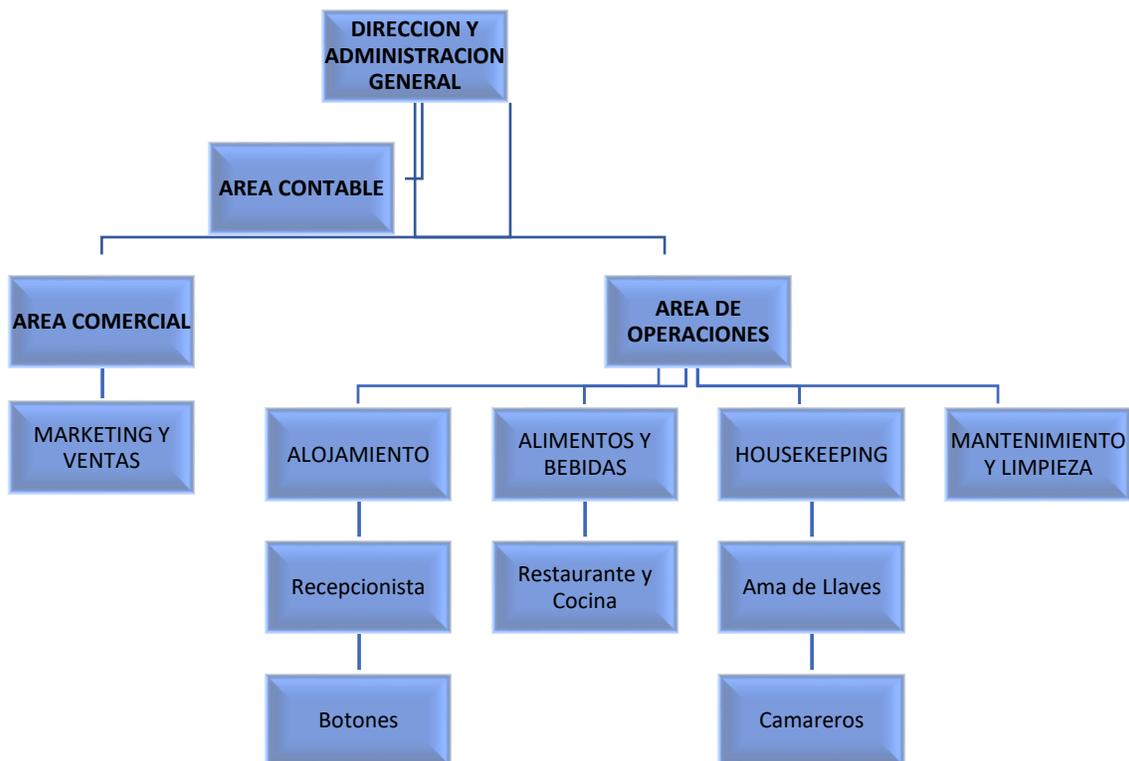


Ilustración 16. Organigrama del proyecto

Descripción y perfiles de cargos

Administración General

La Administración del Hotel Santana es dirigida por una administración general (Gerente) quien será el encargado de la planificación, organización, staffing, la delegación, motivación del personal y el control del cumplimiento de las metas operativas y financieras del Hotel.

Perfil

Gerente: Profesional en administración de empresas, hotelería y turismo o carreras afines, con experiencia mínima de tres años en el sector. Sus principales funciones se relacionan con: Revisión de costos de producción de alimentos y bebidas por unidades de venta, elaboración de los presupuestos anuales, control de productividad, rendimiento del personal, planificación, desarrollo, seguimiento de los planes de calidad y gestión de su área.

Área Contable

El área se encarga de la recolección, registro, sistematización de las transacciones generadas en el hotel, adicionalmente de la emisión y análisis de los estados financieros y el control tributario.

Perfil

Contador: Profesional en contaduría pública o auxiliar contable, con experiencia de dos años en el desempeño contable, control de cuentas, preparación de estados financieros.

Área de Marketing y Ventas

Este departamento se encarga de las ventas y la publicidad, aquí es donde se contactará con los clientes, presentando a la empresa para ofrecer el servicio, elaborando estrategias de publicidad y promoción mediante diversas estrategias con énfasis en marketing on line para captar a clientes potenciales.

Perfil

Director Comercial: Profesional en administración, marketing, hotelería y turismo o carreras afines, con experiencia mínima de dos años en el sector y dominio de marketing on line.

Área de Operaciones

El área se encarga de la gestión de los procesos claves relacionados con la producción de los servicios de alimentación y hospedaje. Planifica, organiza y coordina el funcionamiento del hotel (incluyendo los servicios al cliente, la gestión del personal y la administración .

Perfiles

Administrador : Profesional en administración de empresas turísticas, experiencia mínima de cinco años en actividades similares, dominio del idioma inglés.

Recepcionista: Tecnóloga (o) en hotelería y turismo, secretaria ejecutiva con experiencia mínima de un año en atención al cliente.

Seguridad: Bachiller con estudios o formación de seguridad privada.

Mesero: Bachiller experiencia previa en restaurantes.

Mantenimiento y oficios varios: Bachiller con experiencia relacionada.

Salarios

La política salarial maneja incrementos salariales periódicos de tipo anual.

La metodología utilizada es referente a incrementos salariales con valores relativos iguales, su porcentaje se define en base al estudio de mercado, disposiciones legales, incentivos y costo de vida.

Tabla 4. Escalas salariales

NIVELES	SUELDOS BASICOS		
	ACTUAL	6.50%	INCREMENTO
1	420.00	27.30	447.30
2	438.00	28.47	466.47
3	590.00	38.35	628.35
4	500.00	32.50	532.50
5	630.00	40.95	670.95
6	650.00	42.25	692.25
7	850.00	55.25	905.25
8	1,700.00	110.50	1,810.50

Procesos productivo

Las principales actividades dentro del proceso de producción del servicio se relacionan con:

Aprovisionamiento

Negocio con los proveedores.

Gestión de inventarios.

Mejora del proceso logístico (disminución de stocks)

Cocina

Control y conservación materias primas.

Pedidos

Control higiene alimentaria.

Organización de cocina.

Organización de cámaras.

Organización de personal de la cocina del restaurante.

Organización de cartas y menús.

Supervisiones

Facturación

Cobro.

Control del rendimiento de los camareros

Cierre diario

Marketing

Imagen corporativa.

Publicidad de la marca.

Comunicación multimedia

Merchandaising.

Marketing on line

Gestión

Gestión de impuestos

Gestión de personal.

Optimización de los procesos contables.

Confección de la contabilidad general

Control de gestión de la empresa

Redacción de procesos administrativos.

Mantenimiento

Mantenimiento preventivo

Mantenimiento correctivo

Control de las instalaciones

Plan de compras

La adquisición de géneros plantea el desafío logístico de planificar un circuito que contemple todas las fases del proceso: compras, recepción de mercancías, almacenamiento y distribución interna, cumpliendo en todo momento las diversas reglamentaciones sobre higiene , conservación de alimentos , géneros , garantizando su máxima calidad.

Una adecuada política de compras es la base de la rentabilidad del negocio , debe orientarse a la obtención de la mejor relación calidad/precio y a la localización de los mejores proveedores, que satisfagan con mayor eficacia las necesidades del hotel (ver anexo)

Por otra parte, una gestión eficaz del área de almacenamiento y distribución asegurar la calidad de los productos y servicios, la disponibilidad de géneros, su adecuado índice de rotación y previene las rupturas de stock, así como las pérdidas durante estos procesos.

Gestión de stocks

En el hotel será necesario registrar a los proveedores (*ver anexo 2*), de tal manera que garantizar alta; es necesario guardar una completa relación de precios de compra que permita comparar pedidos posteriores, incluyendo costes, condiciones de transporte y otros datos útiles.

Se pondrá atención en la gestión de los pedidos de reposición de los artículos y la recepción de facturas del proveedor.

Planificación de existencias

El inventario representa la existencia de materia prima para su producción y venta. La óptima administración del departamento de compras y de los almacenes consiste en contar con la disponibilidad de estos recursos al momento de ser requeridos por los departamentos del hotel, basándonos en la implementación de políticas que nos permitan decidir cuánto y cuándo se presenta el punto de reposición de mercancías.

La administración del departamento de compras se debe centrar en cuatro aspectos básicos: Requerimientos de los departamentos solicitantes, punto de reposición, artículos de mayor cuidado, fluctuación de precios de adquisición.

Propuesta de Valor.

Es la declaración de lo que hace el hotel, trasmite a los clientes la razón por la que deben elegirlo, es decir, lo que hace diferente al resto de la oferta en el mercado. La segunda

parte de este proceso es que los clientes perciban que la empresa es capaz de satisfacer sus necesidades de una forma especial.

Para conseguir esto, se debe identificar cuales los procesos que dan apoyo a la Misión y a la Propuesta de Valor ofrecida a los clientes. La Cadena de Valor muestra a la organización como un sistema de procesos, y está dividida en actividades primarias y actividades de apoyo. (Paez, 2013)

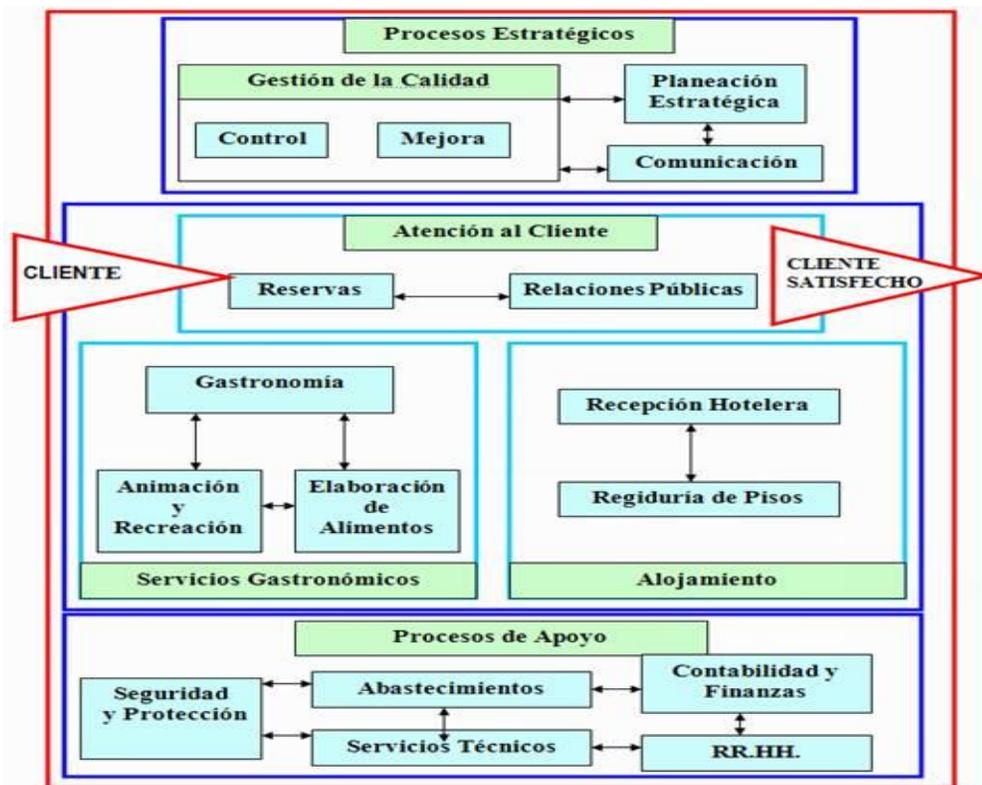


Ilustración 17. Procesos estratégicos y apoyo

Determinación de la capacidad de producción

La capacidad instalada del presente proyecto está determinada por el número de plazas disponibles para alojamiento, se fija la capacidad en un número de 8323 habitaciones anuales o 17085 plazas anuales.

Tabla 5. *Capacidad de producción del servicio de alojamiento*

SERVICIO	UNIDAD	VOLUMEN MENSUAL	VOLUMEN ANUAL
SUITES	Huésped	41.00	493.00
HABITACIONES DOBLES MATRIMONIALES	Y Huésped	411.00	4,928.00
HABITACIONES TRIPLES	Huésped	123.00	1,478.00
HABITACIONES SENCILLAS	Huésped	123.00	1,478.00

CAPITULO 3

ANÁLISIS DEL MERCADO

EL SERVICIO.

Localización

País: Ecuador

Provincia: Azuay

Ciudad: Cuenca

Dirección: Benigno Malo y Juan Jaramillo esquina

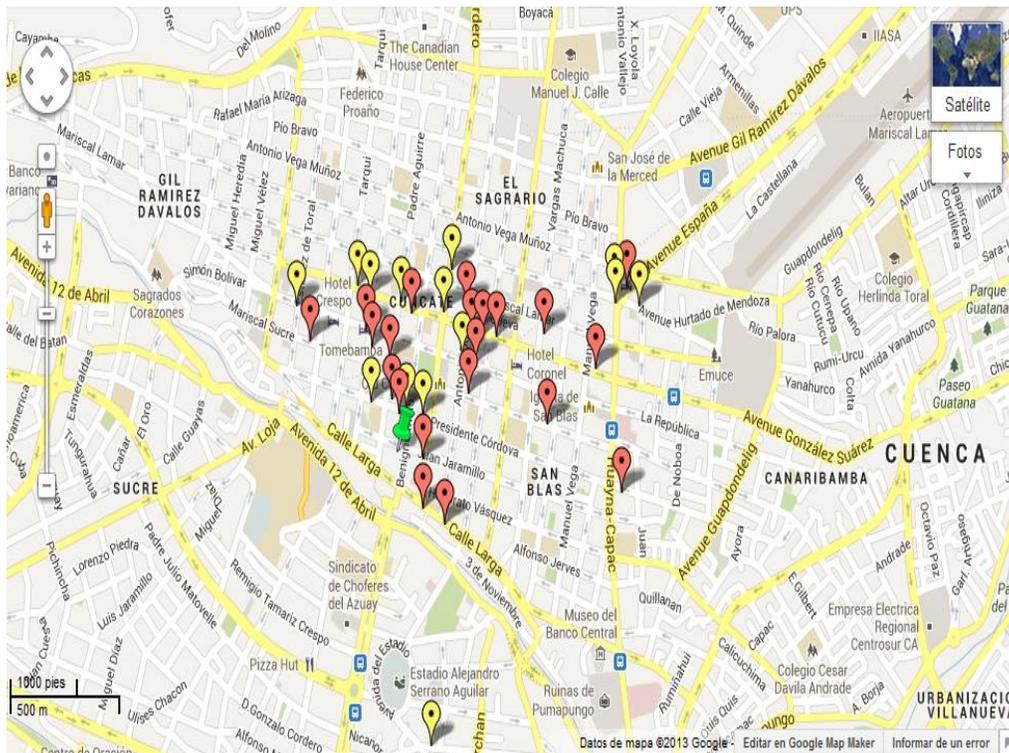


Ilustración 18. Ubicación del proyecto

El hotel se localiza en pleno Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca, goza de una excelente ubicación cerca del Río Tomebamba, El Barranco, la zona restaurantes, museos y varios lugares turísticos a siete minutos del Aeropuerto Mariscal Lamar y cerca de lugares de interés como El Parque Nacional Cajas.

El hotel Santana se diferencia de sus competidores , porque a pesar de ser un hotel de primera categoría denominados también cuatro estrellas, cuida los detalles y opta por presentar una decoración de estilo rustico y un mobiliario particular; la habitaciones, combinan paredes pintadas, revestidas de madera; el mobiliario será de madera en cedro con detalles tallados, cortinas gruesas de teta, puertas de madera maciza, baños amplios de porcelanato en pisos y paredes, tumbado de estuco liso ; suites (cuarta planta) y habitaciones matrimoniales con vista privilegiada al casco colonial de la ciudad. En el piso de los pasillos destaca la madera y en las habitaciones un piso flotante especial acorde al estilo rustico.

La iluminación del hotel será con luces cálidas tipo led puntual; en pasillos y recepción lámparas decorativas de un estilo similar al de la cafetería. Todas las áreas de hotel y cafetería cuentan con servicio *wi fi* gratuito. El servicio de alimentación será únicamente en el área del restaurant.

La limpieza y mantenimiento lo realiza el personal propio del hotel y algunos específicos se realiza con personal especializado en el área. Se ofrece servicio de lavado y planchado, además de traslados dentro de la ciudad a través de terceras personas calificadas y seleccionadas por la administración. El parqueo para huéspedes y clientes del café- restaurant, está garantizado con el arriendo de uno de los cinco parqueaderos que se encuentran en la manzana.

Los tipos de habitaciones ofertadas son las siguientes: suites, habitaciones dobles y matrimoniales, habitaciones triples, habitaciones sencillas, todas ellas cumplen con los estándares internacionales y las disposiciones del Ministerio de Turismo del Ecuador, estas disposiciones se refieren a detalles como: número de habitaciones, decoración, tipos de sábanas, cobertores, medidas de camas, colchones, servicios, amenities , seguridad entre otras. (ver anexo 1). Los requisitos diferenciadores permiten distinguir las categorías establecidas. Estos requisitos son de cumplimiento obligatorio para obtener una categoría de alojamiento y/o mantenerla.

Según las disposiciones y definiciones del Ministerio de Turismo , un hotel es todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, presta al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúne, además las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde; adicionalmente exige que se ocupe la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo, además de facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos y disponer de un mínimo de treinta habitaciones.

El Hotel Santana cumple y supera los requerimientos y complementario al hospedaje ofrece servicios de restaurante con una carta de cafetería que incluye bebidas frías, bebidas calientes, sandwiches, waffles , helados, postres. El menú del restaurante incluye platos típicos ecuatorianos, platos de cocina internacional, opciones vegetarianas y veganas. Los horarios de atención serán: lunes a jueves de 8:00 a 22:00 horas, viernes

y sábados de 8:00 a 24:00 y Domingos de 8:30 a 20:30 horas. Considerando el área disponible para el salón se disponen mesas de hasta seis personas, con un total de 25 mesas y un aforo de 120 personas.

El uniforme del personal de atención es formal, combina el color negro con colores fuertes; en épocas festivas o días especiales se emplean uniformes con diseños típicos de los campesinos del Azuay.

CLIENTES

Los visitantes nacionales que llegan hasta la ciudad de Cuenca, en su mayoría son segmentos jóvenes entre 18 y 39 años. El nivel de educación que poseen es medianamente alto, el 37% ha terminado una carrera de tercer nivel (universitaria) y el 41% al menos ha terminado el bachillerato.

En relación al origen de los visitantes, según encuestas realizadas por la Fundación de Turismo para Cuenca, el 28% de los visitantes provienen de la ciudad de Guayaquil, el 17% son provenientes de la ciudad de Quito, seguidos por visitantes de Loja que corresponde a un 11% y Machala al 8%.

Los visitantes extranjeros actuales que buscan Cuenca como destino turístico son mayoritariamente turistas jóvenes entre 18 y 39 años. Poseen un nivel de educación alto, 53% ha terminado una carrera superior y provienen principalmente de Argentina (15%), Estados Unidos (13%), Alemania (10%), Suiza (9%), Francia (9%), y Chile (9%).

Características del viaje: presupuesto y duración del viaje

Los visitantes nacionales actuales poseen un presupuesto por persona, por día de US\$ de 27,15 en promedio, lo cual corresponde a un segmento de visitación de turistas con bajo poder adquisitivo.

Respecto al presupuesto diario, los visitantes extranjeros actuales poseen un presupuesto diario promedio de US\$ 38,65. Cabe destacar que no se ha considerado el gasto para alojamiento, ya que este depende de la elección propia de cada segmento.

En relación a la duración del viaje, los visitantes nacionales actuales pasan en promedio cuatro días en el destino, es decir a más de visitar la ciudad se concentran en visitar lugares cercanos como Gualaceo, Chordeleg, Parque Nacional Cajas, etc. Respecto a la duración del viaje, los visitantes extranjeros permanecen un periodo de cinco días en la ciudad de Cuenca.

Motivaciones

Los visitantes nacionales que llegan a Cuenca están motivados principalmente por la naturaleza, la visita a la ciudad y museos, en menor grado por la historia y arqueología. Sin embargo, existen turistas que se desplazan simplemente por conocer el destino y la mayor cantidad de lugares posibles.

Los visitantes extranjeros que visitan Cuenca están orientados a la cultura, la naturaleza, ciudades cercanas, museos, historia y arqueología. Al comparar estas motivaciones con las de visitantes extranjeros potenciales tanto en Galápagos como en Otavalo, es notable que los visitantes potenciales tengan mayor orientación hacia la naturaleza y deportes de aventura.

Visitantes extranjeros potenciales

Dentro de la investigación de mercados, se pudo evidenciar que los visitantes potenciales que están interesados en conocer la ciudad de Cuenca, son visitantes de edades mayores a las de los visitantes actuales un 53% se concentran entre los 29 y 49 años de edad, con mayor nivel de educación (50% han terminado una carrera universitaria y 24% han terminado un posgrado), el segmento de visitantes que llega hasta Galápagos y Otavalo, que poseen alta capacidad de pago, solo un 27% de los visitantes que llegan hasta Galápagos visitan Cuenca.

Concentración de la Demanda Nacional

Las ciudades preferidas por los turistas nacionales durante el año 2017 son Guayaquil con un 8,1% del total de visitantes, Quito (6,1%), General Villamil Playas (3,5%), Salinas (3,4%) y Atacames (3,4%).

LA DEMANDA

A nivel interno, se estima que el turismo doméstico movilizó alrededor de cinco millones de visitantes, de los cuales el 7,3 % se desplazó a la Provincia del Azuay, principalmente a la ciudad de Cuenca (MINTUR). Según estimaciones del Gobierno Provincial del Azuay indican que ingresaron al Azuay alrededor de 300.000 visitantes nacionales en el año 2017.

Los visitantes extranjeros que visitaron la ciudad de Cuenca en el año 2017 fueron de 216.786, lo cual representa un 19% del total de visitas al país, es decir se infiere que la ciudad de Cuenca recibe alrededor de 516.786 visitantes al año.

Tabla 6. Visitantes a Ecuador

VISITANTES	NÚMERO
NACIONALES	300,000
EXTRANJEROS	216,786
TOTAL	516,786

Tabla 7. Total de Visitantes

	%	NÚMERO
TOTAL VISITANTES		516,786
PERNOCTA EN HOTELES Y HOSTAL	76%	392,757

Tabla 8. Lugar de Hospedaje

	%	NÚMERO
SE HOSPEDAN EN HOTEL	70%	274,930
SE HOSPEDAN EN HOSTAL	30%	117,827

Tabla 9. Categorías de Establecimientos

	%	NÚMERO
HOTEL DE LUJO	11%	43,203
HOTEL DE PRIMERA	69%	271,003
HOTEL DE SEGUNDA Y TERCERA	20%	78,551

Según el registro de movimientos migratorios el número de llegadas al Ecuador asciende 1.412.718 personas de los cuales se calcula que el 13.2% llegan a la ciudad de Cuenca; por lo que el número de visitantes extranjeros a Cuenca asciende a 186.480 turistas; si a este número le sumamos 350.000 turistas nacionales, el total de turistas que llegan a Cuenca es de 536.480 y si el 71% pernocta en hoteles y hostales de la ciudad, se estima que la **demanda total asciende a 380.901 turistas** que llegan a Cuenca cada año.

Estadísticas Hoteleras del País

De acuerdo a indicadores turísticos provenientes de las diferentes Cámaras de Turismo del Ecuador, se obtienen los siguientes datos de información turística:

Tabla 10. Estadísticas Hoteleras del Ecuador

TOH: Tasa de Ocupación Hotelera	58.60%
Tarifa Promedio por Habitación Ocupada	65,2 dólares
Estancia: Noches de alojamiento ocupadas	1,55 noches

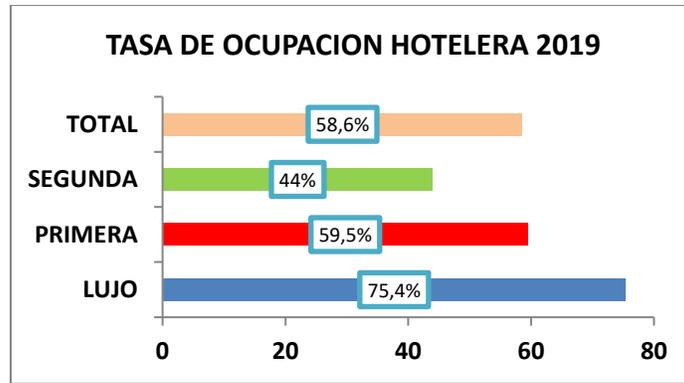


Ilustración 19. Tasa de ocupación hotelera 2019 (MINTUR)

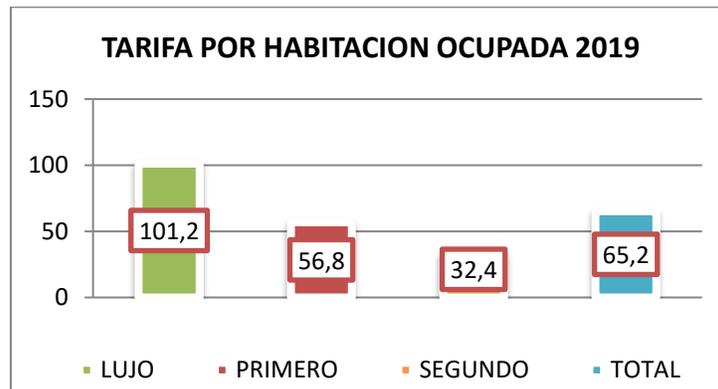


Ilustración 20. Tarifa por habitación ocupada 2019 (MINTUR)

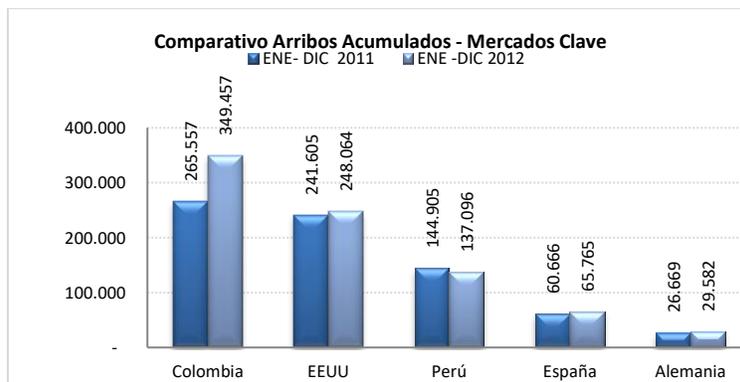


Ilustración 21. Arribos más importantes a Ecuador

COMPETENCIA

La provincia del Azuay tiene una capacidad hotelera para 6.000 personas diarias como promedio para esta actividad. En esta jurisdicción funcionan 179 locales de hospedaje de todas las calidades, además de casas patrimoniales adaptadas para acoger a turistas. De ellos en el cantón Cuenca se pueden encontrar 157 registrados.

Existen tres tipos de hoteles en la ciudad de Cuenca. En general los hoteles se concentran en el centro de la ciudad, con pocas opciones en el área de influencia, aunque en los últimos años han proliferado las hosterías y restaurantes en la zona de Yunguilla, negocios orientados principalmente al mercado local de fin de semana y feriados.

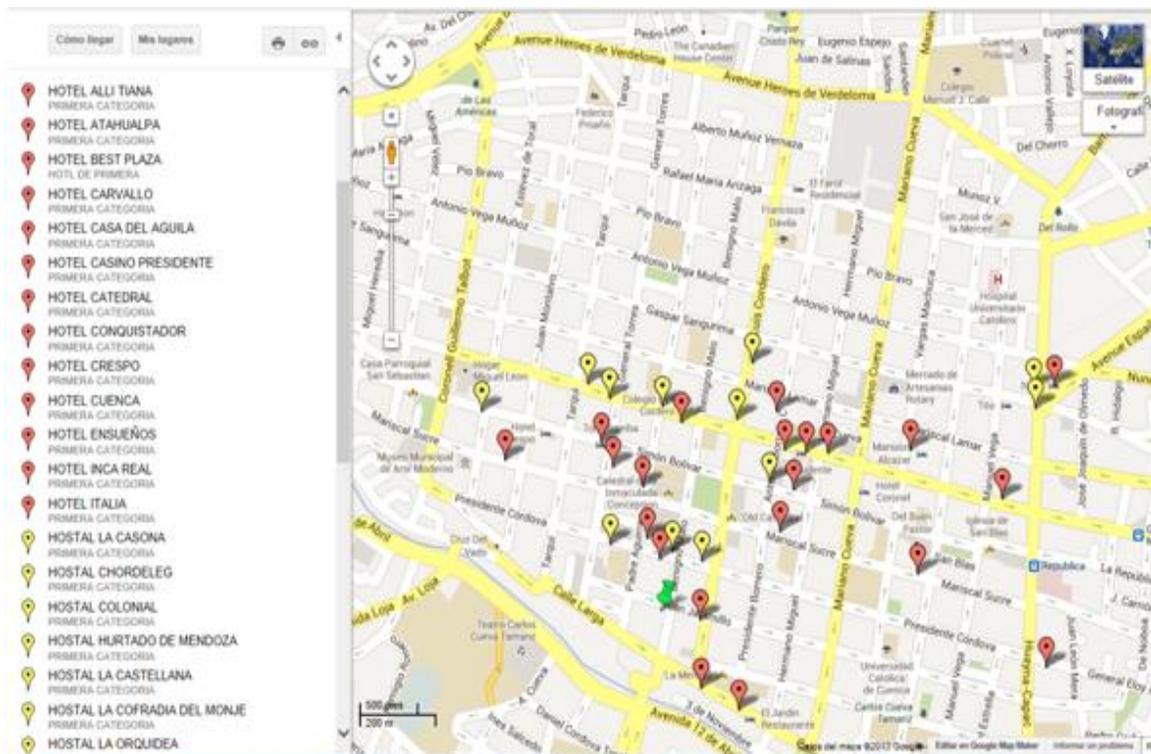


Ilustración 22. Oferta de hoteles en Cuenca

Hoteles de bajo nivel de gasto

Son hoteles dirigidos a un segmento de mercado tanto de visitantes nacionales y extranjeros de baja capacidad de expendio con tarifas entre US\$7 y US\$30 por persona por noche. Principalmente ubicados en el centro de la ciudad. Estos hoteles no poseen ningún tipo de vínculos entre ellos, no comparten información o establecen políticas conjuntas de precios y sus tarifas no son fijas, varían en temporada alta, generando guerras de precios en feriados y fines de semana. Se enfocan en competir por volumen de visitantes. La ocupación de estos hoteles es muy baja (menos del 50% en casi todos los casos, con una alta ocupación solamente en feriados).

Tabla 11. *Hostales registrados (bajo nivel de e gasto)*

Nombre	Hostal La Casona	Hostal Chordeleg	Hostal Colonial	Hotel Cordero	Hostal Hurtado de Mendoza	Hostal La Castellana	Hostal La Cofradía del Monje	Hostal La Posada del Rey	Hostal Majestic	Hostal Oxford	Hostal Posada del Ángel	Hostal Posada Nuestra Residencia	Hostal Río Piedra	Hostal San Andrés
Servicios Generales														
Desayuno continental	✓				✓	✓		✓	✓					✓
Desayuno americano		✓	✓	✓										
Desayuno tradicional										✓		✓		
Cafetería	✓	✓	✓	✓			✓			✓		✓		
Restaurante	✓			✓			✓	✓			✓			
Frigobar (licores y bocaditos)				✓										
Servicios Complementarios														
Recepción las 24 horas	✓	✓									✓		✓	✓
Casillero / Caja de Seguridad	✓	✓	✓	✓							✓		✓	✓
Lavandería	✓	✓	✓	✓							✓		✓	
Conexión Wi-Fi	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓

Nombre	Hostal La Casona	Hostal Chordeleg	Hostal Colonial	Hotel Cordero	Hostal Hurtado de Mendoza	Hostal La Castellana	Hostal La Cofradía del Monje	Hostal La Posada del Rey	Hostal Majestic	Hostal Oxford	Hostal Posada del Ángel	Hostal Posada Nuestra Residencia	Hostal Río Piedra	Hostal San Andrés
Parqueadero	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>									
Calefacción portátil				<input checked="" type="checkbox"/>										
Prensa (Periódico local)				<input checked="" type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Información turística											<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Servicio de habitaciones														<input checked="" type="checkbox"/>
Salas de reuniones / banquetes														<input checked="" type="checkbox"/>
Servicio de lavandería														<input checked="" type="checkbox"/>
Desayuno en la habitación														<input checked="" type="checkbox"/>
Servicio de planchado														<input checked="" type="checkbox"/>
Fax / fotocopiadora														<input checked="" type="checkbox"/>

Hoteles de mediano nivel de gasto

Hoteles de tarifas medias sus precios oscilan entre US\$30 y US\$80 por persona por noche, su principal mercado son ejecutivos nacionales (cerca del 80%) y ofrecen facilidades para este segmento (salas de reuniones, servicio de internet, transporte dentro de la ciudad). Este tipo de hoteles tiene convenios directos con sus clientes frecuentes y es común la oferta de tarifas con descuento o tarifas mensuales para ejecutivos. El promedio de ocupación de estos hoteles es media-alta (60% - 70% en promedio).

Tabla 12. Hoteles de mediano nivel de gasto

NOMBRE	CATEGORIA	NUMERO HABITACIONES	NUMERO PLAZAS	CAPACIDAD HOTELERA	PRECIO HAB. SENCILLA
La Casona	Primera	28	50	12.6	52.00
Chordeleg	Primera	18	32	8.1	28.00
Colonial	Primera	14	30	6.3	30.00
Hotel Cordero	Primera	24	45	10.8	59.00
Hurtado de Mendoza	Primera	17	55	7.65	18.00
La Castellana	Primera	13	30	5.85	26.43
La Cofradía del Monje	Primera	7	21	3.15	29.00
La Orquídea	Primera	18	80	8.1	25.00
La Posada del Rey	Primera	10	18	4.5	38.00
Majestic	Primera	11	20	4.95	20.00
Oxford	Primera	20	56	9	14.56
Posada del Ángel	Primera	22	45	9.9	47.58
Posada Nuestra Residencia	Primera	13	40	5.85	18.00
Rio Piedra	Primera	26	45	11.7	36.00
San Andrés	Primera	24	40	10.8	49.00
		265	607		

Análisis Cuantitativo de Hoteles de Primera Categoría

Los hoteles considerados de primera clase son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas, que incluyen accesorios tales como secador de pelos, gel de baño ,tv por Cable , ofrecen una serie de facilidades como: servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios entre otros .Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y parqueadores plurilingües ,poseen servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso algunos tienen su parte de restaurante abierta al público.

El hotel Santana pertenece a esta categoría , es un segmento altamente competitivo que ofrece una extensa cantidad de servicios; los s principales competidores en la ciudad de Cuenca se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 13. Hoteles de primera categoría

NOMBRE	CATEGORIA	NUMERO HABITACIONES	NUMERO PLAZAS	CAPACIDAD HOTELERA (65%)	PRECIO HAB. SENCILLA
Hotel Alli Tiana	Primera	30	60	19.50	19.00
Hotel Atahualpa	Primera	34	70	22.10	30.00
Hotel Best Plaza	Primera	32	70	20.80	40.53
Hotel Carvallo	Primera	30	80	19.50	134.20
Hotel Casa de Águila	Primera	16	40	10.40	67.10
Hotel Casino Presidente	Primera	70	150	45.50	52.00
Hotel Catedral	Primera	36	110	23.40	22.00
Hotel Conquistador	Primera	42	75	27.30	73.00
Hotel Crespo	Primera	39	69	25.35	100.04
Hotel Cuenca	Primera	25	50	16.25	44.00
Hotel Ensueños	Primera	32	55	20.80	20.00
Hotel Inca Real	Primera	25	50	16.25	57.34
Hotel Italia	Primera	44	60	28.60	51.12
Hotel Boutique Los Balcones	Primera	11	30	7.15	55.00
Hotel Morenica del Rosario	Primera	16	40	10.40	59.00
Hotel Patrimonio	Primera	30	55	19.50	17.25
Hotel Pinar de Lago	Primera	30	80	19.50	65.00
Hotel Prado Inn	Primera	30	80	19.50	35.00
Hotel Príncipe	Primera	34	60	22.10	39.00
Hotel Santa Ana	Primera	40	60	26.00	43.00
Hotel San Juan	Primera	25	50	16.25	122.00

NOMBRE	CATEGORIA	NUMERO HABITACIONES	NUMERO PLAZAS	CAPACIDAD HOTELERA (65%)	PRECIO HAB. SENCILLA
Hotel Santa Monica	Primera	30	70	19.50	50.00
Hotel Tomebamba	Primera	40	80	26.00	31.00
Hotel Victoria	Primera	23	50	14.95	58.00
Hotel Yanuncay	Primera	30	60	19.50	45.00
	Total	794	1654		

Hoteles de alto nivel de gasto

Se encuentran los hoteles orientados a turistas de alta capacidad de expendio con tarifas superiores a US\$80 por persona por noche. Este tipo de hoteles, incluyendo hoteles tipo boutique y hoteles de cadena o ejecutivos, con un índice de ocupación relativamente alto (alrededor del 60 al 80%). Generalmente mantienen importantes relaciones con operadores nacionales y en el extranjero. La característica más importante de estos hoteles es que poseen un alto nivel de comunicación entre ellos vínculos horizontales, sus representantes son miembros activos de la Asociación Hotelera de Azuay, comparten beneficios, al compartir turistas en temporada alta cuando están llenos o al compartir habitaciones con grupos grandes de turistas pero no poseen políticas comunes para la fijación de tarifas y no mantienen estrategias conjuntas de promoción o estrategias conjuntas para establecer relaciones formales con operadores nacionales o en el extranjero.

Tabla 14. *Hoteles de lujo*

NOMBRE			CATEGORIA	NUMERO HABITACIONES	NUMERO PLAZAS	CAPACIDAD HOTELERA (65%)	PRECIO HAB. SENCILLA
El Dorado			Lujo	52	102	39.00	109.80
Mansión Boutique	Alcázar	Hotel	Lujo	19	70	14,25	128.10
Oro Verde			Lujo	69	150	51,75	140.30
Santa Lucia Hotel Boutique			Lujo	20	45	15.00	70.00
			Total	160	367		

ANALISIS DE PRECIOS

Tabla 15. *Precio de Hoteles de Primera*

NOMBRE DEL HOTEL COMPETIDOR	PRECIO (DOLARES)
ALLI TIANA	19.00
ATAHUALPA	30.00
BEST PLAZA	40.00
CARVALLO	134.00
CASA DEL AGUILA	67.00
CASINO PRESIDENTE	52.00
CATEDRAL	22.00
CONQUISTADOR	73.00
CRESPO	100.00
CUENCA	44.00
ENSUENOS	20.00

NOMBRE DEL HOTEL COMPETIDOR	PRECIO (DOLARES)
INCA REAL	57.00
ITALIA	51.00
LOS BALCONES HOTEL BOUTIQUE	55.00
MORENICA DEL ROSARIO	59.00
PATRIMONIO	17.00
PINAR DEL LAGO	65.00
PRADO INN	35.00
PRINCIPE	39.00
SANTA ANA	43.00
SAN JUAN	122.00
SANTA MONICA	50.00
TOMBAMBA	31.00
VICTORIA	58.00
YANUNCAY	45.00
PRECIO PROMEDIO	53.12

Precios de los servicios del proyecto

Los precios son autorizados por el Ministerio de Turismo, mediante una solicitud anual, el ministerio fijara precios máximos de acuerdo a los servicios y a la capacidad que presta el hotel . Se exige que los clientes sean notificados de los diferentes servicios, es obligación la entrega de facturas para el control tributario. (UTE, 2011)

La tarifa incluye el uso de la habitación y los servicios comunes y complementarios

La fijación de los precios para los servicios de hospedaje, se basó en los precios de la competencia en el segmento de hoteles de primera categoría. Se registra un precio promedio por hospedaje de \$53.12 por noche, como se observa en el cuadro anterior.

Los precios para los servicios del Hotel Santana se fijan en los siguientes niveles, estos precios se aplican para la proyección de los ingresos del proyecto.

Tabla 16. Fijación de precios de los servicios

SERVICIO			UNIDAD	PRECIO UNITARIO
SUITES			Huésped/noche	83.00
HABITACIONES MATRIMONIALES	DOBLES	Y	Huésped/noche	77.00
HABITACIONES TRIPLES			Huésped/noche	98.00
HABITACIONES SENCILLAS			Huésped/noche	44.00
CAFETERIA			Promedio por cliente	7.00
RESTAURANTE			Promedio por cliente	13.00

PROMOCION Y MARKETING ON LINE

Se establece para la promoción del servicio una campaña publicitaria, de acuerdo al público objetivo, Se diseña un plan de publicidad amplio acorde con la dimensión del proyecto, que aparece en diversos medios, durante un periodo específico. La campaña cuenta en inicio con una estrategia de difusión de impacto de corto plazo. Se utiliza publicidad ATL ,BTL y marketing on line

La radio, con anuncios cortos, busca el conocimiento de los servicios de alimentación en la cafetería y restaurante, que son complementarios al hospedaje, intenta profundizar la información sobre el sitio, su objetivo es despertar el interés de la población local.

Mediante los medios escritos establecen anuncios que aparte de promocionar los servicios, ofrece datos sobre la ubicación, la propuesta de valor del hotel y las promociones temporales en hospedaje y restaurante; se elaboran, trípticos, plegables, fotografías, y pequeños escritos para la difusión; adicionalmente se contrataran vallas ubicadas en las principales vías de ingresos a la ciudad de Cuenca.

Los hoteles son negocios que necesitan ser competitivos, para permanecer en el mercado; resulta importante saber cuál es la campaña de marketing online ideal que desea utilizar el hotel. Esto se debe, a que el público objetivo de una empresa hotelera, puede ser regional o internacional. (SAPID, 2019)

Antes de iniciar ningún tipo de estrategia de marketing digital, hay que conocer el tipo de Hotel que tenemos, su diseño, objetivos, tipos de clientes al que se dirige, servicios que se ofrecen, ubicación en zonas monumental, comerciales, patrimoniales; esto influye en el tipo de presencia en redes sociales se contratan.

La estrategia de marketing digital busca cumplir cuatro objetivos :Captación de clientes potenciales ,conversión a clientes reales , fidelización de dichos clientes a través de *newsletters*, ,prescripción del hotel a través de comentarios y puntuaciones en canales de distribución y redes sociales.

En función del tipo de hotel y los objetivos del sitio web, se escogió una serie de redes : *twitter* para lanzamiento de ofertas, *facebook* para promoción de marca, *pinterest* para promoción de marca y de servicios, *google* más *página web* para un buen posicionamiento , *linkedin* para generar una importante red de contactos profesionales que repercuten en el negocio (Puromarketing, 2013) .

CAPITULO 4

ANALISIS FINANCIERO

El objetivo del estudio financiero es identificar desde el punto de vista de un inversionista, o participante en el proyecto, los ingresos y egresos atribuibles a la realización del proyecto, compararlos con la inversión y estimar la rentabilidad generada por el mismo en términos privados. La información obtenida en el estudio financiero es valiosa para los accionistas que deciden participar en el proyecto.

LAS INVERSIONES Y EL FINANCIAMIENTO

Las inversiones pueden ser vistas como la dedicación de recursos que esperamos nos proporcionen beneficios o flujos de efectivo, durante un periodo razonable de tiempo.

Las inversiones son recursos destinados a la producción de bienes y/o servicios a través de un proceso de producción. Las inversiones deben ser vistas como todo lo que necesitamos para instalar un proyecto, es decir, todo lo que necesitamos antes de la fase de operación del mismo. (Vanegas, 2006)

Inversiones fijas

El proyecto prevé la compra de un edificio ubicado en el Centro Histórico de la ciudad, el cual se debe adecuar para el funcionamiento del hotel, resulta además necesaria la adquisición de menaje, equipos, maquinaria para ofrecer los servicios de hospedaje y alimentación.

Tabla 17. Detalle de inversiones fijas del hotel

DESCRIPCION	UNIDAD	VOLUMEN	PRECIO \$	SUBTOTAL \$
COMPRA DE EDIFICIO	EDIFICIO	1	615,000.00	615,000.00
ADECUACIONES FISICAS	METROS CUADRADOS	1,170	300.00	351,000.00
COMPUTADORES	UNIDAD	5	700.00	3,500.00
RELOJ BIOMETRICO	UNIDAD	1	1,987.00	1,987.00
CALEFONES	UNIDAD	2	2,780.00	5,560.00
CARRO DE LIMPIEZA DE CAMARERAS	UNIDAD	2	450.00	900.00
SECADORAS	UNIDAD	1	4,123.00	4,123.00
EQUIPOS PARA MUSICA AMBIENTAL	EQUIPO	1	1,469.00	1,469.00
ABRILLANTADORA	UNIDAD	3	1,500.00	4,500.00
ASPIRADORA	UNIDAD	3	1,477.00	4,431.00
INFRAESTRUCTURA DE SEGURIDAD	EQUIPO	1	8,000.00	8,000.00
DECORACION	GLOBAL	1	26,698.00	26,698.00
MOBILIARIO	GLOBAL	1	3,275.00	3,275.00
MENAJE ADICIONAL	HABITACION	30	213.00	6,390.00
EQUIPAMIENTO DE SEGURIDAD	PISO	4	1,398.00	5,592.00
LAVADORA	UNIDAD	1	2,100.00	2,100.00
PLANCHA INDUSTRIAL	UNIDAD	1	200.00	200.00
EQUIPAMIENTO PARA HABITACIONES	GLOBAL	30	2,946.83	88,404.90

DESCRIPCION	UNIDAD	VOLUMEN	PRECIO \$	SUBTOTAL \$
ASENSOR	ASENSOR	1	18,000.00	18,000.00
BOMBA DE RECIRCULACION	UNIDAD	1	370.00	370.00
SENSOR DE TEMPERATURA	UNIDAD	1	180.00	180.00
EQUIPAMIENTO DE LOBBY	GLOBAL	1	4,000.00	4,000.00
SUBTOTAL				1,155,679.90

Tabla 18. Detalle de inversiones fijas del restaurante

DESCRIPCION	UNIDAD	VOLUMEN	PRECIO \$	SUBTOTAL \$
COCINAS	UNIDAD	2	5,846.00	11,692.00
CONGELADORES	UNIDAD	2	2,998.00	5,996.00
REFRIGERADORAS	UNIDAD	2	2,985.00	5,970.00
EQUIPOS PARA COCINA	GLOBAL	1	40,308.10	40,308.10
MAQUINARIA PARA COCINA	GLOBAL	1	6,939.00	6,939.00
MOBILIAR PARA RESTAURANTE	GLOBAL	1	32,747.00	32,747.00
MENAJE Y VAJILLERIA	GLOBAL	1	22,371.00	22,371.00
EQUIPOS ELECTRONICOS	GLOBAL	1	3,646.00	3,646.00
SUBTOTAL				129,669.10
TOTAL INVERSIONES FIJAS				1,285,349.00

Inversiones diferidas

Las inversiones diferidas hacen referencia a las inversiones intangibles necesarias para la instalación del proyecto, se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 19. Detalle de inversiones diferidas

DESCRIPCION	VALOR DOLARES
ESCRITURAS	7,102.00
REGISTRADURIA	1,850.00
ESTUDIOS(ELECTRICOS, ARQUITECTONICOS)	4,601.00
PERMISOS	1,615.00
DISEÑO TELEFONICO	493.00
DISEÑO WI FI	500.00
PAGINA WEB	875.00
FORMULACION DE PROYECTO	4,000.00
SOFTWARE	850.00
TOTAL	21,886.00

Inversión total

La inversión total resulta de la sumatoria de los rubros pertenecientes a las inversiones fijas, diferidas y al capital de trabajo inicial; para el proyecto se estima una inversión de \$ 1.319.000 dólares norteamericanos.

Tabla 20. Cuadro resumen de inversión total

INVERSIONES FIJAS	1,285,349.00
INVERSIONES DIFERIDAS	21,886.00
CAPITAL DE TRABAJO	11,774.00
INVERSION TOTAL	1,319,009.00

Financiamiento

Es la búsqueda de fuentes financieras para obtener fondos en ventajosas condiciones de plazos e intereses, con la finalidad de utilizarlos durante el proceso de implementación y puesta en marcha del proyecto.

Los recursos de financiamiento pueden provenir de dos tipos de fuentes:

Fuentes propias .Son recursos aportados por los accionistas

Fuentes externas (terceros). Los recursos pueden provenir de créditos otorgados por bancos, prestamistas individuales, cooperativas u otras instituciones. Los financistas sugieren que: Las inversiones fijas y diferidas se deben financiar con recursos de largo plazo. Las inversiones de capital de trabajo se deben financiar con recursos de corto plazo.

Es útil la combinación inteligente entre fuentes propias y de terceros.

El total de la inversión alcanza un monto de \$ 1.319.009 dólares.

La inversión total se financiará con dos tipos de fuentes según el siguiente detalle:

- Recursos propios (Beneficiarios)
- Recursos de terceros (Crédito Corporación Financiera Nacional)

Tabla 21.*Fuentes financiamiento de hotel*

DESCRIPCION	SUBTOTAL	CFN	INVERSIÓN	TOTAL
COMPRA DE EDIFICIO	615,000.00	430,500.00	184,500.00	615,000.00
ADECUACIONES FISICAS	351,000.00	193,050.00	157,950.00	351,000.00
COMPUTADORES	3,500.00		3,500.00	3,500.00
RELOJ BIOMETRICO	1,987.00		1,987.00	1,987.00
CALEFONES	5,560.00	5,560.00		5,560.00
CARRO DE LIMPIEZA DE CAMARERAS	900.00		900.00	900.00
SECADORAS	4,123.00		4,123.00	4,123.00
EQUIPOS PARA MUSICA AMBIENTAL	1,469.00		1,469.00	1,469.00
ABRILLANTADORA	4,500.00		4,500.00	4,500.00
ASPIRADORA	4,431.00		4,431.00	4,431.00
INFRAESTRUCTURA DE SEGURIDAD	8,000.00		8,000.00	8,000.00
DECORACION	26,698.00		26,698.00	26,698.00
MOBILIARIO	3,275.00		3,275.00	3,275.00
MENAJE ADICIONAL	6,390.00		6,390.00	6,390.00
EQUIPAMIENTO DE SEGURIDAD	5,592.00		5,592.00	5,592.00
LAVADORA	2,100.00		2,100.00	2,100.00
PLANCHA INDUSTRIAL	200.00		200.00	200.00
EQUIPAMIENTO PARA HABITACIONES	88,405.00	70,890.00	17,515.00	88,405.00
ASENSOR	18,000.00		18,000.00	18,000.00
BOMBA DE RECIRCULACION	370.00		370.00	370.00
SENSOR DE TEMPERATURA	180.00		180.00	180.00
EQUIPAMIENTO DE LOBBY	4,000.00		4,000.00	4,000.00

Tabla 22. Fuentes financiamiento de hotel

CAFETERIA - RESTAURANTE			
DESCRIPCION	SUBTOTAL	CFN	INVERSIÓN TOTAL
COCINAS	11,692.00		11,692.00
CONGELADORES	5,996.00		5,996.00
REFRIGERADORAS	5,970.00		5,970.00
EQUIPOS PARA COCINA	40,308.00		40,308.00
MAQUINARIA PARA COCINA	6,939.00		6,939.00
MOBILIAR PARA RESTAURANTE	32,747.00		32,747.00
MENAJE Y VAJILLERIA	22,371.00		22,371.00
EQUIPOS ELECTRONICOS	3,646.00		3,646.00
ESCRITURAS	7,102.00		7,102.00
REGISTRADURIA	1,850.00		1,850.00
ESTUDIOS(ELECTRICOS, ARQUITECTONICOS)	4,601.00		4,601.00
PERMISOS	1,615.00		1,615.00
DISEÑO TELEFONICO	493.00		493.00
DISEÑO WI FI	500.00		500.00
PAGINA WEB	875.00		875.00
FORMULACION DE PROYECTO	4,000.00		4,000.00
SOFTWARE	850.00		850.00
CAPITAL DE TRABAJO	11,774.00		11,774.00
TOTAL DE FINANCIAMIENTO	1,319,009.00	700,000.00	619,009.00 1,319,009.00

PROYECCIÓN DE VENTAS

La determinación de los precios de los bienes y servicios se derivan del estudio de mercado en complemento con el nivel de producción (tamaño) definido en el estudio técnico. Los ingresos provienen de la venta de los servicios del proyecto. Las unidades a vender, determinan la capacidad de producción, que depende a su vez del tamaño del proyecto y la capacidad instalada. La proyección se realiza para todos los años de vida útil del proyecto; los cambios e incrementos de los ingresos están relacionados con: Incrementos de la demanda del proyecto, ampliación de las inversiones, incrementos de ventas por desplazamientos en la curva del ciclo de vida del producto, incrementos del porcentaje de utilización de la capacidad instalada. (Vanegas, 2006)

En función de la capacidad de producción del hotel y de los precios fijados, se estiman los siguientes ingresos anuales.

Tabla 23. Estimación de ingresos

SERVICIO	UNIDAD	VOLUMEN MENSUAL	VOLUMEN ANUAL	PRECIO UNITARIO	INGRESO ANUAL
SUITES	Huésped	41.00	493.00	83.00	40,898.00
HABITACIONES DOBLES MATRIMONIALES	Y Huésped	411.00	4,928.00	77.00	379,418.00
HABITACIONES TRIPLES	Huésped	123.00	1,478.00	98.00	144,869.00
HABITACIONES SENCILLAS	Huésped	123.00	1,478.00	44.00	65,043.00
TELEFONIA	Mes	1.00	12.00	1,820.00	21,840.00
CAFETERIA	Clientes	2,400.00	28,800.00	7.00	201,600.00
RESTAURANTE	Clientes	729.00	9,760.00	13.00	126,880.00
TOTAL INGRESOS					980,547.00

COSTOS Y GASTOS

Son los valores reales o contables, en los que debe incurrir el proyecto para apoyar el proceso de producción, sin que forme parte integrante del mismo. Tanto los costos como los gastos son considerados fungibles, ya que han formado parte del proceso de producción, o aportan al mismo, y se encuentran reflejados en el flujo de efectivo. Los egresos para la formulación del proyecto van a estar constituidos por un tipo de costo y tres tipos de gasto que se detallan a continuación:

Tabla 24. Costos de producción hotel

DESCRIPCION	UNIDAD	VOLUMEN MENSUAL	VALOR ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Recepcionistas	Sueldo	2	24	630.00	15,120.00
Botones	Sueldo	2	24	590.00	14,160.00
Camareras	Sueldo	3	36	438.00	15,768.00
Amas de llaves	Sueldo	2	24	438.00	10,512.00
Mantenimiento y limpieza	Sueldo	2	24	420.00	10,080.00
Amenitis	Días de habitaciones	913	10,950	3.00	32,850.00
Insumos de habitaciones	Habitaciones	913	10,956	0.00	4,382.00
Reposiciones de artículos	Habitaciones	3	36	328.00	11,808.00
Internet y cable	Mes	1	12	1,500.00	18,000.00
Telefonía	Mes	1	12	720.00	8,640.00
SUBTOTAL					141,320.00

Tabla 25. Costos de administración hotel

DESCRIPCION	UNIDAD	VOLUMEN MENSUAL	VALOR ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Gerente general	Sueldo	1	12	1,700.00	20,400.00
Contadora	Sueldo	1	12	650.00	7,800.00
Servicios básicos	Mes	1	12	850.00	10,200.00
Jefe de ventas	Sueldo	1	12	500.00	6,000.00
SUBTOTAL					44,400.00

Tabla 26. Gastos de ventas hotel

DESCRIPCION	UNIDAD	VOLUMEN MENSUAL	VALOR ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Publicidad en medios	Global	1	12	650.00	7,800.00
Material gráfico BTL	Global	1	12	428.00	5,136.00
Promoción en espacios turísticos	Global	1	12	300.00	3,600.00
Comisiones a operadores	Global	1	12	6,826.58	81,919.00
SUBTOTAL					98,455.00

Tabla 27. Costos de producción restaurante

DESCRIPCION	UNIDAD	VOLUMEN MENSUAL	VALOR ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
.	Global	1	12	7,664.50	91,974.00
Bebidas	Global	1	12	115	1,380.00
Insumos de cocina y gas	Global	1	12	438	5,256.00
Asistentes de cocina	Sueldo	6	72	400	28,800.00
Meseros y encargados del bar	Sueldo	8	96	380	36,480.00
Sueldo de cocinero	Sueldo	8	96	580	55,680.00
SUBTOTAL					219,570.00

Tabla 28. Costos de administración restaurante

DESCRIPCION	UNIDAD	VOLUMEN MENSUAL	VALOR ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Administrador	Sueldo	2	24	800.00	19,200.00
Seguridad	Contrato	1	12	920.00	11,040.00
Servicios básicos	Global	1	12	330.00	3,960.00
Mantenimiento, limpieza	Sueldo	3	36	450.00	16,200.00
SUBTOTAL					50,400.00

Tabla 29. Gastos de ventas restaurante

DESCRIPCION	UNIDAD	VOLUMEN MENSUAL	VALOR ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Publicidad en medios	Global	1	12	650.00	7,800.00
Material gráfico BTL	Global	1	12	428.00	5,136.00
Promoción en espacios turísticos	Global	1	12	300.00	3,600.00
SUBTOTAL					16,536.00

Tabla 30. Resumen de costos y gastos

	HOTEL	RESTAURANTE	TOTAL
COSTOS DE PRODUCCION	141,320.00	219,570.00	360,890.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	44,400.00	50,400.00	94,800.00
GASTOS DE VENTAS	98,455.00	16,536.00	114,991.00
GASTOS FINANCIEROS	56,000.00		56,000.00
	340,175.00	286,506.00	626,681.00

Tabla 31 .Punto de equilibrio

Total costos y gastos	
Costos Fijos	356,840.00
Costos Variables	303,212.20
Total Ingresos	1,260,672.00
Unidades/Plazas	18,615
Punto de Equilibrio Valor	469,845.52
Punto de Equilibrio en Unidades	6,938

Tabla 32. Proyección de resultados

AÑO	VALOR \$
AÑO 1	350,320.00
AÑO 2	980,547.00
AÑO 3	1,144,274.00
AÑO 4	1,144,274.00
AÑO 5	1,288,319.00
AÑO 6	1,288,319.00
AÑO 7	1,288,319.00
AÑO 8	1,288,319.00

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
UTILIDAD PERDIDA		7,814	363,199	490,042	418,673	568,984	578,584	590,584	597,784
		342,506	617,348	654,232	725,601	719,335	709,735	697,735	690,535
INVERSION FIJA	1,285,349								
INVERSION DIFERIDA	21,886								
INVINICCAPITALE TRABAJO	11,774								
VALOR DE RESCATE									347,044
REC DE CAPITAL DE TRABAJO									11,774
FLUJO NETO	- 1,319,009	7,814	363,199	490,042	418,673	568,984	578,584	590,584	956,602

RENTABILIDAD

Para tomar una decisión sobre la rentabilidad de un proyecto, hay que comparar al proyecto con otras alternativas de inversiones o con el beneficio que el dinero invertido en el proyecto hubiera podido generar si hubiese sido invertido en el mejor uso.

El valor actual neto representa la suma presente que es el equivalente a los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto. La conversión de sumas futuras de dinero a sumas presentes toma en cuenta el costo de oportunidad del dinero. Una vez expresados los beneficios netos futuros en unidades monetarias del presente, se puede sumar y obtener el VAN. En términos simples, lo que hace el VAN es traer a valor actual los flujos futuros utilizando una tasa de descuento. (Vanegas, 2006)

La tasa de descuento es la tasa promedio de rendimiento de las inversiones de un agente económico o la tasa de costo de oportunidad; para el proyecto Santana se estimó en 13%

Los indicadores de rentabilidad generados en el proyecto son los siguientes

Tabla 34.*Principales indicadores de rentabilidad*

VAN	\$678.180,04
TIR	24%

El VAN es positivo, indica que el proyecto puede generar durante su vida útil , los suficientes recursos para cubrir todos los costos y gastos incluida la inversión ; al tiempo de haber satisfecho la tasa de oportunidad o rendimiento mínimo esperado y generar un excedente, lo que demuestra la **viabilidad financiera** del proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (24%) al ser mayor a la tasa de descuento (13%) ratifica la viabilidad financiera del presente proyecto.

CONCLUSIONES

EL Ecuador tiene variadas ventajas sobre los demás países; pues posee cuatro regiones que van desde la diversidad topográfica de la Amazonía a volcanes y nevados de los Andes; amplias playas en la costa y las Islas Galápagos en la región insular.

Turísticamente, Cuenca es el principal destino del austro ecuatoriano y es considerado como un centro de partida hacia otros destinos turísticos de importancia, incluyendo al valle de Yunguilla, Gualaceo , Chordeleg y atractivos de importancia nacional como el Parque Nacional Cajas e Ingapirca.

A nivel internacional Cuenca es considerado como una de las ciudades más importantes del Ecuador y Sudamérica; reconocida como un destino altamente recomendado en varias páginas web. Cuenca ha recibido varios reconocimientos internacionales, ha sido elegida dentro de las diez mejores ciudades turísticas y se ubicó a Cuenca, como una de las diez ciudades mejor aventajadas, no solo para la visita temporal sino para residencia permanente , preferida hoy por personas de la tercera edad.

Cuenca es conocida como una ciudad turística que posee aspectos que convierten en única, la visita de sus turistas. Ofrece una riqueza arquitectónica y cultural, espacios naturales; un centro histórico con aires coloniales, construcciones republicanas, vestigios arqueológicos; Cuenca es una de las mejores opciones para ser visitada y ello demanda que la ciudad amplíe su capacidad hotelera.

El proyecto Santana se emplazaría en pleno Centro histórico de la Ciudad de Cuenca ; siendo una de sus fortalezas como se identificó en el análisis DAFO su ubicación privilegiada : no más de 300 metros de la Catedral Mayor , el parque Central de la Ciudad , el Rio Tomebamba, el Barranco, la zona de restaurantes, museos ; a solo siete minutos del Aeropuerto Mariscal Lamar y cerca de lugares de interés como El Parque Nacional Cajas, Complejo Arqueológico Ingapirca ; además de una óptima conexión con el sistema integrado de transporte público.

En el análisis PEST se señaló que el gobierno ecuatoriano está cada vez más consiente de la importancia del sector turístico para la economía del estado , y a través del Ministerio de Turismo ha destinado esfuerzos para dar a conocer a Ecuador como un nuevo destino turístico; este ministerio tiene como misión propender a que el turismo sea un instrumento clave para el desarrollo social y económico en el largo plazo y convertir al sector en una fuente de riqueza intergeneracional para el país.

El Ecuador dispone de una Ley de Turismo que tiene por objeto determinar el marco legal que regirá la promoción, el desarrollo y la regulación de nuevas inversiones en el sector turístico; las potestades del estado, las obligaciones, derechos de los prestadores y de los usuarios.

Los aspectos económicos y sociales del análisis configuran un entorno favorable para la ejecución del proyecto ; dentro de los aspectos tecnológicos se advierte que el internet, se ha revelado como un instrumento revolucionario para el futuro del sector turístico, sobre todo en el área de la distribución y venta, así como en todo aquello que le rodea:

búsqueda de información, combinación, reserva , compra de productos y servicios turísticos ;condición que pudiera convertirse en una oportunidad para el proyecto.

El Hotel Santana se ha fijado como visión *“Llegar a posicionarse en su segmento como uno de los cinco lugares de hospedaje preferidos por los turistas que llegan a la ciudad de Cuenca, reconocidos por un servicio de excelencia, en donde sus huéspedes superen sus expectativas, debido al profesionalismo del equipo operativo y administrativo del hotel.”*

Esta misión se convierte en un reto para lo cual organizativamente se propone un modelo administrativo basado en la autoridad de la línea de mando. Los mandos superiores dictaminarían las órdenes al resto de las personas que “cuelgan” de él en el organigrama; por lo tanto, las órdenes se suceden en sentido descendiente hasta llegar a los niveles más bajos de la cadena.

El Direccionamiento estratégico operacional, plantea un modelo de Gestión e implementación basado en procesos; en el cual se provee de herramientas metodológicas que aseguran la mejora de la efectividad y que considerando que la gerencia es la responsable de guiar el camino de mediano y largo plazo.

En estudio de mercado describe la viabilidad comercial del proyecto ;el análisis de la demanda del proyecto señala que el número de llegadas al Ecuador asciende 1.412.718 personas de los cuales se calcula que el 13.2% llegan a la ciudad de Cuenca; por lo que el número de visitantes extranjeros a Cuenca asciende a 186.480 turistas, si a este número le sumamos 350.000 turistas nacionales el total de turistas que llegan anualmente a Cuenca es de 536.480 personas; se estimó que el 71% pernocta en hoteles

y hostales de la ciudad, por lo que la demanda total asciende a 380.901 turistas que llegan a Cuenca al año: demanda suficiente que da viabilidad comercial al proyecto ; pero que será disputada por los 157 locales de hospedaje registrados en la ciudad.

Los aspectos técnicos están definidos: procesos, recursos de infraestructura, operación, marketing; lo que significa que técnicamente el proyecto es viable. En cuanto al volumen de producción se calculó que el hotel ofrecería 17.085 plazas anuales de hospedaje cubriendo así alrededor del 4% de la demanda existente en la ciudad de Cuenca.

En el estudio financiero se determina que para la ejecución del proyecto es necesaria una inversión total de \$ 1.319.009 (Un millón trescientos diecinueve mil nueve) dólares, que se financiaría en un 46,9% con recursos de los accionistas y el restante 53,1% con crédito de la banca pública de Ecuador , específicamente Corporación Financiera Nacional (CFN) con quienes los accionistas han tenido acercamientos ; entidad que financia este tipo de proyectos con tasas de interés preferenciales y fue identificada como una condición favorable dentro del análisis PEST

En base al volumen de producción fijado (17085 plazas anuales) y con los precios estimados en el estudio de mercado; se proyectan ingresos de alrededor de \$1,288,319 dólares a partir del quinto año de funcionamiento del proyecto ; que descontados los costos y gastos de la operación generarían flujos netos positivos.

Si se comparan , la inversión total necesaria para instalar el proyecto , los ingresos generados por las ventas de los servicios del hotel durante la vida útil , los costos , gastos

generados en la operación y gestión; los ratios de rentabilidad calculados muestran un Valor Actual Neto de signo positivo que indica que el proyecto genera flujos suficientes para recuperar la inversión total, los costos y gastos en los años de vida útil y además genera un excedente; por otra parte la tasa Interna de Retorno (TIR 24%) es mayor a la tasa de descuento ; demostrándose la viabilidad financiera del proyecto que sumada a la viabilidad comercial , viabilidad técnica y las condiciones favorables del entorno , señalan la conveniencia de la ejecución; cumpliéndose así el objetivo general de la presente investigación que fue Determinar la viabilidad de la instalación de un Hotel de primera categoría en el Centro Histórico ciudad de Cuenca – Ecuador.

El proyecto turístico Hotel Santana producirá impactos importantes para la economía local, debido a que su inversión dinamizará algunas actividades relacionadas con el sector turístico, además de generar fuentes directas de empleo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez_Sousa, A. (2004). Turismo, ocio y deporte. Alicante, España.
- Ana Lucia Serrano, S. F. (2018). Estudio y aplicación de indicadores turísticos en la oferta y demanda turística por periodos de tiempo en la ciudad de Cuenca – Ecuador. *Siembra* .Vol.6.
- Análisis estratégico*. (2018). Obtenido de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/422_analisis_externo.html
- BANECUADOR. (2019). *BanEcuador presenta la línea de crédito, Vive Ecuador, dirigido a la actividad turística*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/noticias-banecuador/boletines-de-prensa/banecuador-presenta-la-linea-de-credito-vive-ecuador-dirigido-a-la-actividad-turistica/>
- Bussinmetrics. (mayo de 2018). *El direccionamiento estratégico y sus componentes a nivel organizacional*. Obtenido de <https://businmetrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>
- Castells, M. (1999). *La Era de la Información*. México: Siglo XXI.
- Economipedia. (2016). *Ventaja Competitiva*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- EDUCATINA. (2012). *Analisis Estrategico*. Obtenido de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42_analisis_estrategico.htm
- Estudio y aplicación de indicadores turísticos en la oferta y demanda turística por periodos de tiempo en la ciudad de Cuenca – Ecuador. (s.f.). *Siembra* .Volumen 6.
- Green Consulting. (2011). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL DESTINO CUENCA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA*. Quito.
- INEC. (Diciembre de 2017). *Reporte de Pobreza y Desigualdad*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Diciembre/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad%20_dic17.pdf
- INEC. (2019). *Estadísticas*. Quito.
- ISOTOOLS. (2020). *La adopción de un enfoque basado en procesos*.
- Jose, A. J. (2010). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORE CARD) PARA LA EMPRESA ECOENERGY CIA. LTDA.* ". Quito, Ecuador: EPN.
- Ministerio de Turismo. (2012). *Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador sostenible para Ecuador* ,. Quito: Plandetur 2020.

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2016). REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO . Quito: www.lexis.com.ec .
- MINTUR. (2010). *Descentralización, un medio ideal para la transformación del país*.
- MINTUR. (2014). *Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador* . Quito.
- OPTUR. (2015). *Boletín Trimestral*. Quito.
- Paez, F. (septiembre de 2013). Planeación Estratégica: La Cadena de Valor. España: CMIGestion.
- PENTUR. (2005). *Plan Estratégico Nacional de Peru*. Lima.
- PLANDETUR. (2006). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE TURISMO SOSTENIBLE 2006-2020 PARA ECUADOR PLANDETUR 2020*. Quito.
- Puromarketing. (2013). *Los 8 pasos de una estrategia de marketing online para Hoteles y Casas Rurales*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/10/15063/pasos-estrategia-marketing-online-para-hoteles-casas-rurales.html>
- Rocano, G. (2018). *Que es un mapa estrartègicio en el BSC*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- SAPID. (2019). *5 Estrategias Eficaces de Marketing para los Hoteles*. Obtenido de <https://www.sapidagency.com.mx/>
- Univeridad ECOTEC. (2014). Organigramas, tipos ejemplos y recomendaciones para el diseño. *Actualidad de empresas*.
- Universidad de Pamplona. (Septiembre de 1999). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Universidad del Azuay. (2018). Análisis del entorno. *Observatorio Empresarial*.
- UTE. (2011). Diagnostico y análisis de los procesos de categorizacion de los hoteles de Quito. Quito: Universidad Tecnologica Equinoccila.
- Vanegas, P. (2006). *Formulación de Pequeños Proyectos Rurales*. Cuenca: Editorial Patria.

Indice de tablas

Tabla 1. <i>Matriz DAFO</i>	22
Tabla 2. <i>Matriz de variables</i>	36
Tabla 3. <i>Matriz de indicadores</i>	45
Tabla 4. <i>Escalas salariales</i>	60
Tabla 5. <i>Capacidad de producción del servicio de alojamiento</i>	65
Tabla 6. <i>Visitantes a Ecuador</i>	72
Tabla 7. <i>Total de Visitantes</i>	72
Tabla 8 . <i>Lugar de Hospedaje</i>	72
Tabla 9. <i>Categorías de Establecimientos</i>	73
Tabla 10. <i>Estadísticas Hoteleras del Ecuador</i>	73
Tabla 11. <i>Hostales registrados (bajo nivel de e gasto)</i>	76
Tabla 12. <i>Hoteles de mediano nivel de gasto</i>	78
Tabla 14. <i>Hoteles de primera categoría</i>	80
Tabla 15. <i>Hoteles de lujo</i>	82
Tabla 16. <i>Precio de Hoteles de Primera</i>	82
Tabla 17. <i>Fijación de precios de los servicios</i>	84
Tabla 18. <i>Detalle de inversiones fijas del hotel</i>	87
Tabla 19. <i>Detalle de inversiones fijas del restaurante</i>	88
Tabla 20. <i>Detalle de inversiones diferidas</i>	89
Tabla 21. <i>Cuadro resumen de inversión total</i>	90
Tabla 22. <i>Fuentes financiamiento de hotel</i>	91
Tabla 23. <i>Fuentes financiamiento de hotel</i>	92
Tabla 24. <i>Estimación de ingresos</i>	93
Tabla 25. <i>Costos de producción hotel</i>	94
Tabla 26. <i>Costos de administración hotel</i>	95
Tabla 27. <i>Gastos de ventas hotel</i>	95
Tabla 28. <i>Costos de producción restaurante</i>	95
Tabla 29. <i>Costos de administración restaurante</i>	96
Tabla 30. <i>Gastos de ventas restaurante</i>	96
Tabla 31. <i>Resumen de costos y gastos</i>	96
Tabla 32. <i>Punto de equilibrio</i>	97
Tabla 33. <i>Proyección de resultados</i>	97
Tabla 34. <i>Flujo de efectivo</i>	98
Tabla 35. <i>Principales indicadores de rentabilidad</i>	100

Indices de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Mapa de los mundos Andes (MINTUR)</i>	12
<i>Ilustración 2. Porcentajes de los establecimientos (MINTUR)</i>	13
<i>Ilustración 3. Porcentaje de plazas disponibles (MINTUR)</i>	14
<i>Ilustración 4. Análisis de factores PEST</i>	27
<i>Ilustración 5. Inflación Ecuador (INEC)</i>	31
<i>Ilustración 6. Uso de las TICs.</i>	35
<i>Ilustración 7. Mapa estratégico del proyecto</i>	43
<i>Ilustración 8. Descomposición de la estrategia en medidas de desempeño</i>	44
<i>Ilustración 9. Base de datos del proyecto</i>	46
<i>Ilustración 10. Atención al cliente</i>	47
<i>Ilustración 11. Dashboard</i>	48
<i>Ilustración 12. Indicadores</i>	48
<i>Ilustración 13. Indicadores desde la perspectiva del cliente</i>	49
<i>Ilustración 14. Indicadores</i>	49
<i>Ilustración 15. Principales áreas del proyecto</i>	53
<i>Ilustración 16. Organigrama del proyecto</i>	56
<i>Ilustración 17. Procesos estratégicos y apoyo</i>	64
<i>Ilustración 18. Ubicación del proyecto</i>	66
<i>Ilustración 19. Tasa de ocupación hotelera 2019 (MINTUR)</i>	74
<i>Ilustración 20. Tarifa por habitación ocupada 2019 (MINTUR)</i>	74
<i>Ilustración 21. Arribos más importantes a Ecuador</i>	74
<i>Ilustración 22. Oferta de hoteles en Cuenca</i>	75

ANEXOS

Las disposiciones del Ministerio de Turismo del Ecuador (anexo 1)

Hotel

El hotel debe tener mínimo 30 habitaciones, por disposición del Ministerio de Turismo.

Características generales de las habitaciones: Todas las habitaciones dispondrá de:

Cabezal, de la cama (respaldar) debe ser de madera, a su vez la pared debe estar bien decorada con papel pintado, o cuadros sobre cada cama. Cobertor de colchón, es indispensable su uso, para proteger al colchón. Faldas, de líneas muy simples (ideales para los estilos modernos o contemporáneos) y con vuelos (perfectas para un look más romántico). Generalmente la falda va en un color sólido (no estampado), así será más fácil coordinarla con el resto de la ropa de cama.

Sábanas, confeccionadas de algodón. Las encimeras son más largas. Las bajeras son más cortas y solo llevan dobladillos pequeños. Sus medidas se adaptan a los diversos tipos de cama que tenga el hotel.

Medidas de las sábanas de las habitaciones

CAMA	TIPO	TAMAÑO
KING BED	Sábana bajera	2.70 x 2.70
	Sábana encimera	2.70 x 2.45
TWIN BED	Sábana bajera	1.80 x 2.60
	Sábana encimera	1.80 x 2.35
QUEEN BED	Sábana bajera	2.20 x 2.60
	Sábana encimera	2.20 x 2.35

PARA COMODIDAD DEL CLIENTE	PARA EL BENEFICIO DEL CLIENTE
Recibidor con dos sillones y una mesa de centro	Acceso a Internet de alta velocidad
Lámpara de piso	Artículos de cortesía para el baño amenities de lujo
Calefacción	Cafetera
Bata de baño	Café y Té
Espejo cosmético	Minibar
Bebidas de cortesía	Periódico todos los días
Duvet	Plancha/tabla de planchar
Escritorio de trabajo con lámpara regulable	Secador de cabello
Pantuflos de baño	Caja fuerte digital
Radio despertador	
Radio reloj con conexión a MP3	
Sábanas de 300 hilos de alta calidad	
Sector independiente para sanitario y bidé	
TV de alta definición con pantalla plana de 42"	
Estéreo (opcional)	
TV-Cable	
Antigüedades y cuadros dependerá de la decoración	

Habitación Matrimonial o Doble

Esta habitación debe tener una cama de 1.50 x 1.90 (Queen Bed), al ser una Habitación Matrimonial o a su vez dos camas (Twin Bed) de 1.10 x 1.90, al ser una Doble.

Servicios y Comodidades

PARA COMODIDAD DEL CLIENTE	PARA EL BENEFICIO DEL CLIENTE
Dos veladores	Acceso a Internet de alta velocidad
Dos lámparas	Artículos de cortesía para el baño amenities de lujo
Calefacción	Periódico todos los días
Bata de baño	Plancha/tabla de planchar
Espejo cosmético	Secador de cabello
Escritorio de trabajo con lámpara regulable	
Pantuflas de baño	
Radio despertador	
Sábanas de 300 hilos de alta calidad	
TV de alta definición con pantalla plana de 42"	
TV-Cable	
Antigüedades y cuadros dependerá de la decoración	

Habitación Triple

Esta habitación debe tener tres camas (Twin Bed) de 1.10 x 1.90 o a su vez una cama de 1.50 x 1.90 (Queen Bed), y una Twin Bed, esto dependerá del espacio físico de la habitación.

Servicios y Comodidades

PARA COMODIDAD DEL CLIENTE	PARA EL BENEFICIO DEL CLIENTE
Dos veladores	Acceso a Internet de alta velocidad
Dos Lámparas	Artículos de cortesía para el baño amenities de lujo
Calefacción	Periódico todos los días
Mesa y Silla de Lectura	
Radio despertador	
Sábanas de 180 hilos	
Televisor LCD de 32 pulgadas	
TV-Cable	
Antigüedades y cuadros dependerá de la decoración	

Habitación Simple o Sencilla

Esta habitación debe tener una cama de 1.50 x 1.90 (Queen Bed).

Servicios y Comodidades

PARA COMODIDAD DEL CLIENTE	PARA EL BENEFICIO DEL CLIENTE
Un velador	Acceso a Internet de alta velocidad
Lámpara	Artículos de cortesía para el baño amenities de lujo
Calefacción	Secador de cabello
Bata de baño	Periódico todos los días
Espejo cosmético	Caja fuerte digital
Silla y Mesa de Lectura	
Pantuflas de baño	
Radio despertador	
Sábanas de 300 hilos	
Televisor LCD de 32 pulgadas	
TV-Cable	
Antigüedades y cuadros dependerá de la decoración	

Listado de Proveedores (anexo 2)

Empresa	Dirección	Teléfono	Ciudad
AYA SEGURIDAD	Panamericana Norte Km 11 ½	02 242 4900	Quito

Empresa	Dirección	Teléfono	Ciudad
BALIN FUMIGACIONES	Calle San Gabriel OE5 – 139 y La Isla	02 320 1056	Quito
C & G TRADING	Av. Amazonas N22-62	02 254 4849	Quito
CAVEIMPORT CIA. LTDA.	Lote 275 y Principal, Armenia	02 234 1994	Quito
CEIMEC CIA. LTDA.	Panamericana Norte Km 14 ½	02 282 5085	Quito
CHAIDE Y CHAIDE	Juan Tanca Marengo Km 3 ½	04 224 8888	Guayaquil
CHAIDE Y CHAIDE	Av. Los Shyris Km 4 ½ vía Amaguana	02 398 9100	Quito
CLIMEC	Av. de la Prensa N42-95 y Mariano Echeverría	02 244 9418	Quito
CLOROSA	Av. América N34-437 y Veracruz	02 245 6826	Quito
COCINDEC	Av. Gral. Enríquez 2179. C.C. Ciboney. Local 5	02 286 7120	Quito
CODEHOTEL S.A	Av. Eloy Alfaro N34-381 y Portugal	02 292 4230	Quito
COLINEAL CIA. LTDA.	Shyris y El Comercio	02 225 3808	Quito
COLINEAL CIA. LTDA.	Calle Octavio Chacón 2100	02 280 5122	Cuenca
CORDOVEZ S.A.	Av. 10 de Agosto N57-186	02 240 4102	Quito
CREATIVE WORKS	Suecia 277	02 246 3343	Quito
DANEC S.A.	Km 1 ½ Vía Sangolqui - Tambillo	02 233 1771	Quito
DAPAC	Av. 6 de diciembre y La Niña	02 252 9739	Quito
DICOMECA	Av. Diego de Vásquez Lote 41 Prados del Oeste	02 280 5221	Quito
ADOTOPAN	Humberto Albornoz, 7ma transversal. Lote 36. Psje. D	02 320 3000	Quito
ROMOTT	Av. Rocafuerte 3-24 y José Joaquín de Olmedo Esq.	07 286 0111	Cuenca
NOPERTI	Los Madronos 1141 Las Palmeras, El Inca	02 244 5145	Quito
COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	Av. España 9-64 y Francisco Pizarro	07 286 1851	Cuenca
SUKASA CUENCA	Av. De las Américas y Calle Tejar	07 283-8946	Cuenca
KYWI CUENCA	Av. Elia Liut y Gil Ramírez Dávalos	1700 150 150	Cuenca
EQUINDECA	Mariscal Lamar 24-205 y Av. Las Américas	07 282 5555	Cuenca
GRAN AKÍ TOTORACOCHA	Av. González Suarez 13-31 y Carlos Mariátegui	07 286 2263	Cuenca

Principales Derechos y obligaciones de los establecimientos de alojamiento turístico (anexo3)

- Los establecimientos de alojamiento turístico gozarán de los siguientes derechos y obligaciones:

- a) Recibir el pago por los servicios entregados al huésped;
- b) Solicitar la salida del huésped del establecimiento de alojamiento cuando se contravenga la normativa vigente y el orden público, sin que esto exima a los huéspedes de su obligación de pago;
- c) Denunciar ante la Autoridad Nacional de Turismo o Gobiernos Autónomos Descentralizados a los cuales se les hubiere transferido la competencia, la operación ilegal de establecimientos de alojamiento turístico;
- d) Acceder a los incentivos y beneficios establecidos en la normativa vigente;
- e) De ser el caso, cobrar un valor extra por los servicios complementarios ofrecidos en el establecimiento, conforme al tipo de servicio ofrecido;
- f) Obtener el registro de turismo y licencia única anual de funcionamiento;
- g) Exhibir la licencia única anual de funcionamiento en la cual conste la información del establecimiento, conforme a lo dispuesto por la Autoridad Nacional de Turismo;
- h) Mantener las instalaciones, infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en perfectas condiciones de limpieza y funcionamiento;
- i) Cumplir con los servicios ofrecidos al huésped;
- j) Otorgar información veraz del establecimiento al huésped;
- k) Notificar a la Autoridad Nacional de Turismo o Gobiernos Autónomos Descentralizados a los cuales se les hubiere transferido la competencia, la transferencia de dominio o modificación de la información con la que fue registrado el establecimiento dentro de los diez días de producida;

l) Contar con personal calificado y capacitado para ofertar un servicio de excelencia y cordialidad al cliente; así como, propiciar la capacitación continua del personal del establecimiento, los mismos que podrán ser realizados mediante cursos en línea.

m) Determinar la moneda extranjera que se acepta como forma de pago en el establecimiento;

n) Asumir su responsabilidad en caso de ocasionar daños y perjuicios al huésped, cuando le fuere imputable;

o) Cumplir con los requisitos de seguridad previstos en el presente Reglamento y demás normativa vigente relacionada con el fin de proteger a los huéspedes y sus pertenencias;

p) En caso de incidentes y accidentes el establecimiento deberá informar sobre el hecho a las Autoridades competentes;

q) Respetar la capacidad máxima del establecimiento;

r) Respetar y cumplir con los límites máximos de ruido establecidos conforme a la Autoridad competente;

s) Exigir información al huésped, incluyendo la presentación de documentos de identidad de todas las personas que ingresen al establecimiento;

t) Prestar las facilidades necesarias para que se realicen inspecciones por parte de la Autoridad competente;

u) Cumplir las especificaciones de accesibilidad para personas con discapacidad dispuestas en la normativa pertinente y de conformidad con lo previsto en este Reglamento;

v) Llevar un registro diario y proporcionar a la Autoridad Nacional de Turismo y a las autoridades que así lo requieran, información sobre el perfil del huésped donde se incluya al menos nombre, edad, nacionalidad, género, número de identificación, tiempo de estadía y otros que se determinen. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2016)

