



**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

**Estudio de factibilidad para la implementación de suites de
hospedaje en la ciudad de Cuenca**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

Autor:

ISMAEL SANTIAGO RIERA QUITO

Director:

PAÚL ESTEBAN CRESPO MARTÍNEZ.

CUENCA, ECUADOR

2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de graduación con todo mi cariño a mi mamá Eli, quien en todos estos años universitarios estuvo pendiente de mi formación profesional, personal y ser la persona que soy ahora; a mis abuelos: Rubén y Noenmi, Emiliano y Beatriz; mis hermanos Andrés y Karen, a mi tío Mario quien se encuentra lejos; también a toda mi familia, los “Quitous” y mis amigos quienes día a día me apoyaron en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar con éxitos esta hermosa carrera, a mi amigo y hermano Byron Ochoa quien fue el que me apoyó a seguirla; gracias a todos los docentes de la escuela de IPO y su junta académica: Pedrito, Iván, Edmundo.

De una manera muy especial agradezco a los hermanos Vásquez Zamora quienes me permitieron desarrollar este trabajo de grado en su futuro proyecto.

A mi director de tesis Esteban, ya que siempre tuvo la mejor predisposición para solventar las inquietudes, profe muchas gracias por todo.

A todas las personas quienes de alguna u otra manera colaboraron en el desarrollo de este documento de las distintas formas posibles.

Al Área de Calidad y Procesos de la Unidad de Negocios HidroPaute, por darme la posibilidad de trabajar con ellos mientras realizaba este proyecto y adquirir los conocimientos para el desarrollo profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA-FUNDAMENTACIÓN	4
1.1. Generalidades y Principios de la Administración Aplicada a la Hotelería. ..	4
1.2. Objetivos.	5
1.2.1 Objetivo General.	5
1.2.2 Objetivos Específicos.	5
1.3. Estructura de una “Suite de Hospedaje”.....	6
1.3.1. Procesos Sociales.....	6
1.3.2. Pirámide de Maslow.	6
1.3.3. Proceso de Servucción.....	7
1.3.4. Sector Turismo.....	8
1.3.4.1. Clasificación del turismo.....	8

1.3.4.2.	Tipología de productos turísticos.....	10
1.3.4.3.	Motivaciones de viaje.....	10
1.3.5.	Hotelería.....	11
1.3.6.	Exploración de aptitudes para el desarrollo.....	13
1.3.7.	Desarrollo Sostenible.....	13
1.3.8.	Elementos para obtener conclusiones sobre la oferta.....	14
1.3.9.	Estudio de las oportunidades de mercado.....	14
1.3.10.	Planificación de estrategias de inserción y posicionamiento.....	14
1.3.11.	Teoría del plan de negocios.....	14
1.3.12.	Fuentes y Financiamiento.....	15

CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO.....16

2.1.	Objetivos Específicos.....	16
2.2.	Definición del producto (bien o servicio).....	16
2.2.1.	Clasificación y usos del producto.....	18
2.3.	Demanda.....	19
2.3.1.	Información secundaria.....	20
2.3.2.	Información primaria.....	25
2.3.2.1.	Selección de la Muestra.....	25
2.3.2.2.	Materiales y Métodos.....	25
2.3.2.3.	Tamaño de la muestra.....	26
2.3.2.4.	Tabulación de los datos.....	27
2.3.2.5.	Análisis de resultados de la encuesta.....	41
2.4.	Oferta.....	41
2.5.	Demanda Potencial Insatisfecha.....	46

2.6.	Estudio de las Oportunidades del Mercado.....	48
2.6.1.	Evaluación de la competencia.....	48
2.6.2.	Análisis de la competencia.	52
2.7.	Precio.....	54
2.7.1.	Precios discretos:	55
2.7.2.	Definición del precio.	55
2.8.	Comercialización.....	56
	Conclusiones y Recomendaciones.	59

CAPÍTULO III. ESTUDIO TÉCNICO61

3.1.	Objetivos.	61
3.2.	Localización Óptima.	61
3.3	Capacidad.	65
3.4	Ingeniería del Proyecto.....	66
3.4.1.	Proceso Productivo.....	66
3.4.2.	Equipos y Maquinaria	69
3.5	Distribución Interna (“ <i>Layout</i> ”).	69
3.6.	Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).....	70
3.6.1.	Procedimiento para la implementación de un SGC.....	70
3.6.2.	Responsabilidad Social.....	71
3.6.3.	Responsabilidad Ambiental.....	74
3.6.4.	Servipanorama.....	75
3.6.4.1.	Desarrollo de los Servipanoramas.	75
3.6.4.2.	Gestión en los tiempos muertos de espera en el servicio.	78
3.6.4.	Modelo de Calidad del Servicio (<i>Servqual</i>).	79

3.6.4.1. Análisis del Modelo de Calidad de Servicio.	80
3.7. Gestión de los Servicios.	80
3.7.1. Cinco fuerzas de Porter.	80
3.8. Definición de Estratégicas y Tácticas.	83
3.8.1. Valores Estratégicos.	83
3.8.2. Visión.	84
3.8.3. Misión.	86
3.8.4. Tácticas Operacionales.	87
3.8.5. Cuadro de Mando Integral.	89
3.9. Estructura Organizacional.	92
3.9.1 Levantamiento de Perfiles de Cargo.	95
3.9.2. Organigrama.	101
3.10 Marco legal y factores legales relevantes.	103
Conclusiones y Recomendaciones.	105

CAPÍTULO IV. ESTUDIO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA....107

4.1. Objetivos:	107
4.2. Inversión Inicial.	107
4.3. Costos.	109
4.4. Depreciaciones y amortizaciones.	114
4.5. Ingresos.	117
4.6. Punto de Equilibrio.	117
4.7. Capital de Trabajo.	119
4.8. Financiamiento.	120
4.8.1. Tabla de Amortización de la deuda.	121

4.9. Estado de Resultados.....	124
4.10. Estado de flujo de efectivo.	129
4.11. Balance General Inicial.	131
4.12. Análisis sin considerar el valor del dinero en el tiempo.....	132
4.12.1. Índices que definen la posición económica – financiera inicial de la empresa.....	132
4.13. Análisis considerando el valor del dinero en el tiempo.....	134
4.13.1. Costo de Capital o Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).	134
4.13.2. Análisis del Valor Actual Neto (VAN).	136
4.13.3. Tiempo de recuperación de la inversión (TRI).....	127
4.13.4. Tasa interna de rendimiento (TIR).	137
4.13.5. Análisis de sensibilidad del VAN, TRI, TIR.....	138
Conclusiones y Recomendaciones.	140
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RIESGOS E IMPACTOS.....	142
5.1. Objetivos Específicos.	142
5.2. Riesgo de mercado y político:	142
5.3. Riesgo técnico y tecnológico:.....	143
5.4. Riesgos económicos y financieros.....	144
5.5. Impacto social.....	145
5.6. Impacto ambiental	146
Conclusiones y Recomendaciones.	147
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	149
BIBLIOGRAFÍA.	151
ANEXOS.	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Estructura de una Suite de Hospedaje	6
Figura 1.2. La Pirámide de Maslow	7
Figura 1.3 Desarrollo Sostenible.....	13
Figura 2.2. Histórico de Turistas Extranjeros de los últimos ocho años.....	22
Figura 2.3. Proyección de Demanda del Mercado Nacional.....	23
Figura 2.4. Proyección de Demanda de Turistas Extranjeros.	24
Figura 2.5. Disposición de compra.	27
Figura 2.6. Rango de Edades.....	28
Figura 2.7. Procedencia de turistas.	29
Figura 2.8. Procedencia de turistas extranjeros según su procedencia.	29
Figura 2.9. Procedencia de turistas nacionales según ciudad.	30
Figura 2.10. Frecuencia de visita a la ciudad de Cuenca.	31
Figura 2.11. Principales motivos de visita a la ciudad de Cuenca.	32
Figura 2.12. Época de visita a la ciudad de Cuenca.....	33
Figura 2.13. Tiempo aproximado de estadía en la ciudad de Cuenca.....	34
Figura 2.14. Número de acompañantes de los turistas.....	35
Figura 2.15. Gasto aproximado de los turistas.....	36
Figura 2.16. Método de reserva.....	37
Figura 2.17. Tipo de alojamiento.	38
Figura 2.18. Factores considerados por las personas al momento de elegir el hospedaje.....	39
Figura 2.19. Nivel de satisfacción en el que se encuentran hospedados los encuestados.	40
Figura 2.20. Medios publicitarios preferidos por los encuestados.....	41
Figura 2.21. Oferta Histórica	44
Figura 2.22. Proyección de la Oferta Turística.	45
Figura 2.23. Participación esperada del proyecto.	47
Figura 3.24. Ubicación del Proyecto.....	62
Figura 3.25. Diagrama de flujo recepción de huéspedes	67
Figura 3.26. Diagrama de flujo salida de huéspedes.....	68
Figura 3.27. Mejora continua del sistema de gestión de calidad.	71

Figura 3.28. Modelo de sistema de gestión de la responsabilidad social.....	72
Figura 3.29. Modelo de Mejora Continua de un Sistema de Gestión Ambiental	74
Figura 3.30. Cinco fuerzas de Porter.....	81
Figura 3.31. Mapa estratégico "Los Molinos del Batán Suites".	90
Figura 3.32. Modelo de Organización Basado en una Gestión por Procesos.	92
Figura 3.33. Turno personal de recepción.....	94
Figura 3.34. Turno personal de seguridad.....	94
Figura 3.35. Turno personal de limpieza.	95
Figura 3.36. Turno Botones.	95
Figura 3.37 Organigrama general del proyecto.....	102
Figura 4.38. Punto de Equilibrio	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Las 7P's del Servicio adaptadas a los requerimientos de "Los Molinos del Batán Suites"	17
Tabla 2.2. Clasificación de los Productos según criterios, tipo y justificación.....	18
Tabla 2.3. Clasificación de la demanda según tipo y justificación.	19
Tabla 2.4. Histórico de Turistas Nacionales a la ciudad de Cuenca.	21
Tabla 2.5. Demanda de Turistas Extranjeros	22
Tabla 2.6. Proyección de Demanda Nacional en un plazo de cinco años con tendencia exponencial.	23
Tabla 2.7. Proyección de Demanda del Mercado Extranjero según tendencia exponencial.	24
Tabla 2.8. Cálculo del Tamaño de Muestra.	26
Tabla 2.9. Disposición de Compra.	27
Tabla 2.10. Rango de edad.	28
Tabla 2.11. Procedencia de turistas según país de origen.	29
Tabla 2.12. Procedencia de turistas nacionales según ciudad.	30
Tabla 2.13. Frecuencia de visitas a la ciudad de Cuenca.	31
Tabla 2.14. Principales motivos de visita a la ciudad de Cuenca.	31
Tabla 2.15. Época de visita a la ciudad de Cuenca.	32
Tabla 2.16. Tiempo aproximado de estadía en la ciudad de Cuenca.	33
Tabla 2.17. Número de acompañantes de los turistas.	34
Tabla 2.18. Gasto diario aproximado de los turistas	35
Tabla 2.19. Método de reservación.	36
Tabla 2.20. Tipo de alojamiento.	37
Tabla 2.21. Factores considerados por las personas al momento de elegir el hospedaje.	38
Tabla 2.22. Nivel de satisfacción del actual alojamiento en el que se encuentran los encuestados.	39
Tabla 2.23. Medios publicitarios preferidos por los encuestados.	40
Tabla 2.24. Clasificación de la Oferta.	42
Tabla 2.25. Oferta Hotelera Cuencana.	43
Tabla 2.26. Oferta Hotelera.	44

Tabla 2.27. Proyección de la Oferta.....	45
Tabla 2.28. Demanda Insatisfecha de turistas.....	46
Tabla 2.29. Participación esperada del proyecto.....	47
Tabla 2.30. Servicios ofertados por el Hotel “Berna Doce Suites” México DF.....	49
Tabla 2.31. Servicios ofertados por el Hotel “St. Isidro Corporate Housing” México DF.....	49
Tabla 2.32. Servicios ofertados por “Apart Terrazas Suites & Loft” Guayaquil.....	50
Tabla 2.33. Servicios ofertados por “Blue Zone Apartments” Quito.....	50
Tabla 2.34. Servicios ofertados por “Twin Eco Suites” Puerto Ayora, Galápagos. ..	51
Tabla 2.35. Servicios ofertados por “Hotel & Suites Valgus”, Cuenca.....	51
Tabla 2.36. Servicios ofertados por “Hotel Boutique Rioné”, Cuenca.....	52
Tabla 2.37. Servicios ofertados Hotel “Zahir 360”, Cuenca.....	52
Tabla 2.38. Análisis de la competencia.....	52
Tabla 2.39. Servicios ofertados por “Los Molinos del Batán Suites.”.....	55
Tabla 3.40 Método del centro de gravedad.....	64
Tabla 3.41. Equipamiento de las Suites.....	65
Tabla 3.42. Equipos y Maquinaria.....	69
Tabla 3.43. Procedimiento para la gestión de partes interesadas.....	73
Tabla 3.44. Percepción de los Colores.....	76
Tabla 3.45. Valores Estratégicos.....	83
Tabla 3.46. Aspectos de la Visión.....	84
Tabla 3.47. Aspectos de la Misión.....	86
Tabla 3.48. Tablero de Control "Los Molinos del Batán Suites".....	91
Tabla 3.49. Perfil de cargo personal de recepción.....	96
Tabla 3.50. Perfil de cargo guardia de seguridad.....	97
Tabla 3.51. Perfil de cargo personal de limpieza.....	98
Tabla 3.52. Perfil de cargo botones.....	98
Tabla 3.53. Perfil de cargo Contador General.....	99
Tabla 3.54. Perfil de cargo Auxiliar Contable.....	100
Tabla 3.55. Perfil de cargo Gerente Administrativo.....	101
Tabla 4.56. Inversión inicial del proyecto.....	108
Tabla 4.57. Costo de ventas.....	109
Tabla 4.58. Costos Operativos.....	110
Tabla 4.59. Costo Financiero.....	111

Tabla 4.60. Gastos Generales.....	111
Tabla 4.61. Costos Fijos.....	112
Tabla 4.62. Costos Variables.	113
Tabla 4.63. Costos variables unitarios.	114
Tabla 4.64. Amortizaciones y Depreciaciones.....	115
Tabla 4.65. Ingresos	117
Tabla 4.66. Costos Fijos y Totales.....	118
Tabla 4.67. Capital de Trabajo	120
Tabla 4.68. Amortización de la deuda según BNF.	121
Tabla 4.69. Amortización de la deuda según Banco Guayaquil.	123
Tabla 4.70. Estado de resultados escenario optimista.....	125
Tabla 4.71. Estado de resultados escenario más probable.	127
Tabla 4.72. Estado de resultados escenario pesimista.....	128
Tabla 4.73. Estado de flujo de efectivo.....	130
Tabla 4.74. Balance General año 1 y 2	131
Tabla 4.75. Cálculo de la TRI, VAN Y TIR en un escenario optimista.	138
Tabla 4.76. Cálculo de la TRI, VAN, TIR en un escenario pesimista.	139

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 3.1. Mapa Turístico de la ciudad de Cuenca.	154
Anexo 3.2. Diseño Planta Jardín.	155
Anexo 3.3. Planta Baja.	156
Anexo 3.4. Planta Alta	157
Anexo 3.4. Perspectivas.	158
Anexo 3.5. Perspectivas Montajes.	159
Anexo 3.6. Plan de Producción más Limpia.	165
Anexo 3.7. Modelo de Encuesta Servqual.	167
Anexo 3.8. Modelo de Encuesta Satisfacción de las Instalaciones.	169

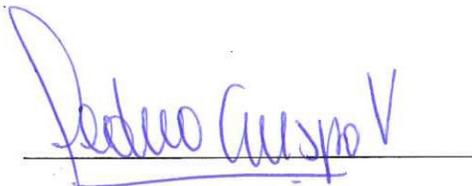
**"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SUITES DE
HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE CUENCA".**

RESUMEN

En el siguiente documento se expone un proyecto de inversión empresarial dirigido al sector hotelero de la ciudad de Cuenca en Ecuador, en el cual se tiene como objetivo determinar la "Factibilidad de implementar Suites de Hospedaje en la ciudad de Cuenca", mediante una propuesta sostenible y perdurable en el tiempo, como es la producción de un servicio de hospedaje temporal para turistas nacionales o extranjeros que acuden a la ciudad.

Se necesita realizar un cauteloso estudio de mercado para conocer la cantidad de clientes potenciales; además de realizar herramientas de gestión para el proyecto y establecer si el proyecto es beneficioso para los inversionistas, tanto económica como financieramente estudiando los riesgos e impactos que conlleva ejecutar un proyecto de este nivel.

Palabras Clave: Suites, inversión, proyecto, hotelero.



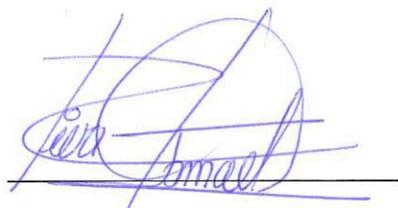
Pedro José Crespo Vintimilla.

Director de Escuela



Paúl Esteban Crespo Martínez.

Director del Trabajo de Titulación.



Ismael Santiago Riera Quito

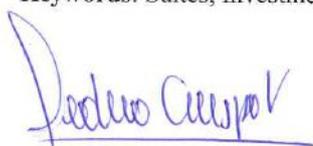
Autor.

**"FEASIBILITY STUDY FOR THE IMPLEMENTATION OF LODGING SUITES
IN THE CITY OF CUENCA"**

ABSTRACT

The following paper presents a business investment project aimed at the accommodation sector of the city of Cuenca in Ecuador. Its objective is to determine the "Feasibility of implementing Lodging Suites in the city of Cuenca" through a sustainable proposal which will remain over time, as it offers temporary accommodation service for foreign and national tourists who visit the city. It is necessary to conduct a careful market survey to determine the number of potential customers, create management tools for the project, and determine if the project is beneficial for investors, both economically and financially, through studying the risks and impacts involved in the implementation of a project of this level.

Keywords: Suites, Investment, Project, Hotelier.



Pedro José Crespo Vintimilla.
School Director



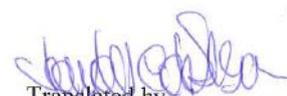
Paúl Esteban Crespo Martínez.
Thesis Director



Ismael Santiago Riera Quito
Author



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Riera Quito Ismael Santiago.

Trabajo de Graduación.

Ing. Paúl Esteban Crespo Martínez.

Noviembre, 2015.

"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SUITES DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE CUENCA".

INTRODUCCIÓN.

Los inversionistas del proyecto poseen actualmente un terreno sin utilizar, por lo que se ha visto la necesidad de realizar un estudio de factibilidad acorde a las necesidades de los inversionistas y las metas que se desea alcanzar, es así que surge esta idea de realizar los estudios previos de inversión empresarial para la implementación de Suites de Hospedaje, identificando el mercado en el cuál se incursionaría y posteriormente las ganancias que se obtendrían.

Según las estadísticas las PYMES (Pequeña y Mediana Empresa), el 80% de estas empresas fracasan antes de cumplir los 5 años y el 90% no llega a los 10 años de funcionamiento. (Soriano, 2013); por el alto porcentaje de fracaso de las empresas se prevé realizar un estudio de viabilidad del proyecto ya que de esta manera se tendrá una mayor certeza hacia donde se dirigirá el giro de negocio, tomando en cuenta que además el turismo en la ciudad de Cuenca se incrementó en un 27,6% en el último año (AGN, 2014), aumento que se debe a los varios galardones recibidos a nivel mundial, entre ellos ser declarada la mejor ciudad para vivir por los extranjeros norteamericanos.

Como objetivo principal del estudio se ha planteado analizar la factibilidad de construir Suites de Hospedaje en la ciudad de Cuenca, la misma que permitirá dar una mayor certeza a los inversionistas sobre la implementación de este nuevo modelo de hospedaje.

Para conseguir el objetivo principal del proyecto se plantearon cinco objetivos específicos los mismos que permitirán: fundamentar el estudio del proyecto

empresarial, identificar las exigencias y preferencias de los clientes referentes a los servicios e instalaciones de hospedaje en una “Suite”, determinar y cuantificar la disponibilidad de recursos físicos y organizacionales, para que sea posible el desarrollo del proyecto, comprobar que económica y financieramente es factible la expansión empresarial del lugar con la construcción, identificar los riesgos e impactos con respecto al proyecto y plantear estrategias que busquen el correcto tratamiento de estos factores.

La elaboración del proyecto debe ser de manera ordenada y secuencial, el mismo que está estructurado por cinco etapas:

La primera de estas etapas es el “Estudio de Mercado”, donde se establece y cuantifica la demanda y oferta del mercado; para ello se realizará una investigación con fuentes primarias y secundarias que proporcione información inicial y buscar las estrategias necesarias para comercializar el servicio, se hará un análisis de precios con respecto a la competencia para incursionar de una mejor manera al mercado.

La segunda etapa es el “Estudio Técnico”, el mismo que se subdivide en los siguientes aspectos: determinación de la capacidad instalada, estará dispuesta según el tamaño del terreno donde se va a construir la obra; la ingeniería del proyecto, hay que tomar en cuenta que existen diferentes procesos productivos uno de ellos es el servicio de hospedaje que se va a brindar para ello existen estrategias operativas donde se analizará el funcionamiento del proceso como por ejemplo: diferenciación de la competencia, prioridades operacionales y por último el análisis organizativo, administrativo y legal que enmarca el análisis de puestos de trabajo, normativas que apliquen al proyecto, turnos de trabajo para los empleados.

La tercera etapa es el “Estudio Económico-Financiero”, consta de una determinación de: costos totales, inversión inicial, depreciación de los bienes y amortización, balance general y estado de resultados, aspectos que sirven para iniciar la cuarta etapa es la “Evaluación Económica-Financiera”, donde describe métodos de evaluación como el valor actual neto, la tasa de retorno sobre la inversión, la tasa interna de rentabilidad de la organización.

Siendo estas dos etapas la parte principal del proyecto y donde se tomaría la decisión de la implementación de la obra.

La quinta y última etapa es el “Análisis de Riesgos e Impactos”, esta etapa constituye un paso más allá de la evaluación económica tradicional pues nos da una perspectiva mucho más amplia en el sentido de, ¿Cómo prever el riesgo de una posible bancarrota a corto y mediano plazo?, esta etapa permitirá a disolver esta inquietud. (Baca Urbina G. , 2013).

CAPÍTULO I.

MARCO DE REFERENCIA-FUNDAMENTACIÓN.

1.1. Generalidades y Principios de la Administración Aplicada a la Hotelería.

La industria hotelera se remonta a la antigüedad, en donde la necesidad de intercambiar productos entre las diferentes civilizaciones, hacía que los comerciantes viajaran de un país a otro para realizar este intercambio, en un comienzo este tipo de servicio era gratuito, en este tiempo para el alojamiento de los comerciantes los reyes les construían refugios en los caminos, para incentivar el intercambio comercial y proteger a los mercaderes de los ladrones. Esto ocurre alrededor del 1000 a 500 a.C.

Existían diferentes tipos de hoteles, unos de mala calidad y reputación para la gente más pobre, otros de excelente calidad pero solamente accesibles a gente pudiente. Después de la caída del imperio Romano hasta los siglos X – XI el servicio de hospedaje pasó a manos de los monasterios, que prestaban este servicio por caridad. La hospitalidad se volvió un servicio voluntario y estaba protegido por la ley, también estaban los sitios donde se prestaba este servicio a cambio de un valor. (CEGAHO, 2013)

Posteriormente este negocio fue evolucionando, debido a que las personas empezaban a vender e intercambiar mercancías, realizaban exploraciones en busca de oro, plata, saliendo desde el campo hacia la ciudad, generalmente estos traslados eran por tiempos muy prolongados por ende los viajeros necesitaban hospedarse y reposar luego de su cansado viaje, es por ello, surge la necesidad de que los habitantes adecuen las habitaciones de sus hogares para albergar a estas personas y de esta manera satisfacer esta necesidad.

En la actualidad la industria hotelera es una de las que mayor crecimiento ha tenido, debido a los diferentes servicios que cada uno de los centros de hospedaje, tomando en cuenta la oferta y demanda existente en este giro de negocio.

Según Dennis Foster la relación entre propietario y administrador puede ser de tres tipos:

- Administrado por el dueño:
Es la posesión directa de una o más propiedades por una persona o compañía.
- Franquicia:
Comprende propiedades que tienen el mismo nombre y diseño, pero pertenecen a diferentes propietarios.
Una franquicia es la autorización que da una compañía o franquiciante, para utilizar las ideas, métodos y marcas registradas.
- Contrato de administración:
Mediante un contrato de administración, el propietario contrata a una compañía administradora de hoteles para operar el establecimiento. (Foster, 2011).

Una vez conocida la historia y algunos modelos de administración vamos a definir que es una “*Suite*”, este concepto se deriva de la lengua francesa que al traducir al español significa un conjunto habitacional que comprende: habitación, sala, comedor, baño, además de estar equipada con todo lo necesario, como es: refrigeradora, menaje de cocina y dormitorio, etc. Las Suites ofrecen más espacio y comodidad que las habitaciones tradicionales.

1.2. Objetivos.

1.2.1 Objetivo General.

Demostrar la viabilidad para la implementación de “Suites de Hospedaje” en la ciudad de Cuenca, para aprovechar el terreno existente y brindar un nuevo concepto de alojamiento.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Fundamentar el estudio del proyecto empresarial.
- Identificar las exigencias y preferencias de los clientes referentes a los servicios e instalaciones de hospedaje en una “Suite”.

- Determinar y cuantificar la disponibilidad de recursos físicos y organizacionales, para que sea posible el desarrollo del proyecto.
- Comprobar que económica y financieramente es factible la expansión empresarial del lugar con la construcción.
- Identificar los riesgos e impactos con respecto al proyecto y plantear estrategias que busquen el correcto tratamiento de estos factores.

1.3. Estructura de una “Suite de Hospedaje”.

A continuación, se muestra un modelo de estructura que utilizaría el proyecto:

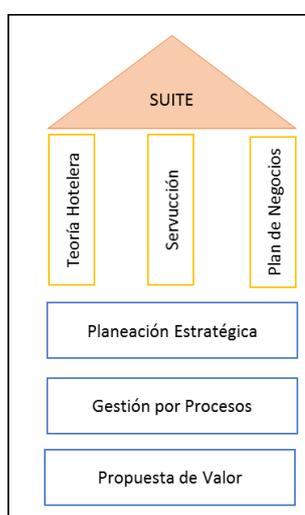


Figura 1.1 Estructura de una suite de hospedaje

Fuente: el Autor.

1.3.1. Procesos Sociales.

Los procesos sociales nacen por satisfacer una necesidad que el mercado demanda y ofrece.

1.3.2. Pirámide de Maslow.

La pirámide de Maslow es una representación ilustrativa jerárquica sobre las necesidades humanas, consta de cinco niveles ordenados cronológicamente; la parte inferior de la pirámide expresa las necesidades básicas del ser humano, a medida que

dichas necesidades se satisfagan irán escalando niveles superiores, hasta culminar con la autorrealización del ser humano.

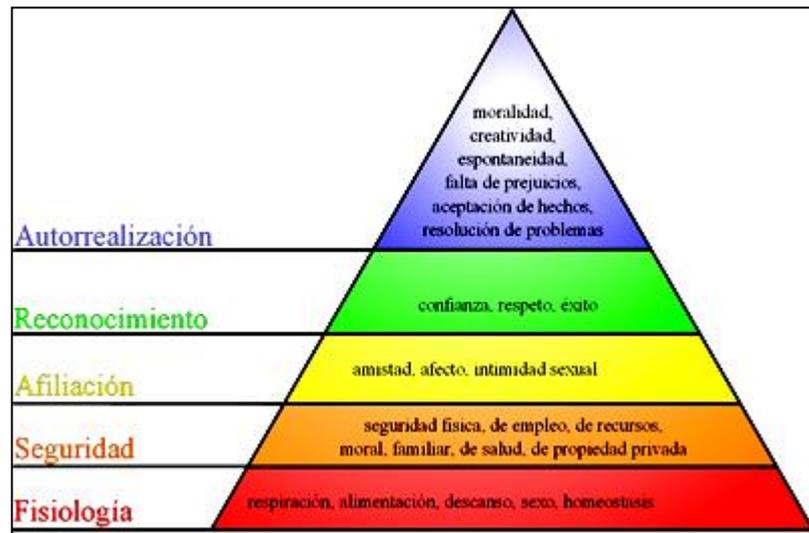


Figura 1.2. La Pirámide de Maslow

Fuente: (Maslow, 1987).

Los cuatro primeros niveles están definidos como las necesidades básicas que tienen las personas, el último nivel es el de autorrealización es decir la motivación que tiene la persona por crecer profesional, espiritual y personalmente.

1.3.3. Proceso de Servucción.

El proceso de Servucción es el proceso de la creación de un servicio, es decir son todas aquellas actividades identificables, intangibles, la organización no tiene como prioridad la creación de un bien se ve reflejada en la satisfacción de las personas que consumen el servicio brindado.

El proceso de Servucción básicamente tiene tres aspectos claves para su desarrollo siendo estos los siguientes:

- El cliente: El consumidor está implicado en la fabricación del servicio. Es un elemento primordial y su presencia es indispensable ya que sin cliente no hay servicio.

- El soporte físico: Se trata del soporte material necesario para la producción del servicio. Contempla dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio (muebles, maquinarias) y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (edificio, instalaciones).
- El personal de contacto: Este elemento es clave y está formado por todas aquellas personas en contacto directo con el cliente. (Crespo, 2009).

1.3.4. Sector Turismo.

“Según la Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.

Hunzinker, define al turismo como “el conjunto de relaciones y de hechos producidos por el desplazamiento y la permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dicha permanencia y desplazamiento no estén motivados por una actividad lucrativa.”

Tomando estos dos conceptos se puede decir que son actividades de desplazamiento que realizan las personas en forma grupal o individual, dentro o fuera del lugar habitual de residencia, por períodos de tiempo limitados en el cual buscan satisfacer sus necesidades como puede ser recreación, negocios, o simplemente estudios.

1.3.4.1. Clasificación del turismo.

Sabiendo que el mundo presenta varios atractivos turísticos por la gran cantidad de países que hay a continuación se presenta una clasificación del turismo:

- Turismo náutico y deportivo: Turismo orientado a programas y acciones al desarrollo de productos turísticos específicos como el triatlón, el golf, los torneos de pesca, con el fin de que los destinos sedes logren obtener competitividad, sustentabilidad, calidad y rentabilidad

- Turismo de negocios: Conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales, llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes. Puede ser individual o grupal.
- Turismo cultural: Viaje turístico motivado por conocer, comprender, disfrutar, el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino turístico.
- Turismo de retirados: Se considera un turista retirado una persona mayor de 60 años auto válido y que recibe una pensión directa o como beneficiario que actualmente viaja o cuenta con la capacidad para viajar y alojarse en un destino turístico.
- Turismo social: Comprende viajes realizados para fines de ocio y recreación, sin motivo de lucro y es llevado a cabo por personas con niveles de ingresos reducidos que no les permiten aprovechar plenamente la oferta de servicios turísticos del país.
- Turismo alternativo: Se llama así a los viajes que tienen como fin realizar actividades creativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.
- Ecoturismo: Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma.

- Turismo de aventura: Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza (Ministerio de Turismo, 2002).

1.3.4.2. Tipología de productos turísticos.

Turismo de naturaleza: Al turismo de naturaleza se define como “Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza.

Turismo cultural: Son las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos culturales”.

Turismo de aventura: Es el turismo que se realiza de manera activa con actividades recreativas de riesgo o caminatas en la naturaleza.

Turismo de negocios: Es aquel que se desarrolla con un motivo de viaje con el fin de llevar a cabo un negocio o actividades profesionales, puede ser individual o grupal. (Ministerio de Turismo, 2002).

1.3.4.3. Motivaciones de viaje.

Hay varias situaciones por las cuales las personas se motivan a viajar, ya sea en su país o fuera de él, se enlistará algunos puntos por los cuales se da estas necesidades:

- Motivos familiares.
- Motivos personales.
- Motivos sociales.

Se ha generalizado de esta manera ya que de estos tres motivos se desencadenan una gran cantidad de aspectos motivacionales de viajar muy relevantes como, por ejemplo: liberarse del estrés, fortalecer lazos de amistad, fortalecer conocimientos, etc.

1.3.5. Hotelería.

Según el artículo 3 del Reglamento Hotelero se ha clasificado los diferentes tipos de establecimientos hoteleros siendo estos los siguientes:

- Hotel.

“Es todo establecimiento que de modo habitual mediante precio preste al público en general, servicios de alojamiento, comidas y bebidas y disponga de un mínimo de 30 habitaciones”.

- Hotel Residencia.

“Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general, servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de 6 desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería, pero no ofrecerá los servicios de comedor y tendrá un mínimo de 30 habitaciones”.

- Hotel Apartamento.

“Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general alojamiento en apartamentos con todos los servicios de un hotel, exceptuando los de comedor. Dispondrá de un mínimo de 30 apartamentos y de muebles, enseres, útiles de cocina, vajilla, cristalería, mantelería, lencería, etc., para ser utilizados por los clientes sin costo adicional alguno. Podrá disponer además de cafetería”.

- Hostal.

“Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general, servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no sea mayor de 29 ni menor de 12 habitaciones”.

- Hostal Residencia.

Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general, servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente servicio de desayuno, para cuyo efecto deberá disponer de servicio de cafetería, pero no ofrecerá los servicios de comedor y tendrá un máximo de 29 habitaciones y un mínimo de 12”.

- Pensión.

“Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general, servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no sea mayor de 11 habitaciones ni menor de 6”.

- Hostería.

“Es todo establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en las proximidades de las carreteras, que esté dotado de jardines, zonas de recreación deportes y en el que, mediante precio se preste servicios de alojamiento y alimentación al público en general, con una capacidad no menor de 6 habitaciones”.

- Motel.

“Es todo establecimiento hotelero situado fuera de los núcleos urbanos y próximo a las carreteras, en el que, mediante precio, se preste servicios de alojamiento en departamentos con entradas y garajes independientes desde el exterior, con una capacidad no menor de 6 departamentos. Deberá prestar servicio de cafetería las 24 horas del día”.

- Cabaña.

“Es todo establecimiento hotelero situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en centros vacacionales, en los que, mediante precio, se preste

servicios de alojamiento y alimentación al público en general, en edificaciones individuales que por su construcción y elementos decorativos acordes con la zona de su ubicación y cuya capacidad no sea menor de seis cabañas”. (Ministerio de Turismo, 2002).

1.3.6. Exploración de aptitudes para el desarrollo.

- Infraestructuras; aeropuerto, terminales, sistemas de transporte urbano.
- Facilidades de alojamiento y de restauración: hoteles, restaurantes, etc.
- Servicios de intermediación (agencias de viaje, taxis, guías, etc.)
- Atractivos, sitios y destinos. (Crespo, 2009).

1.3.7. Desarrollo Sostenible.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) define al desarrollo sostenible como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Además de eso el desarrollo sostenible se basa en tres ejes que son: Social, Económico y el Medioambiental, donde cada uno de ellos se entrelaza para formar una fuerza muy compacta, con el fin de lograr un desarrollo para todos los países.

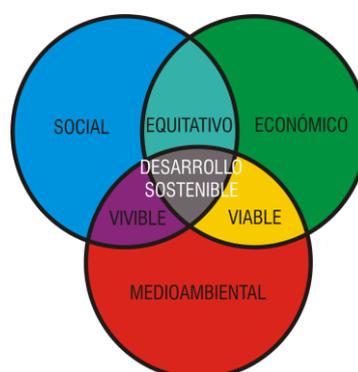


Figura 1.3 Desarrollo Sostenible.

Fuente: (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 2013).

1.3.8. Elementos para obtener conclusiones sobre la oferta.

- Sistema de inventario y evaluación del potencial de los recursos turísticos.
- Sistema de análisis de la demanda en función del tipo de alojamiento utilizado
- Sistema de análisis de frecuentación de los sitios turísticos.
- Sistema de categorización de recursos atractivos y sitios turísticos. (Crespo, 2009).

1.3.9. Estudio de las oportunidades de mercado.

- Receptivo internacional.
- Receptivo nacional
- Principales segmentos: Tour Operadores, turismo de raíces, turista cautivo.

1.3.10. Planificación de estrategias de inserción y posicionamiento.

- Promesa de venta
- Lineamientos estratégicos
- Estructuración de productos
- Calidad de servicio
- Canales de distribución

1.3.11. Teoría del plan de negocios.

Un plan de negocios es una herramienta de mucha utilidad para los emprendedores convirtiéndose así en un mapa que servirá para planear el rumbo de la empresa.

Un plan de negocios es útil por algunas razones:

- Define el objetivo de la empresa siendo este medible y cuantificable.
- Se usa como herramienta para conseguir resultados de ventas.
- Identifica fortalezas y debilidades de la organización.
- Identifica amenazas y oportunidades que presenta el mercado.

1.3.12. Fuentes y Financiamiento.

El financiamiento es un mecanismo a través del cual la empresa obtiene los recursos monetarios financieros destinados a cubrir las inversiones y/o los costos del proyecto, para cumplir con los objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial. (Coronel, 2015).

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO.

2.1. Objetivos Específicos.

- Analizar y comprobar la existencia de una demanda de los servicios de Suites de Hospedaje en el mercado meta.
- Determinar la oferta actual existente en el mercado local y establecer la cantidad de productos (servicios) que los consumidores están dispuestos a adquirir.
- Establecer el precio de venta del producto de manera que mantenga una correlación con la cantidad y calidad del servicio.
- Diseñar una estrategia de comercialización para informar al público acerca del producto y aumentar su interés en el mismo.

2.2. Definición del producto (bien o servicio).

Este servicio está orientado dentro del grupo de los alojamientos considerados temporarios. Como tal, ofrece la flexibilidad de no requerir un contrato fijo ni una garantía para la utilización de sus instalaciones, fijar el tiempo de permanencia y poder realizar el “*check out*” cuando los clientes lo deseen.

Se proyecta que sus usuarios sean unidades familiares o grupos de personas con un máximo de cuatro integrantes, incluidos niños.

Se ha realizado un estudio tipo *Marketing mix* utilizando las **7P's (siete p)** de servicios (tabla 1), definidas a finales de los 90's por Dave Chaffey y PR Smith, a fin de analizar la proporción ideal de cada uno de los componentes que lo conforma, permitiendo incorporar información fundamental para la toma de decisiones en cuanto a:

- 1) Áreas que requieren de una mayor inversión.

- 2) Manera en la que los clientes establecen sus prioridades al momento de consumir un servicio.

Tabla 1.1 Las 7P's del Servicio adaptadas a los requerimientos de "Los Molinos del Batán Suites".

7 P's (servicios)	Porcentaje
Producto	14,5%
Precio	14,5%
Plaza	14%
Promoción	14%
Persona	14,5%
Presentación (Evidencia física)	14,5%
Procesos	14%
TOTAL	100%

Fuente: el autor.

Como se puede apreciar, la ponderación que se les da a cada uno de los ámbitos es bastante aproximada tomando como previo criterio, investigaciones acerca de lo que buscan los clientes al momento de adquirir un servicio de hospedaje.

A su vez se prioriza la necesidad de que los usuarios busquen un producto integral que maximice las cualidades de cada área y permita gozar de un beneficio total en todos los aspectos involucrados al momento de definir su grado de satisfacción por el servicio brindado.

Todos los servicios prestados dentro de las instalaciones, deben cumplir a cabalidad el actual Reglamento de Alojamiento versión 2015 dispuesto por el Ministerio de Turismo del Ecuador, que contempla:

- 1) Acondicionamiento para personas con capacidades especiales.
- 2) Normativa sobre condiciones de higiene, sanidad, seguridad, manejo ambiental, señalización, entre otras. (Reglamento de Alojamiento , 2015).

"Los Molinos del Batán Suites" se promocionan como una alternativa de hospedaje con las facilidades ya mencionadas que contempla el alojamiento temporario, en el contexto de un ambiente hogareño, con ubicación estratégica, orientado a personas

de todos los rincones del mundo que visiten la ciudad de Cuenca, ya sea por motivos de viaje, trabajo, estudios o simplemente vacacionar en familia.

Privacidad, comodidad, seguridad y exclusividad son las características más relevantes que se ofertan, sin omitir los servicios propios de un hotel como son: lavandería, estacionamiento, “*room service*”, limpieza de las Suites (opcional), servicio de restaurant o *delivery* de comidas, internet wifi, etc. un *lobby* con personal para registrar y atender las necesidades de sus clientes.

2.2.1. Clasificación y usos del producto.

Con la importancia con la que se realiza una segmentación de mercado para poder identificar a los usuarios, se debe realizar una clasificación de los productos, la cual dependerá de las intenciones de los consumidores y el tipo de uso que se vaya a dar a las instalaciones de las Suites.

A continuación, se detalla la clasificación a la que pertenece el servicio de las Suites considerando las características que se ofertan (tabla 2).

Tabla 2.2. Clasificación de los Productos según criterios, tipo y justificación.

CLASIFICACIÓN	TIPO	JUSTIFICACIÓN
Por Criterio de Adquisición	De Especialidad	Su enfoque principal es superar las expectativas de los clientes en temas de turismo y alojamiento.
Por Criterio de Adquisición	De Comparación (heterogéneo)	Al existir establecimientos similares, busca diferenciarse tanto por los servicios brindados, como por la presentación
Por su Uso	De Consumo Final	Cumple con la característica de simultaneidad; el producto se elabora al mismo tiempo del consumo

Fuente: el autor.

Conocer los criterios de clasificación del producto facilitará posteriormente la definición de canales de distribución y de estrategias que ayuden a posicionar el producto dentro de la mente del consumidor como un servicio de calidad, seguro, práctico y confiable, el cual se sobrepasen las expectativas que tenga el cliente mediante características que lo diferencien de los competidores y la experiencia que significa la estadía en “Los Molinos del Batán Suites”.

2.3. Demanda.

La demanda es la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir en un determinado periodo de tiempo, a un precio y calidad establecidos.

1) Clasificación de la demanda:

En la siguiente tabla se explica los criterios de clasificación de la demanda, para poder determinar el comportamiento de la misma y facilitar la toma de decisiones en cuanto a la producción del servicio (tabla 2.3).

Tabla 2.3. Clasificación de la demanda según tipo y justificación.

CLASIFICACIÓN	TIPO	JUSTIFICACIÓN
Por la Temporalidad	Continuo/Cíclico	Al ser un servicio de hospedaje continuo a corto y largo plazo la afluencia de clientes en ciertas épocas como feriados y vacaciones es mayor
Por el uso	Producto De Consumo Final	Cumple con las características de simultaneidad

Fuente: el autor.

Debido a que es un producto intangible, su consumo se da en el momento en el que se produce, es por ello que debería garantizarse la satisfacción inmediata del usuario, considerando el comportamiento cíclico que representa, de manera que esté

asegurada la disponibilidad de todos los recursos necesarios para su correcto funcionamiento.

2.3.1. Información secundaria.

Para el levantamiento de la información secundaria definida como la utilización de datos recopilados a propósito de elaborar proyectos de factibilidad del mismo entorno que se está estudiando, se procedió a recolectar información de distintas fuentes tales como:

- 1) Ministerio de Turismo del Ecuador.
- 2) Fundación Municipal Turismo para Cuenca
- 3) Investigaciones previas por parte del autor utilizado para elaborar el proyecto de segmentación de mercado.
- 4) Sitios web orientados a la oferta.

Según la Fundación Municipal Turismo para Cuenca (Cuenca, 2014), la afluencia de turistas en el último año ha sido de: 830.000 turistas entre nacionales y extranjeros divididos de la siguiente manera:

Nacionales: 610.000; Extranjeros: 220.000

En la tabla 2.4 y figura 2.1, se mostrarán cifras con datos históricos desde el año 2008 hasta el 2014 acerca de la demanda de turistas que ha tenido la ciudad.

Tabla 2.4. Histórico de Turistas Nacionales a la ciudad de Cuenca.

Año	Turistas Nacionales
2008	228464
2009	259646
2010	305466
2011	359372
2012	425292
2013	506300
2014	610000

Fuente: (Ministerio de Turismo, Fundación Turismo para Cuenca, 2014).

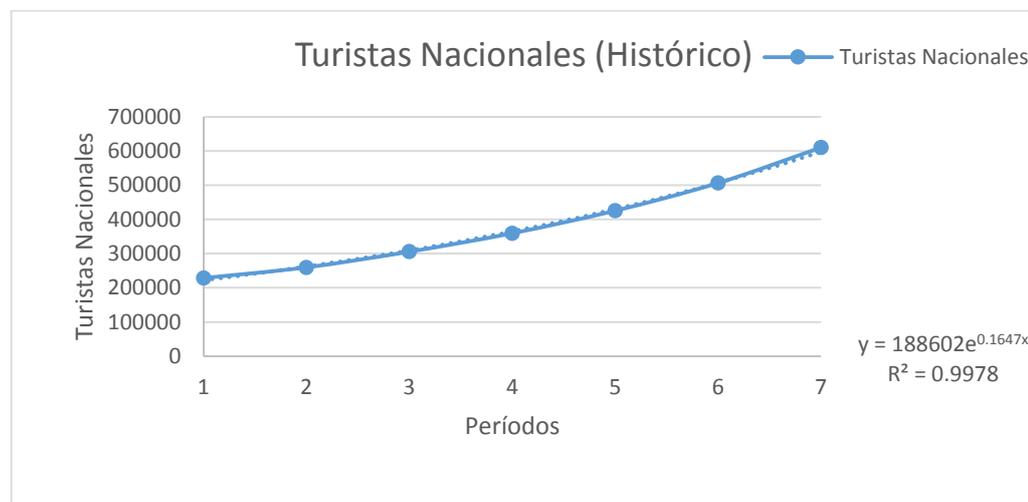


Figura 2.1. Histórico de Turistas Nacionales a la ciudad de Cuenca.

Fuente: (Ministerio de Turismo, Fundación Turismo para Cuenca, 2014).

Como se puede observar la demanda de turistas nacionales ha ido en incremento, pues el Gobierno Nacional, Gobierno Provincial y la Municipalidad de Cuenca invirtieron mucho dinero en campañas publicitarias promoviendo la cultura cuencana, espacios históricos, museos, etc.

Posteriormente en la tabla 2.5 e Figura 2.2, se mostrarán cifras con datos históricos desde el año 2008 hasta el 2014 de la demanda de turistas extranjeros que ha tenido la ciudad.

Tabla 2.5. Demanda de Turistas Extranjeros

Año	Turistas Extranjeros
2008	82397
2009	96218
2010	106909
2011	125775
2012	153384
2013	184800
2014	220000

Fuente: (Ministerio de Turismo, Fundación Turismo para Cuenca, 2014).

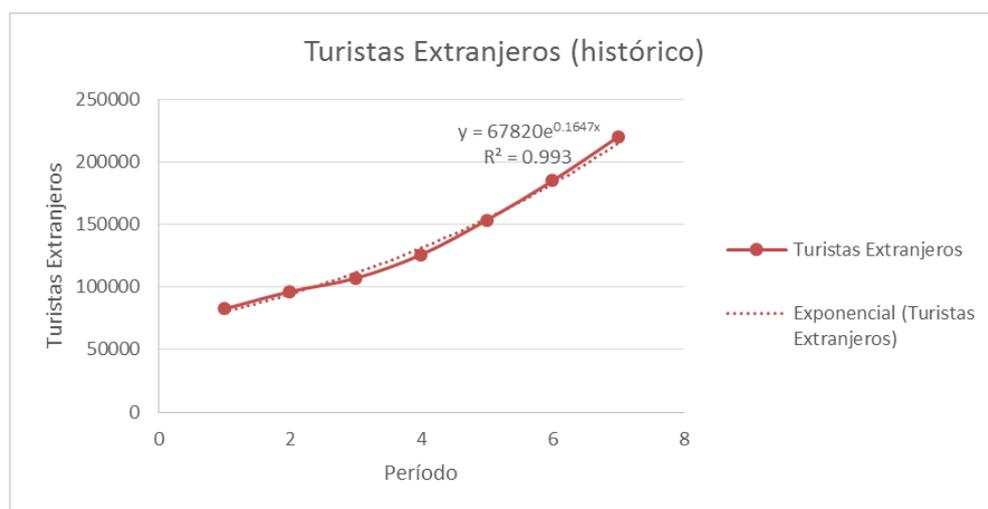


Figura 2.2. Histórico de Turistas Extranjeros de los últimos ocho años.

Fuente: (Ministerio de Turismo, Fundación Turismo para Cuenca, 2014).

Al igual que la demanda de turistas nacionales, la demanda de turistas extranjeros ha ido en aumento por las razones ya mencionadas en el párrafo anterior.

De estas las cifras mostradas la procedencia de los turistas principalmente son: estadounidenses, colombianos, peruanos, argentinos, chilenos, brasileños, franceses, italianos y australianos.

Una vez expresada toda esta información de turistas nacionales y extranjeros, se procederá a proyectar la demanda.

2) Proyección de la Demanda.

Considerando un histórico de datos desde el año 2008 se determinó la tendencia que ha seguido la demanda del sector turístico en la ciudad de Cuenca.

Para continuar con el análisis y comprobar que el proyecto será sustentable en los próximos cinco años se proyectó la demanda que tendrá, contemplando un mercado estable o a lo sumo con una variación mínima.

Tabla 2.6. Proyección de Demanda Nacional en un plazo de cinco años con tendencia exponencial.

Año	Proyección de Demanda del Mercado Nacional
2015	704324
2016	830426
2017	979105
2018	1154403
2019	1361087

Fuente: El autor.

Para la proyección de la demanda nacional, se usó la siguiente ecuación:

$Y = 188602e^{0.1647x}$, la misma que pertenece a una curva Exponencial.

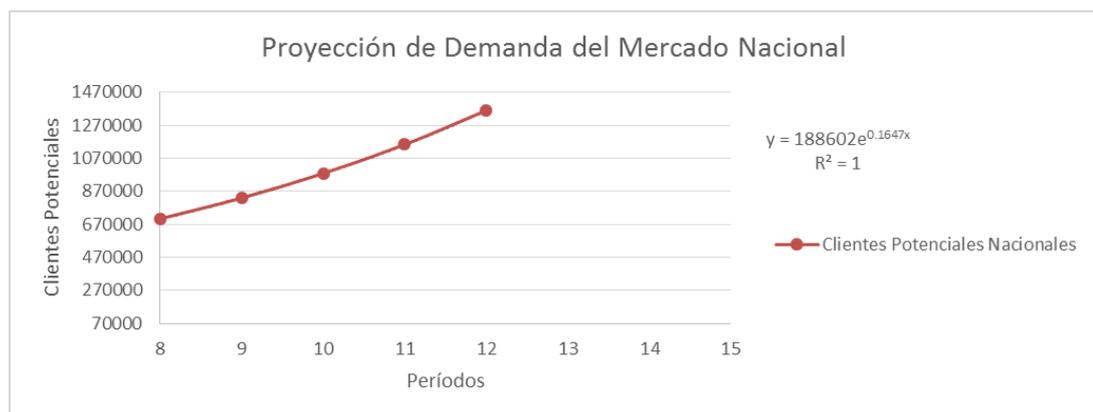


Figura 2.3. Proyección de Demanda del Mercado Nacional.

Fuente: El autor.

La tendencia de crecimiento turístico nacional para la ciudad de Cuenca es ascendente, debido al mantenimiento de las políticas públicas que impulsan este sector. Además, de que se requiere de un centro estratégico donde los turistas nacionales se hospeden y a la postre realicen sus traslados a los cantones del Azuay para completar su visita.

Para la proyección de los turistas extranjeros, se usó la siguiente ecuación: $Y = 67820e^{0.1647x}$, la misma que fue diseñada por el autor a fin de generar una curva exponencial que permitirá ajustar las necesidades habitacionales en función del número de turistas extranjeros que se recibirá en la ciudad.

Tabla 2.7. Proyección de Demanda del Mercado Extranjero según tendencia exponencial.

Año	Proyección de Turistas Extranjeros
2015	253270
2016	298615
2017	352079
2018	415115
2019	489437

Fuente: El autor.

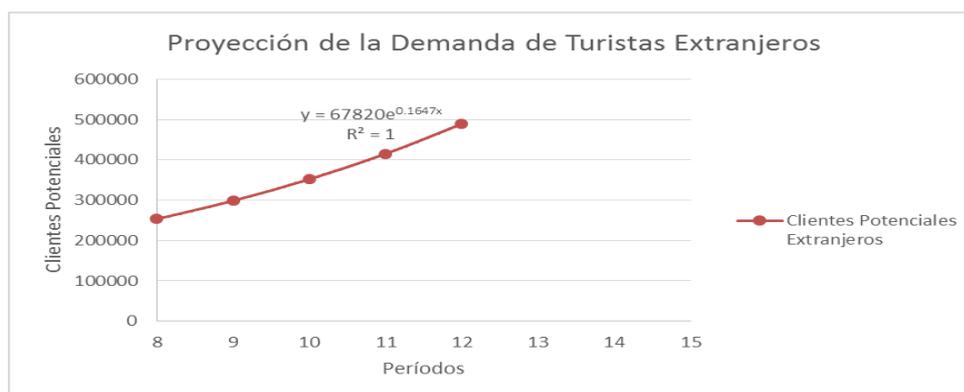


Figura 2.4. Proyección de Demanda de Turistas Extranjeros.

Fuente: El autor.

La demanda de todo el sector turístico como se observa en la tabla y gráfica sigue una tendencia creciente, sin embargo se ha utilizado una línea de tendencia exponencial ya que es necesario monitorear la curva de manera continua. Dicho

monitoreo beneficiaría al proyecto puesto que demuestra que a mayor cantidad de turistas extranjeros visitarían la ciudad en los años siguientes, el requerimiento de uso de las instalaciones y de los productos (servicios) tendrá una demanda de crecimiento exponencial.

2.3.2. Información primaria.

Entendiéndose por información primaria, aquella que se genera por parte del autor sin tener antecedentes previos, se requirió entrar en contacto con los posibles usuarios de “Los Molinos del Batán Suites”, para poder conocer sus preferencias específicas, sus expectativas y percepción acerca del producto.

2.3.2.1. Selección de la Muestra.

Los fundamentos para la selección de la muestra se basan en los siguientes criterios de inclusión:

- 1) Turistas nacionales y extranjeros dispuestos a usar el servicio de hospedaje en Suites.
- 2) Turistas nacionales y extranjeros que generalmente viajen en familia o en grupo.
- 3) Personas desde los 25 años en adelante.
- 4) Personas que les agrada viajar por turismo, negocios o estudios.
- 5) Personas de clase social media alta-alta con un poder adquisitivo acorde que permita acceder a los costos del servicio.

2.3.2.2. Materiales y Métodos.

Se procedió a elegir el método de confección de encuestas escritas para la recopilación de datos.

Las mismas, se aplicaron en forma directa y aleatorizada desde el encuestador hacia las personas incluidas en el grupo que cumplía los criterios mencionados previamente para la selección de la muestra.

Las encuestas se realizaron en puntos estratégicos, que se supone frecuentan en la muestra tales como: centros comerciales, aeropuerto, terminal terrestre, parque central, etc.

2.3.2.3. Tamaño de la muestra.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el programa NetQuest (www.netquest.com) cuyo proceso se detalla a continuación.

Tabla 2.8. Cálculo del Tamaño de Muestra.

830.000	TAMAÑO DEL UNIVERSO Número de personas que componen la población a estudiar.
50	HETEROGENEIDAD % Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%, el peor caso.
5	MARGEN DE ERROR % Menor margen de error requiere mayor muestra.
95	NIVEL DE CONFIANZA % Mayor nivel de confianza requiere mayor muestra. Lo habitual es entre 95% y 99%
263	MUESTRA Personas a encuestar

Fuente: (NetQuest).

La población definida como “Tamaño del Universo”, corresponden a la cantidad de visitantes que recibió la ciudad de Cuenca durante el año 2014. Mediante cálculo matemático realizado por el software *NetQuest*, el mismo que contempla como se muestra variables tales como porcentajes de: heterogeneidad, nivel de confianza y margen de error, se procedió a definir el tamaño de la muestra a estudiar como un grupo total de **263** personas a encuestar.

2.3.2.4. Tabulación de los datos.

Una vez realizada la encuesta a 263 turistas al azar entre nacionales y extranjeros en diferentes puntos de la ciudad se obtuvieron los siguientes resultados:

a) Selección de la N (muestra).

Pregunta 1. ¿Estaría dispuesto/a, a utilizar los servicios de una Suite durante su estadía en la ciudad de Cuenca? / *Would you like to use an Suite service during your stay in the city of Cuenca?*

Tabla 2.9. Disposición de Compra.

	Respuestas total
Si	178
No	85
Total	N: 263

Fuente: El autor.

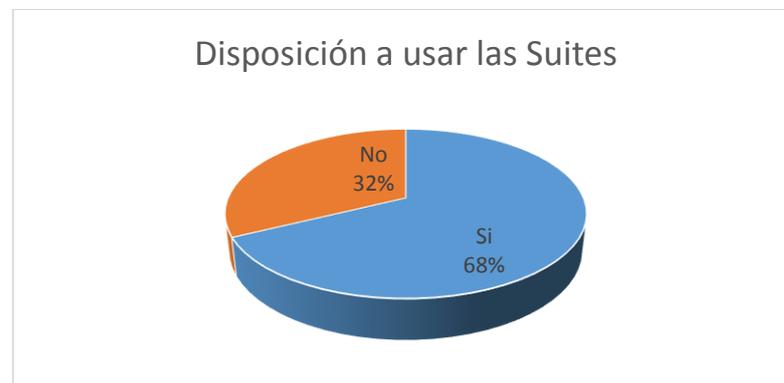


Figura 2.5. Disposición de compra.

Fuente: El autor.

Las personas que estarían dispuestas a usar los servicios de las Suites son 178 personas, correspondiente al 68% de la muestra encuestada, este mismo valor será el que se use para las posteriores respuestas a las preguntas de las encuestas; las 85 personas que respondieron de forma negativa se dieron por concluidas las encuestas.

b) Clasificación de la muestra por edad.

Pregunta 2. Su edad está comprendida entre: / Which age from the following ranges do you belong?

Tabla 2.10. Rango de edad.

Años	Respuestas total
1) 25-30	26
2) 31-39	22
3) 39-45	38
4) 46-50	42
5) 50	50
Total	178

Fuente: El autor.

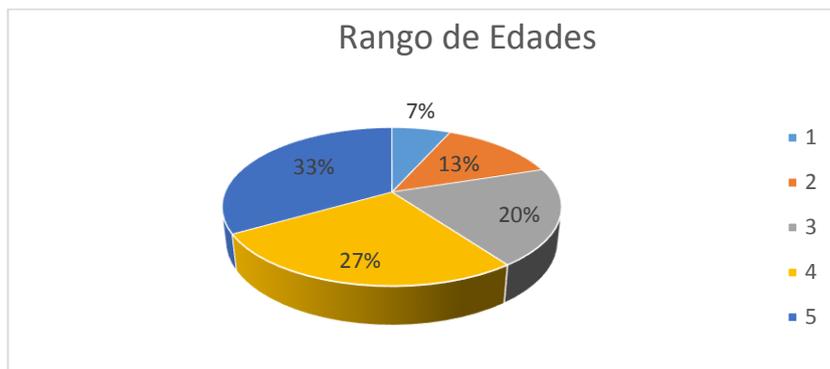


Figura 2.6. Rango de Edades.

Fuente: El autor.

El mayor porcentaje de visitantes según las encuestas realizadas es el rango de edad mayor a los cincuenta años, esto se da debido a que Cuenca es una de las ciudades donde se alberga el mayor porcentaje de jubilados extranjeros, y a su vez dentro de los visitantes nacionales es el grupo de mayor poder adquisitivo.

c) Clasificación de la muestra según procedencia.

Pregunta 3. ¿Cuál es su procedencia? : / Where are you from?

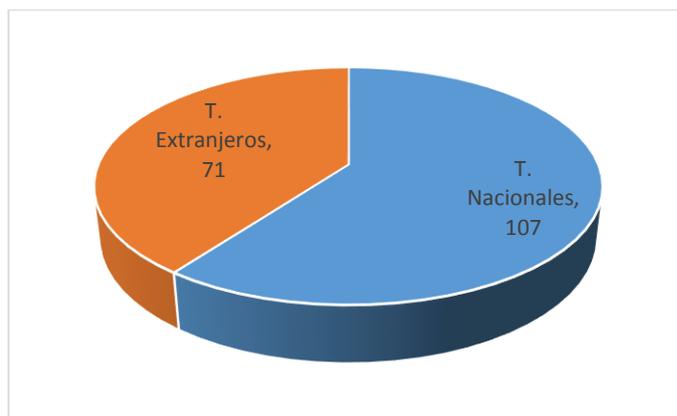


Figura 2.7. Procedencia de turistas.

Fuente: El autor.

Del total de personas encuestadas 71 (39.8%) corresponden a turistas extranjeros y 107 a turistas nacionales (60,1%). A su vez se subdividió cada uno de estos grupos según país para el grupo de extranjeros y según ciudad para el grupo de nacionales.

Tabla 2.11. Procedencia de turistas según país de origen.

Procedencia según país.	Respuesta total
Estados Unidos	23
Francia	15
Colombia	11
Brasil	11
Otros Paises.	11
Total	71

Fuente: El autor.

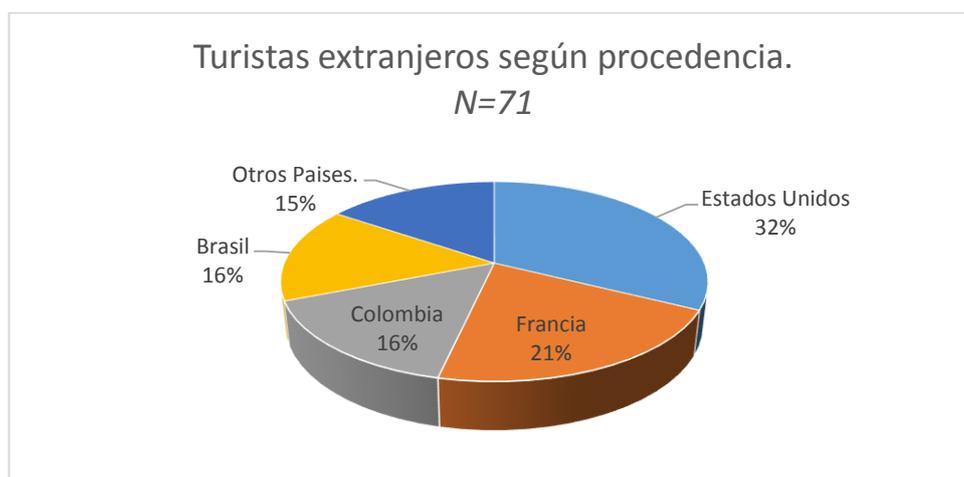


Figura 2.8. Procedencia de turistas extranjeros según su procedencia.

Fuente: El autor.

Tabla 2.12. Procedencia de turistas nacionales según ciudad.

Procedencia según ciudad	Respuestas total
Guayaquil	37
Quito	23
Loja	15
Machala	20
Otras ciudades	12
Total	107

Fuente: El autor.

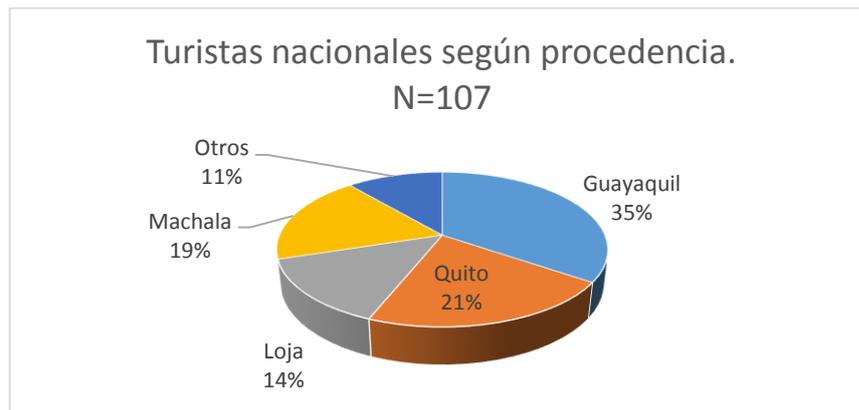


Figura 2.9. Procedencia de turistas nacionales según ciudad.

Fuente: El autor.

La mayor procedencia de turistas extranjeros viene desde los Estados Unidos (32%), una de las causas para esto es que actualmente en la ciudad existe la colonia de estadounidenses residentes en Cuenca y vienen a visitar a familiares y amigos.

Por otro lado, los principales turistas nacionales vienen de las ciudades de Guayaquil y Quito (35% y 21% respectivamente); los guayaquileños por la cercanía geográfica que se tiene hacia nuestra ciudad y los quiteños por sentirse en una ciudad con un clima y arquitectura parecidos a la nuestra, además de que como es obvio son las ciudades más pobladas del Ecuador.

d) Clasificación de la muestra según frecuencia de visitas a la ciudad.

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia visita la ciudad de Cuenca? / *How often do you visit the city of Cuenca?*

Tabla 2.13. Frecuencia de visitas a la ciudad de Cuenca.

Frecuencia de visitas	Respuesta total
Primera vez/ First time	65
Una vez al año/ Once a year	83
Entre dos y tres veces al año/ Two or three times a year	20
Más de tres veces al año /More than three times a year	10
Total	178

Fuente: El autor.



Figura 2.10. Frecuencia de visita a la ciudad de Cuenca.

Fuente: El autor.

La mayor frecuencia de visitas a la ciudad es una vez al año, las razones de esto se las explicará en la siguiente pregunta.

e) Clasificación de la muestra según motivo de visita a la ciudad.

Pregunta 5. ¿Cuál ha sido su principal motivo de visita a la ciudad?: / *Which is the main reason for you for visiting Cuenca?*

Tabla 2.14. Principales motivos de visita a la ciudad de Cuenca.

Motivo de visita	Respuesta Total
Vacaciones/Vacations	106
Estudio/ Study	22
Negocios / Business	20
Salud/Health	16
Otros/ Other	14
Total	178

Fuente: El autor.

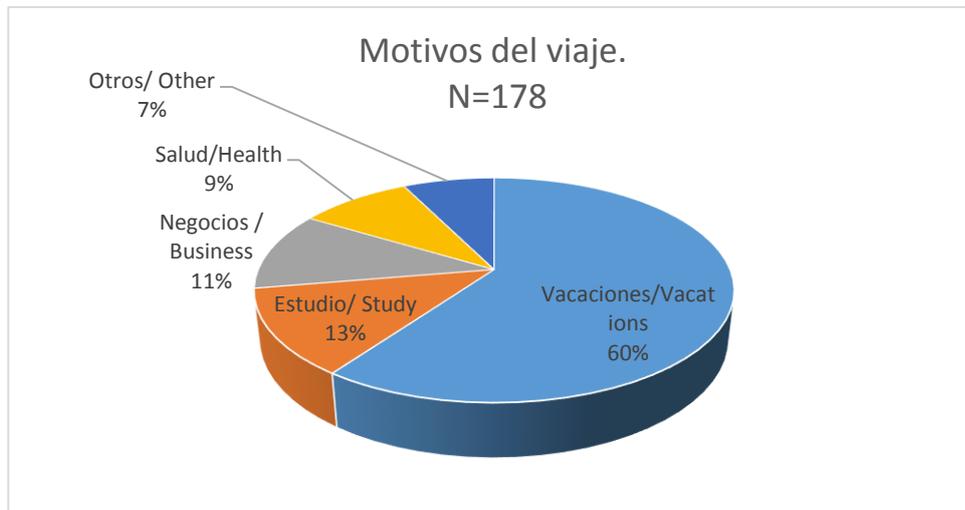


Figura 2.11. Principales motivos de visita a la ciudad de Cuenca.

Fuente: El autor.

Analizando las preguntas 4 y 5, se muestra que la mayoría de turistas visita la ciudad de Cuenca una vez al año por motivo de vacaciones.

f) Clasificación de la muestra según época de visita.

Pregunta 6. ¿En qué época del año prefiere visitar la ciudad?/ *What time of the year do you prefer to visit the city?*

Tabla 2.15. Época de visita a la ciudad de Cuenca.

Época que visita la ciudad	Respuesta Total
Feridos/Vacaciones/ Holiday/Vacations	90
Fin de semana/Weekend	37
Lunes a Viernes/Monday to Friday	23
En cualquier momento / anytime	28
Total	178

Fuente: El autor.

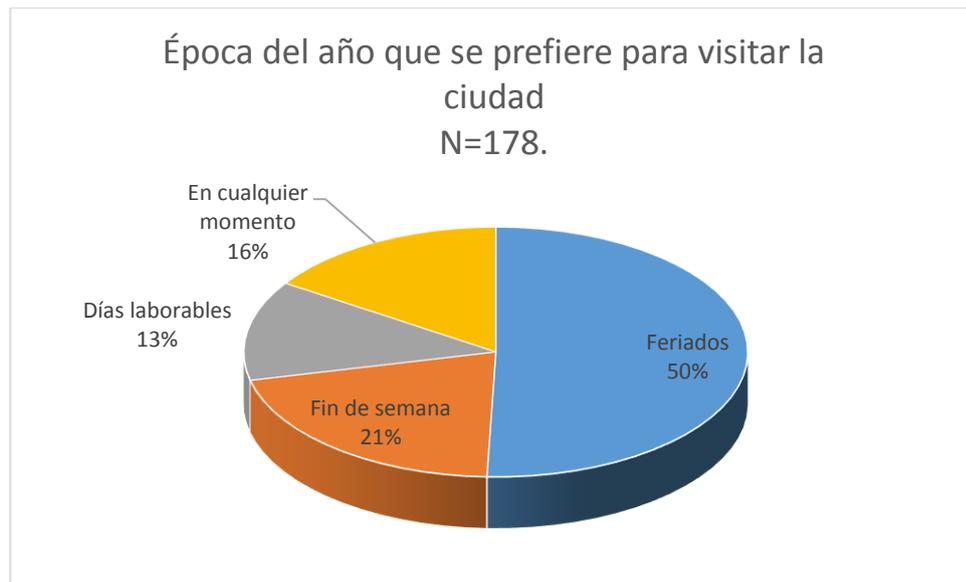


Figura 2.12. Época de visita a la ciudad de Cuenca

Fuente: El autor.

Las épocas del año preferidas para visitar la ciudad son los feriados y vacaciones, uno de los motivos por el cual las personas vienen a Cuenca de lunes a viernes generalmente es por negocios o salud.

g) Clasificación de la muestra según tiempo aproximado de estadía.

Pregunta 7. ¿Cuál es su tiempo aproximado de estadía en la ciudad?: / *How much do you spend for visiting Cuenca?*

Tabla 2.16. Tiempo aproximado de estadía en la ciudad de Cuenca.

Tiempo de estadía	Respuesta Total
2 - 3 días/ days	85
4 - 5 días/ days	20
Una semana/ One week	45
Dos semanas/ Two weeks	19
Más de dos semanas / More than two weeks	9
Total	178

Fuente: El autor.

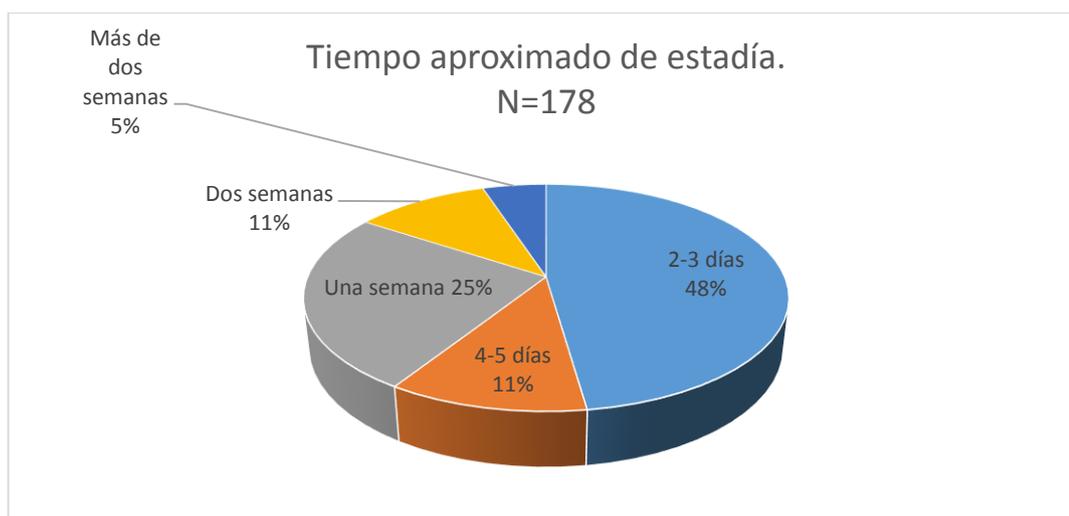


Figura 2.13. Tiempo aproximado de estadía en la ciudad de Cuenca.

Fuente: El autor.

El mayor tiempo de estadía es de dos a tres días, es el tiempo que los turistas nacionales se quedan es por: vacacionar o feriados, y los tiempos de estadía mayores al mencionado son los que utilizan los turistas extranjeros para hospedarse.

h) Clasificación de la muestra según número de acompañantes.

Pregunta 8. ¿Cuántas personas viajan con usted? / *How many people travels with you?*

Tabla 2.17. Número de acompañantes de los turistas.

Número de Acompañantes.	Respuesta Total
Ninguno/ None	12
1	25
2	53
3	40
4	28
Más de 4	20
Total	178

Fuente: El autor.

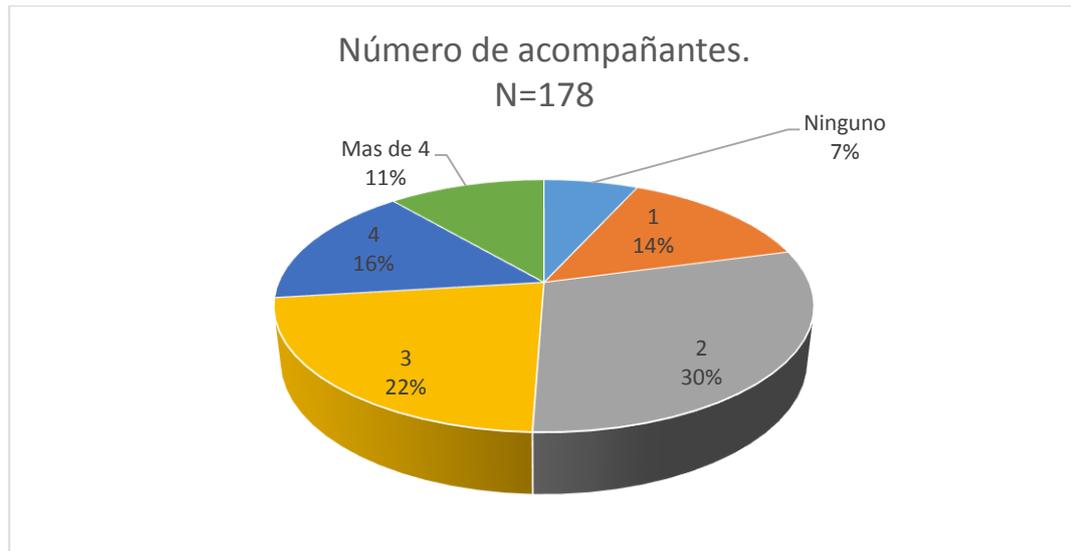


Figura 2.14. Número de acompañantes de los turistas.

Fuente: El autor.

Entre dos y tres personas es el mayor número de acompañantes con los que se desplazan los turistas nacionales y extranjeros, dichos valores servirán para calcular las ventas y la capacidad de personas recomendada por Suite.

i) Clasificación de la muestra según presupuesto.

Pregunta 9. ¿Cuál es su presupuesto aproximado diario? / *How much money do you expect to spend a day?*

Tabla 2.18. Gasto diario aproximado de los turistas

Gasto Aproximado	Respuesta Total
Menos de \$100	7
\$100 - \$150	15
\$150 - \$200	85
\$200 - \$250	48
Más de / more than \$250	23
Total	178

Fuente: El autor.

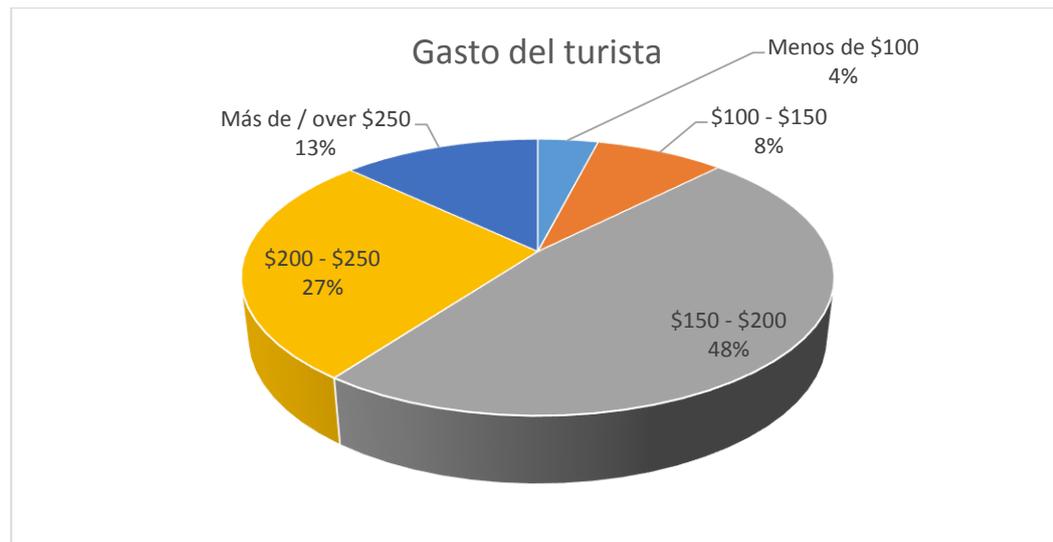


Figura 2.15. Gasto aproximado de los turistas

Fuente: El autor.

Al momento de realizar esta pregunta se consideró el gasto total de la persona o su grupo familiar incluyendo hospedaje.

El gasto que realizan los turistas es básicamente en función del número de acompañantes es así que mientras más acompañantes viajen mayor será el gasto que realice el turista.

j) Clasificación de la muestra según método de reservación.

Pregunta 10. ¿Cuál es su método de reserva para hospedaje? / How do you check your lodging?

Tabla 2.19. Método de reservación.

Método de reserva	Respuesta Total
Agencias de viaje/ Travel Agency	30
Internet	42
En la recepción del establecimiento. / In the front counter.	85
Otros/ Other	21
Total	178

Fuente: El autor.

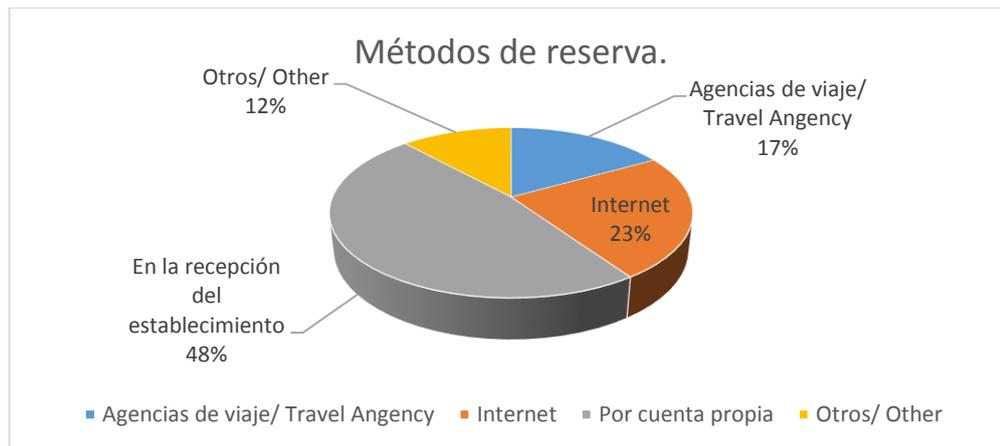


Figura 2.16. Método de reserva.

Fuente: El autor.

El método de reserva preferido es realizarlo directamente lo realizan en la recepción del sitio de hospedaje es por ello que en la comercialización se insistirán en estrategias para abarcar esa porción de mercado.

En segunda instancia un método que va tomando fuerza son las reservaciones por internet, dato que hay que tomar en cuenta al momento de satisfacer los consumidores.

k) Clasificación de la muestra según tipo de alojamiento.

Pregunta 11. ¿De los tipos de hospedaje que se describen a continuación,Cuál es en el que se encuentra hospedado? / Which kind of lodging do you prefer for stay in your travels?

Tabla 2.20. Tipo de alojamiento.

Tipo de Alojamiento	Respuesta Total
Hotel	93
Suite	23
Hostería	34
Apartamento	28
Total	178

Fuente: El autor.

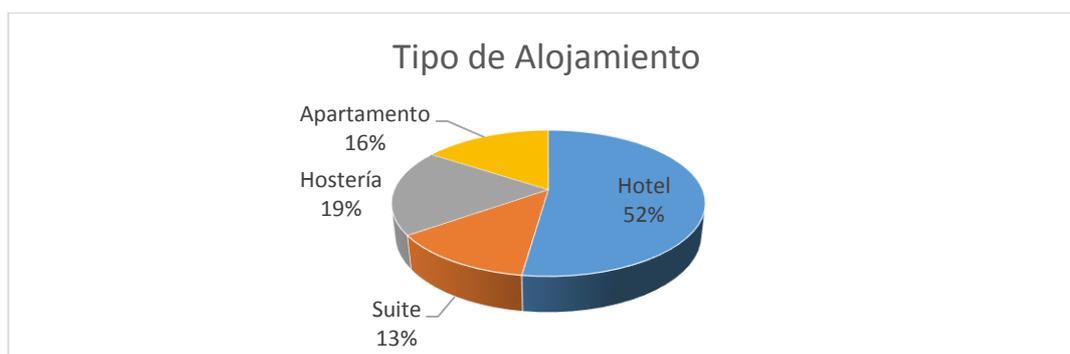


Figura 2.17. Tipo de alojamiento.

Fuente: El autor.

El porcentaje con mayor presencia respecto al tipo de alojamiento es el que se realiza en hoteles. Sin embargo, si combinamos las variables de preferencia de Apartamentos y Suites, actualmente tendríamos un potencial 29% de clientes que elegirían nuestra opción por lo que se buscarán mecanismos y estrategias para explotar esta cualidad.

1) Clasificación de la muestra según factores considerados al momento de elegir el hospedaje.

Pregunta 12. ¿Cuáles son los factores considerados al momento de elegir su hospedaje?: / *Which conditions do you consider at the time of choosing your lodging?*.

Tabla 2.21. Factores considerados por las personas al momento de elegir el hospedaje.

Factores considerados	Respuesta total
Precio/ Price	40
Distancia al centro de la ciudad/ Distance to the center of the city.	48
Comodidad / Comfort	25
Calidad de Servicio / Quality of Service	38
Equipamiento / Equipment	28
Instalaciones / Facilities	37
Seguridad / Security	28
Atención / Attention	24
Total	268

Fuente: El autor.

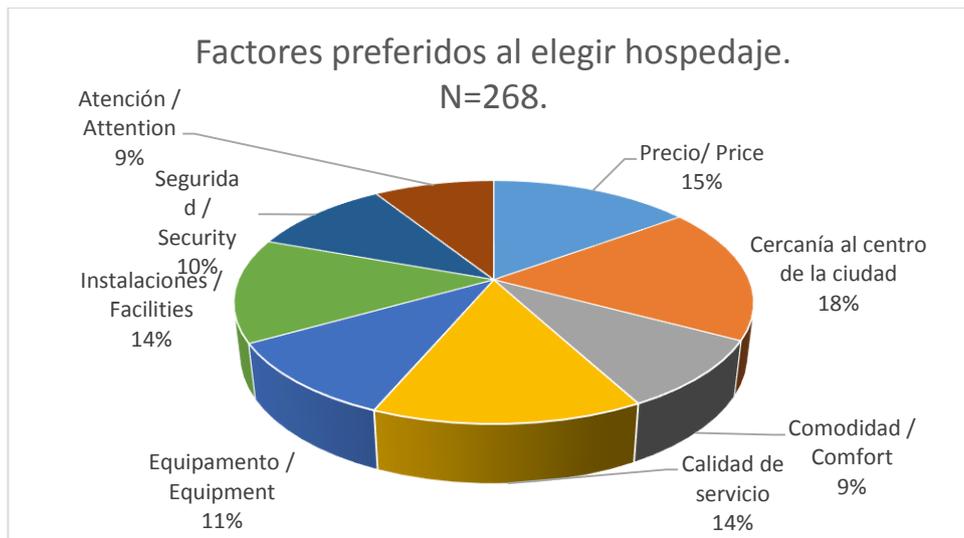


Figura 2.18. Factores considerados por las personas al momento de elegir el hospedaje.

Fuente: El autor.

Al momento de realizar la encuesta se permitió que los encuestados pudiesen elegir más de una respuesta, de allí que el N=268 es superior a la muestra seleccionada. Los cuatro principales aspectos que los encuestados calificaron como preferenciales son: cercanía al centro de la ciudad, precio, calidad de servicio e instalaciones. De allí que se proyecta que “Los Molinos del Batán Suites” pueda cumplir con dichas fortalezas permitiendo así tener ventajas competitivas con respecto a los otros establecimientos.

m) Clasificación de la muestra según grado de satisfacción del actual alojamiento.

Pregunta 13. ¿Cuál es el grado de satisfacción del actual alojamiento donde se encuentra? / *Whitch grade of satisfaction do you give to your actual lodging?*

Tabla 2.22. Nivel de satisfacción del actual alojamiento en el que se encuentran los encuestados.

Nivel de satisfacción	Respuesta total
Excelente / Excellent	40
Muy bueno / Very Good	115
Bueno / Good	23
Regular / Average	0
Total	178

Fuente: El autor.



Figura 2.19. Nivel de satisfacción en el que se encuentran hospedados los encuestados.

Fuente: El autor.

En su mayoría (65%) los usuarios calificaron su actual alojamiento como “muy bueno”, se pudo conocer que para considerarlo “excelente” los usuarios sugerían que se debía agregar valor a su servicio.

n) Clasificación de la muestra según medios publicitarios preferidos.

Pregunta 14. ¿Cuál de los siguientes medios publicitarios cree Ud. Que es el más acertado para conocer de nuestros servicios? / *Which type of media do you consider is the best for you to know about our services?*

Tabla 2.23. Medios publicitarios preferidos por los encuestados.

Medio Publicitario	Respuesta total
Tv	22
Página Web	48
Internet (Redes Sociales: Facebook, Twitter, Instagram.)	65
Gigantografías, publicidad tipo (take one).	30
Radio	13
Total	178

Fuente: El autor.

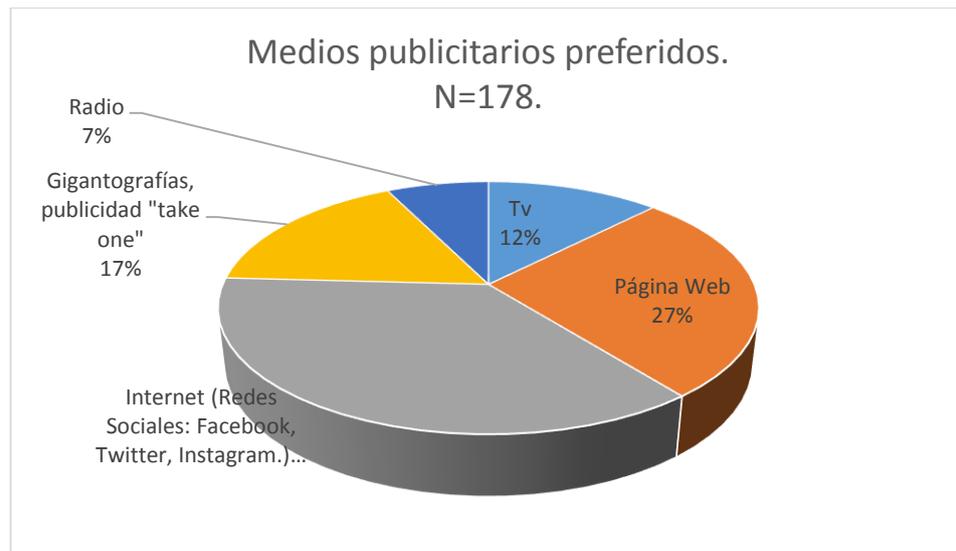


Figura 2.20. Medios publicitarios preferidos por los encuestados.

Fuente: El autor.

Dentro de los medios publicitarios que las personas eligieron especialmente aquellas derivadas de la promoción en Internet: redes sociales, página web, etc. Es por ello, que las estrategias que busquen captar este tipo de publicidad deberían ser prioritarias al momento de llegar al mercado objetivo.

2.3.2.5. Análisis de resultados de la encuesta

Luego de haber levantado y tabulado la información primaria, se puede apreciar una perspectiva favorable, pues los encuestados tienen una disposición de compra del 68% (ver Figura 2.5), lo cual da un segmento de mercado muy importante, por ende hace que el proyecto sea factible en cuanto al estudio de mercado.

2.4. Oferta.

La oferta es la cantidad total que todos los oferentes competidores de un producto, sea este un bien o servicio, están dispuestos a colocar en el mercado, con precios y calidades definidas.

1) Clasificación de la Oferta.

Para un manejo correcto de la oferta es necesario clasificar a esta según su naturaleza, en el siguiente esquema se explica el tipo escogido y su justificación:

Tabla 2.24. Clasificación de la Oferta.

Clasificación	Justificación
Competitiva (Polipólica)	Existen locales en toda la ciudad que ofrecen un servicio de alojamiento con diferentes categorías: de lujo, de primera, de segunda y tercera

Fuente: (Baca Urbina G. , 2013).

La oferta competitiva o también llamada libre de mercado es bastante amplia y global, en la que los oferentes se encuentran en circunstancias de libre comercio, debido a la alta cantidad de productores y competencia del mismo producto; determinándose bajo diferentes criterios su participación en el mercado por la calidad, precio y servicio que se prometen al consumidor.

2) Recopilación de datos e información.

Considerando que la ciudad de Cuenca cuenta con diversas categorías de alojamiento, se han obtenido los datos del Catastro Turístico vigente perteneciente al Ministerio de Turismo (www.turismo.gob.ec), en el cual se encuentra la capacidad, localización, clasificación y número de empleados en cada establecimiento.

3) Parámetros.

En el siguiente cuadro se resume el catastro turístico con los datos de interés para el estudio, evidenciando las cifras totales de cantidad, capacidad y número de trabajadores de cada tipo de establecimiento de todas las categorías existente en la ciudad.

Tabla 2.25. Oferta Hotelera Cuencana.

Establecimiento	Cantidad	Capacidad	Trabajadores
Hotel	38	2467	576
Hostal	32	1876	385
Pensión	19	295	64
Apartamento turístico	2	48	8
Motel	6	231	66
Hotel Residencia	4	136	17
Hostal Residencia	20	873	92
Refugio	1	12	3
Hostería	6	154	44
TOTAL	128	6092	1255

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2014).

Al sumar todas las capacidades que poseen los establecimientos, se puede observar que el total de plazas disponibles (Capacidad) es de 6111, es decir en la ciudad de Cuenca se podría alojar a 6111 huéspedes a la vez.

Analizando el mismo cuadro tenemos que la capacidad actual en departamentos corresponde a un 0.8% es por eso que al implementar nuevos establecimientos que oferten dicho alojamiento se contribuirá al incremento porcentual del rubro que ofertamos.

El siguiente cuadro muestra la oferta (capacidad total) a lo largo del tiempo desde el año 2008 hasta el año 2014.

Tabla 2.26. Oferta Hotelera

OFERTA HOTELERA	
Año	Oferta
2008	2300
2009	3000
2010	4600
2011	5500
2012	6000
2013	6111
2014	6234

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2014).

Al finalizar el año 2014 la ciudad siguió creciendo en cuanto a infraestructura de alojamiento con un total de 6234 plazas, es decir que comparando el año 2008 contra el año 2014 la oferta hotelera casi se ha triplicado, y que si siguiésemos esa misma proyección probablemente para el año 2020 estaríamos hablando de casi 10000 plazas simultáneas de alojamiento (ver tabla 2.27).

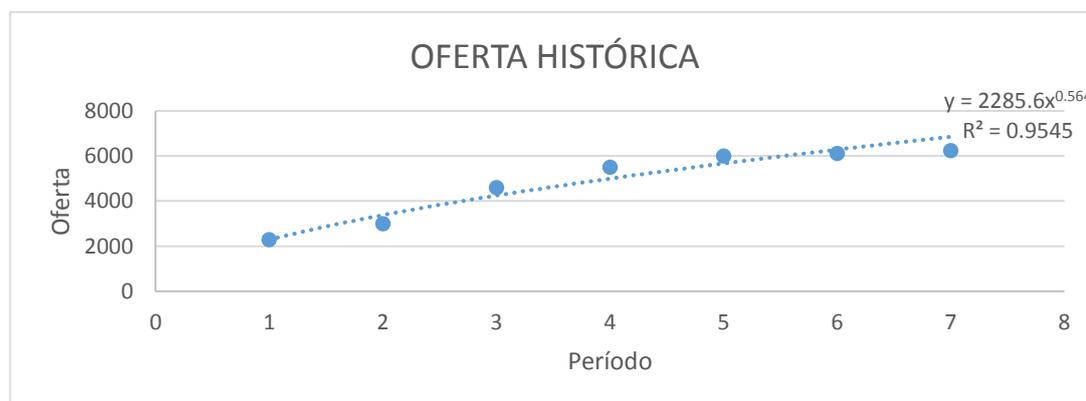


Figura 2.21. Oferta Histórica

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2014)..

Después de observar la línea de tendencia es importante acotar que pueden existir variaciones, ya que al ser una curva potencial tiende a crecer infinitamente, por lo que se debería monitorear la curva constantemente a fin de corregir dichas variaciones.

4) Proyección de la Oferta

El tener un conocimiento de la oferta actual, así como un histórico de la oferta en el giro de negocio, hace posible realizar proyecciones para un periodo relativamente

largo, colaborando en la determinación de la capacidad de alojamiento que podría tener la ciudad.

Tabla 2.27. Proyección de la Oferta

Año	Oferta Proyectada
2015	7384
2016	7892
2017	8375
2018	8837
2019	9282

Fuente: El autor.

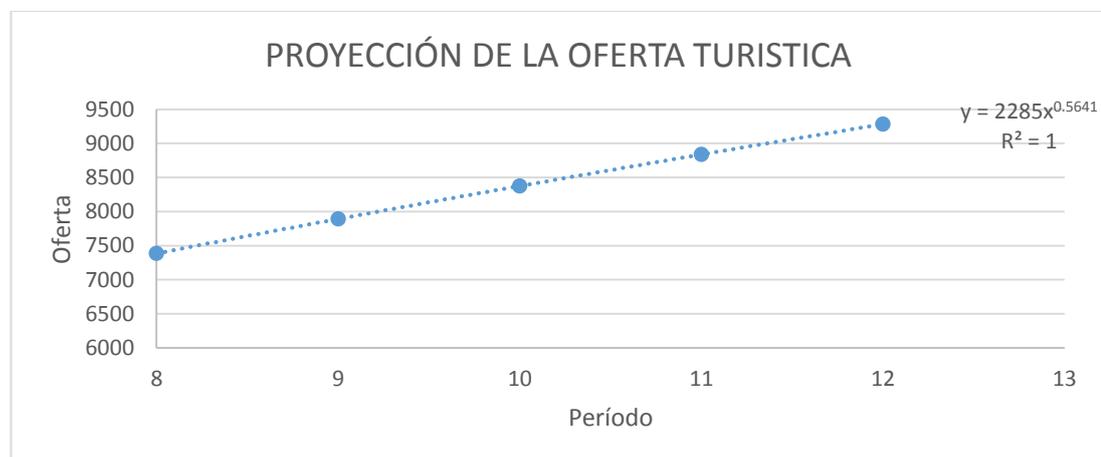


Figura 2.22. Proyección de la Oferta Turística.

Fuente: El autor.

Este gráfico se generó por cálculos realizados por el autor, el mismo permite tener una rápida visualización del comportamiento de la oferta a lo largo de los años.

Una de las principales características que arroja el gráfico el aumento de la oferta a lo largo del tiempo debido a estrategias de promoción de la ciudad, tales como:

- 1) Las campañas publicitarias que el Gobierno realiza nivel nacional e internacional.
- 2) Inversión pública y privada en implementación de nuevos establecimientos de alojamiento.

- 3) Promoción de las atracciones existentes y las proyectadas en la ciudad y sus alrededores. (ej.: Tranvía de Cuenca).

2.5. Demanda Potencial Insatisfecha.

La demanda potencial insatisfecha, es la cantidad de producto que posiblemente en un futuro puede ser consumida por el mercado, ningún mercado puede ser satisfecho si las condiciones actuales se mantienen.

Para el cálculo de la demanda potencial insatisfecha, una vez obtenida la demanda y la oferta, se ha realizado la diferencia de éstas periodo a periodo.

La siguiente tabla representa la demanda potencial insatisfecha del histórico, en la primera columna se encuentra el año de análisis y en la segunda la diferencia entre demanda y oferta:

Tabla 2.28. Demanda Insatisfecha de turistas.

DEMANDA INSATISFECHA	
Año	DI
2008	308561
2009	352864
2010	407775
2011	479647
2012	572676
2013	684989
2014	823000

Fuente: El autor.

En la tabla 2.29 se agregó una columna llamada participación esperada, los valores que se observan en dicha columna son los potenciales clientes al año que tendrá el proyecto y los huéspedes que se aspira tener mes a mes, todas estas proyecciones se obtuvo de la información primaria.

Tabla 2.29. Participación esperada del proyecto.

DEMANDA INSATISFECHA		Participación esperada anual	Huéspedes Mensuales
Año	DI		
2015	949890	1726	144
2016	1120779	2037	170
2017	1322388	2403	200
2018	1560210	2835	236
2019	1840722	3345	279

Fuente: El autor.

Los criterios para definir la participación esperada del proyecto se fundamenta en la información primaria, pues en la pregunta uno correspondiente a la disposición de compra se obtuvo un 67%, el perfil de los encuestados que les gustaría hospedarse en Suites es un 29% y por último las personas dispuestas a hospedarse en “ Los Molinos del Batán Suites” un 8%.

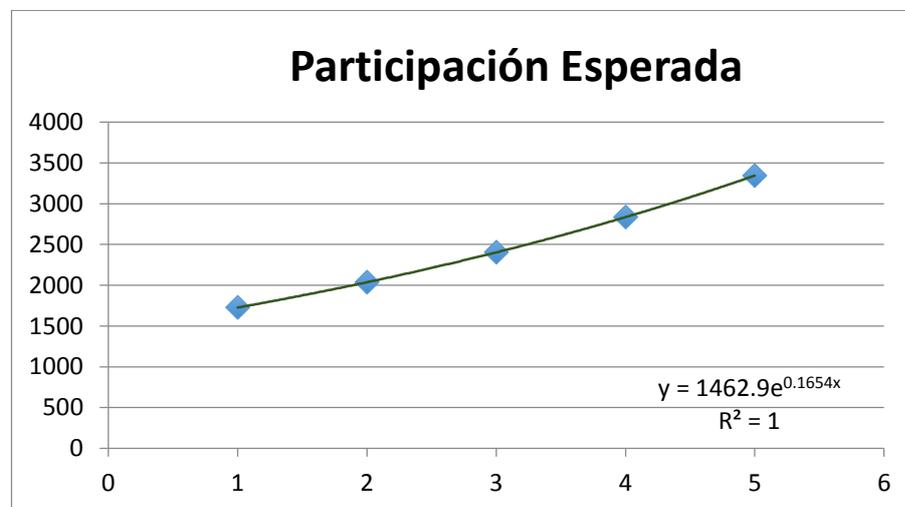


Figura 2.23. Participación esperada del proyecto.

Fuente: El autor.

El turismo en la ciudad de Cuenca está creciendo año tras año de la misma manera la demanda potencial insatisfecha crece con el paso del tiempo con una tendencia hasta el infinito, estos resultados serán de mucha importancia para el estudio y evaluación económico-financiera del capítulo 5.

2.6. Estudio de las Oportunidades del Mercado.

2.6.1. Evaluación de la competencia.

Es una manera de identificar cómo funciona actualmente el mercado hotelero en la región, nación y ciudad, a fin de poder definir las condiciones que permitan que nuestro proyecto sea competitivo en el medio.

1) El turismo en América Latina.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el turismo en América Latina creció en un 50% en el período del año 2004 al 2014, generando también un 6.4% de fuentes de empleo directo e indirecto, así como el 6,6% es la participación del PIB en América Latina. (BID, 2015).

2) Comparación con los principales países turísticos.

La Organización Mundial de Turismo califica a México y Brasil como los países de mayor posición turística dentro de la región, el primero por toda la cultura ancestral que posee y el segundo debido al mundial de fútbol celebrado en el año 2014, además de las olimpiadas que van a desarrollarse en el año 2016 lo transforma en una potencia regional en turismo.

En Argentina a pesar de la grave crisis política y económica que se vive, su situación no ha sido un impedimento para que los turistas sigan visitando este país; República Dominicana debido a sus paradisíacas islas es un punto de parada obligada por los cruceros; Ecuador es un país que se está proyectando a ser potencia en la región debido a la diversidad de climas, flora, fauna y atracciones naturales e históricas que atrajeron solo en el primero trimestre del año 2015 a 416.037 turistas según el Ministerio de Turismo. (Ministerio de Turismo, 2015).

Servicios de los hoteles en México.

En México, principal destino de habla hispana uno de los centros de alojamiento más importantes del Distrito Federal es el “Berna Doce Suites”, cuya oferta analizamos a

continuación, ya que el hecho de haberse posicionado como un alojamiento de prestigio en un medio tan competitivo, permite utilizarlo como patrón de referencia para los servicios que pretendemos ofertar en nuestro proyecto.

Su sitio web oferta: “Acogedores dormitorios, cocinetas totalmente equipadas y una amplia variedad de amenidades para convertirlas en un ambiente hogareño cuando se está lejos de casa”. (Berna Doce, 2014).

Los servicios que brinda este hotel se los describe a continuación:

Tabla 2.30. Servicios ofertados por el Hotel “Berna Doce Suites” México DF.

Parrillas	Caja de seguridad
Servicio de máquina fotocopidora	Seguridad contra incendios
Acceso a internet en áreas públicas	Personal de seguridad
Acceso a computadora gratuito en el Lobby	Servicio de renta de autos
Servicio de café en el Lobby	Estacionamiento gratuito y valet parking
Teléfono / Fax	Servicio de llamada de despertador
Elevadores	Servicio de limpieza
Habitaciones de No Fumar	Servicio de lavandería / planchado
Servicio médico	Personal bilingüe (español-inglés)

Fuente: Berna Doce Suites.

Otro de los hoteles de prestigio de México Distrito Federal es el “St. Isidro Corporate Housing”, su oferta incluye: “la comodidad de un apartamento amueblado, equipado al mismo tiempo con todos los servicios de un hotel de lujo”. (Housing, 2014).

Los servicios que brinda este hotel se lo describe a continuación:

Tabla 2.31. Servicios ofertados por el Hotel “St. Isidro Corporate Housing” México DF.

Jacuzzi	Renta de autos
Gimnasio	Servicio médico
Tv por cable	Servicio de fax
Centro de cómputo	Parqueadero
Aire acondicionado y calefacción	Lavandería
Servicio de transporte privado	Servicio de tintorería

Fuente: St Isidro Corporate Housing.

3) Los hoteles en Ecuador.

En Ecuador, las principales atracciones turísticas son: las Islas Galápagos, Quito, Guayaquil, Cuenca, y los parques nacionales que se encuentran a su alrededor, es por ello que históricamente son los lugares que abarcan los mayores porcentajes de capacidad hotelera en el país.

Análisis de los servicios hoteleros en Ecuador.

Para continuar con el análisis hotelero se mostrará los servicios que ofrece “Apart Terrazas Suites & Loft Guayaquil”, esta institución cuenta con: “Suites y Lofts que van desde los 54m² hasta los 75m², integrados en un solo ambiente, están completamente equipados con sábanas, toallas, utensilios de cocina y aparatos eléctricos”. (Apart Terrazas Suites & Loft, 2013). Los servicios que brinda este lugar se lo describe a continuación:

Tabla 2.32. Servicios ofertados por “Apart Terrazas Suites & Loft” Guayaquil.

Aire Acondicionado	Tv por cable
Parqueo Privado	Limpieza
Microondas	Telefonía
Internet WiFi	Cocineta
Impresiones y copias	Jacuzzi
Refrigeradora	Servicio de transporte Apart-Aeropuerto.

Fuente: Apart Terrazas Suites & Loft Guayaquil.

En la ciudad de Quito el “Blue Zone Apartments” (Apartments, 2015), es un giro de negocio de similares características al proyecto en estudio, por lo cual se describe los servicios que ofrece.

Tabla 2.33. Servicios ofertados por “Blue Zone Apartments” Quito.

Cocina con horno.	Cafetera.
Dispensador de agua.	Lavadora secadora.
Refrigeradora.	Licuada.
Internet wi-fi.	Plancha.
Horno microondas.	Gimnasio
Parqueadero privado.	Jacuzzi, sauna y baño turco.

Fuente: Blue Zone Apartments.

La carta de presentación de turismo en el Ecuador son las Islas Galápagos es así que se presenta los servicios del Twin Eco Suites Galápagos. (Galápagos, 2013).

Tabla 2.34. Servicios ofertados por “Twin Eco Suites” Puerto Ayora, Galápagos.

Agua caliente	Huerto
Teléfono inalámbrico	Piscina
Refrigeradora.	Licuadaora.
Internet wi-fi.	Servicio de bicicletas
Actividades de turismo	Comedor
Parqueadero privado.	Traslado al aeropuerto

Fuente: Twin Eco Suite Galápagos.

4) La hotelería en Cuenca.

La demanda de turistas hacia la ciudad de Cuenca ha crecido exponencialmente como se ha descrito previamente, es por ello que la oferta de lugares para albergar a esta creciente demanda es de gran importancia para el estudio del proyecto. A continuación se describirán algunos de estos centros de hospedaje:

El “Hotel & Suites Valgus” es una nueva edificación dentro de la urbe cuencana para ello presenta ciertos servicios:

Tabla 2.35. Servicios ofertados por “Hotel & Suites Valgus”, Cuenca.

Minibar	Teléfono
Teléfono	Secador de cabello
Radio reloj despertador	Licuadaora.
Internet wi-fi.	Escritorio ejecutivo
Caja de seguridad personal	Buseta privada
Parqueadero privado.	

Fuente: (Hotel & Suites Valgus, 2014).

El “Hotel Boutique Rioné”, es otro de los establecimientos que se implementaron en los últimos años para ofrecer servicio de alojamiento, para ello se muestran algunos de los servicios que tiene este hotel:

Tabla 2.36. Servicios ofertados por “Hotel Boutique Rioné”, Cuenca.

Minibar	Teléfono
Llamadas internacionales	Transporte hotel-aeropuerto.
Radio reloj despertador	Lavandería
Internet wi-fi.	Escritorio ejecutivo
Parqueadero privado.	

Fuente: (Hotel Boutique Rioné, 2013).

Por último el Hotel “Zahir 360”, es otro de los nuevos hoteles dentro de la ciudad, si bien dentro del catálogo de sus servicios ofertados se menciona el alojamiento por Suites, estas corresponden a habitaciones multifuncionales sin embargo no se adaptan a las condiciones que requiere un alojamiento exclusivo por Suites. A pesar de ello se describen los servicios que ofertan a continuación.

Tabla 2.37. Servicios ofertados Hotel “Zahir 360”, Cuenca.

Sala de capacitación	Teléfono
Gimnasio	Lociones corporales.
Radio reloj despertador	Secadora de cabello
Internet wi-fi.	Escritorio ejecutivo
Parqueadero privado.	Restaurant

Fuente: (Hotel Zahir 360, 2014).

2.6.2. Análisis de la competencia.

Se realizó un cuadro resumen en función de todos los servicios expuestos en el punto 2.6.1 el mismo que se lo muestra a continuación.

Tabla 2.38. Análisis de la competencia.

	Berna Doce Suites	St. Isidro Corporate Housing	Apartment Terrazas Suites & Loft	Blue Zone Apartments	Twin Eco Suites	Hotel & Suites Valgus	Hotel Boutique Rioné	Zahir 360
Características	México D.F.	México D.F.	Guayaquil	Quito	Pto. Avora	Cuenca	Cuenca	Cuenca
Parrillas	x							

Fotocopiadora	x							
WIFI	x	x	x	x	x	x	x	x
Acceso a computadoras con internet	x	x	x	x				
Cafetería	x							
Teléfono / Fax	x	x	x	x	x	x	x	x
Ascensores	x	x	x	x		x	x	x
Habitaciones de No Fumar	x							
Servicio médico	x	x						
Caja de seguridad	x	x						x
Seguridad contra incendios	x	x	x	x	x	x	x	x
Personal de seguridad	x	x	x	x	x	x	x	x
Renta de autos	x	x						
Estacionamiento	x	x	x		x	x	x	x
Llamada de despertador	x							
Servicio de limpieza	x	x	x		x	x		x
Servicio de lavandería / planchado	x	x	x		x			x
Personal bilingüe (español-inglés)	x	x			x	x	x	x
Jacuzzi		x	x	x				
Cocina equipada			x	x				
Tv por Cable	x	x	x	x	x	x	x	x
Gimnasio				x				
Servicio de Bicicletas					x			
Actividades de Turismo					x			

Fuente: El autor.

Como se puede observar en la tabla anterior se colocaron todas las características de servicios que ofertan estos centros de alojamiento, en función de este análisis se procede a enumerar ciertas ventajas competitivas con respecto al resto de centros de hospedaje de la ciudad, dichas ventajas se definen de la siguiente forma:

- 1) Responsabilidad ambiental y social: En las páginas web analizadas ninguno de los hoteles presenta una propuesta de responsabilidad social es por ello que en el capítulo 3 correspondiente al estudio técnico se hará una propuesta de PML (Producción más Limpia), y un procedimiento para la gestión de partes interesadas basado en la norma RS10.
- 2) Realizar convenios con cooperativas de taxis avalados por el Ministerio del Interior para hacer traslados desde y hacia el aeropuerto y el terminal terrestre.
- 3) Mediante los mencionados convenios, trasladar a los clientes desde “Los Molinos del Batán Suites”, hasta sitios de trabajo y puntos de interés dentro de la ciudad.
- 4) Ejecutar convenios institucionales con los principales hospitales, clínicas y farmacias de la ciudad, a fin de atender emergencias que se susciten durante la estadía.
- 5) Efectuar convenios institucionales con locales de renta de autos para el beneficio del cliente.
- 6) Ya que no se va a contar con un gimnasio dentro de las instalaciones, realizar convenios con gimnasios cercanos al establecimiento para que puedan ejercitarse los huéspedes.
- 7) Disponer del servicio adicional de alquiler de bicicletas, para traslados cortos en la ciudad.

2.7. Precio.

Precio se define como la cantidad monetaria que necesita un individuo para adquirir bienes o servicios con el fin de satisfacer sus necesidades.

El método que se usó para fijar los precios es el siguiente:

2.7.1. Precios discretos:

Esta técnica implica establecer el precio de modo que quede dentro del nivel de competencia de la unidad que toma decisiones y que se complemente con un servicio particular, es decir, la determinación del precio debe estar dada según el segmento de mercado al que se enfoca el producto, para que su adquisición resulte llamativa y acorde a la calidad y cantidad de servicios ofertados.

2.7.2. Definición del precio.

- a) Precio promedio en función de calidad y cantidad.

Los servicios que se ofertarán son:

Tabla 2.39. Servicios ofertados por “Los Molinos del Batán Suites.”

Hospedaje	Lavandería
Habitaciones Amobladas	Parqueadero
Servicios básicos (Luz, agua, teléfono fijo).	Restaurante (Adicional)
Cocinas equipadas	Limpieza
Vajilla y Cristalería	Wii-Fi en la habitación
Menaje de cocina (ollas, mantelería, lencería)	Sala amoblada
Servicio a la habitación	Televisión por cable
Mesa de escritorio	Baño privado equipado
Terrazas individuales	Ascensor
Computadora en el lobby	

Fuente: El autor.

Se han considerado como factores influenciados para el establecimiento del precio:

- 1) La demanda potencial del producto.
- 2) Las condiciones económicas del País.
- 3) El comportamiento y reacciones de la competencia.

Se plantea un precio en función de los servicios que se ofertarían y los factores influenciados, siendo este valor de **\$130** por día por cada Suite (para un máximo de cuatro personas), dicho precio podría variar en función de las estrategias que se analizarán con mayor profundidad en el Capítulo 3.

2.8. Comercialización.

Cuando se habla de comercialización, nos referimos a poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta.

Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final.

Para poder realizar la comercialización del proyecto, se han utilizado canales de distribución de productos los cuales se detallan a continuación:

El mercado meta se ha establecido netamente para los turistas nacionales y extranjeros.

Canales de distribución – Servicios.

1) Productor- Consumidor:

La información o prestación del servicio, se realiza de manera directa al usuario final, para esto se han definido tres vías de difusión:

- Internet.
- En el establecimiento.
- Publicidad en general del establecimiento (radio, tv, periódicos, gigantografías, etc.).

2) Productor – Agente – Consumidor:

Es necesario un agente encargado de realizar las transacciones y contactos con los potenciales clientes interesados en el servicio, como pueden ser:

- Agencias de viaje.
- Portales turísticos (Paquetes de viaje).
- Tripadvisor (www.tripadvisor.com)
- Booking (www.booking.com)
- Despegar.com (www.despegar.com)
- Trivago (www.trivago.com)

Para llegar al cliente de una mejor manera se ha visto conveniente analizar los siguientes tipos de agentes:

- a) Comerciales: Su principal actividad es promover productos o negociar las operaciones mercantiles.
- b) Representantes: Realizan un sondeo de clientes, recogen pedidos y los ejecutan.

Las estrategias de comercialización que se han planeado son:

- 1) Adecuación del logotipo e imagen para la identificación del establecimiento.
- 2) Identificación de la marca como una experiencia integral.
- 3) Creación de una Página web con información, fotos, promociones y reservas online para facilitar el proceso de adquisición del servicio. (e-commerce).
- 4) Portales de turismo y redes sociales.
- 5) Convenios institucionales con canales de televisión que transmitan programas de entretenimiento familiar como: Día a Día, En Contacto, América Vive, La Televisión, donde se les ofrezca estadía gratuita a cambio de realizar reportajes de la ciudad y del proyecto.
- 6) Folletos *take one* en los aeropuertos y terminales terrestres de: Guayaquil, Quito y Cuenca.

- 7) Folletos *take one* en los puntos de información turística (i-Tour) de Cuenca.
- 8) Convenios instituciones con compañías privadas de transporte hacia y desde la ciudad (sector los Totems).
- 9) Vallas publicitarias cercanas a los aeropuertos de Guayaquil, Quito y Cuenca, además de colocar minivallas en las carreteras Cuenca-Guayaquil, (sector Sayausí, San Joaquín) y autopistas como la Av. Libertador Simón Bolívar, General Rumiñahui o Ruta Viva las mismas que son vías de salida hacia la sierra ecuatoriana; autopista Cuenca-Azogues (Sector Challuabamba); autopista Cuenca-Machala (sector Tarqui).
- 10) Convenios con bancos para que a través de sus tarjetas de crédito accedan a promociones por feriados, vacaciones, fines de semana etc.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

- En un estudio de mercado es importante considerar todos los puntos conllevan a una meta en común, captar el mercado, posicionarse y ser reconocido a lo largo del tiempo; al realizar el análisis de oferta y demanda se nota claramente los resultados positivos gracias al entorno político que hoy en día da un apoyo significativo al sector turístico incrementando año a año la afluencia de turistas en Cuenca tanto nacionales como extranjeros.
- La demanda potencial insatisfecha refleja buenas noticias puesto a que es necesario tener más plazas disponibles en la ciudad para alojar a todos los visitantes lo que indica que el proyecto en ámbitos de demanda tendría una ventaja, el precio planteado en este capítulo cumple un papel importante ya que es lo suficientemente competitivo en el mercado local y mantiene a su vez un posicionamiento dirigido a unidades familiares con un nivel socio-económico medio alto.
- Los canales de distribución juegan un papel importante, pues el cliente se acerca directamente a las Suites para realizar su ingreso, y si se establece una alianza estratégica es posible obtener contacto importante y un impacto masivo, la propaganda y puntos de comercialización masiva juega un papel fundamental para la introducción en el mercado, por lo que un plan de marketing con el mix adecuado podría llevar al éxito inmediato del proyecto.

Recomendaciones.

- Como recomendaciones del estudio de mercado, sería importante una actualización constante de los servicios que brindaría el proyecto versus los servicios que brindan la competencia es decir aplicar un “*benchmarking*” continuo, ganando así posicionamiento en el mercado, siempre tomar en cuenta las preferencias de los turistas al adquirir servicios de alojamiento, promocionar las instalaciones a nivel nacional.
- Estar siempre atentos al precio en una economía tan cambiante como la que se vive, además concretar alianzas institucionales para expandir el negocio.

CAPÍTULO III.

ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Objetivos.

- Determinar la localización óptima de la infraestructura del proyecto en la urbe de la ciudad de Cuenca.
- Establecer la capacidad óptima de las Suites.
- Precisar la posibilidad técnica de la construcción, y procesos requeridos para el servicio, equipos y maquinaria.
- Diseñar la distribución interna de las habitaciones e instalaciones del proyecto.
- Diseñar los servipanoramas del proyecto.
- Realizar la estructura organizacional de la empresa.
- Definir el marco legal y factores legales relevantes aplicables al proyecto.

3.2. Localización Óptima.

“Los Molinos del Batán Suites” tiene ya una ubicación estratégica establecida dentro de la urbe cuencana, debido a que se encuentra junto al restaurante “Los molinos del Batán”, también pertenece al Centro Histórico, con una privilegiada vista al río Tomebamba, las instalaciones con las que se cuenta en este lugar han sido inventariadas dentro del Patrimonio de la ciudad.

Sin embargo se considerarán las ubicaciones de la competencia para poder determinar la localización óptima.

A continuación se observa la ubicación donde se construirá el proyecto, la dirección ya fue establecida en la Idea Empresarial.



Figura 3.24. Ubicación del Proyecto.

Fuente: (Google Maps, 2015).

Como se puede observar es un lugar privilegiado en la ciudad a las orillas del río Tomebamba y vista al Barranco, por otra parte se cuenta con el uso de las instalaciones del restaurant “Los Molinos del Batán” que harán más placentera la estadía de los huéspedes del hotel.

3.2.1. Determinación de la Localización Óptima.

Método del centro de gravedad:

Ésta es una técnica muy sencilla y suele utilizarse para determinar la ubicación óptima, teniendo en cuenta la localización de los mercados.

Las coordenadas utilizadas en el método deben tener como referencia a un punto de origen, y las fórmulas a utilizar para encontrar las coordenadas óptimas de la nueva localización.

Ecuación 1. Método del centro de gravedad.

$$C_x = \frac{\sum_{i=1}^n d_{ix} * V_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \quad C_y = \frac{\sum_{i=1}^n d_{iy} * V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}$$

Fuente: (Heizer & Barry, 2009).

Para determinar el centro de gravedad se ha usado el Mapa Turístico de Cuenca (Ver Anexo 3.1), y también se han tomado tres hoteles de la ciudad como es el Hotel “El Dorado” y Hotel Boutique “Rioné”, Hotel “Valgus”.

Ubicación 1: Se ha seleccionado el Hotel El Dorado porque se encuentra en el centro de la ciudad, cerca de una zona comercial, además de estar muy bien posicionado por ser una marca de trayectoria.

- Coordenadas (E;4)

Ubicación 2: También se escogió el Hotel Rioné debido a que tiene una unidad operativa diferente a la tradicional.

- Coordenadas (C;7)

Ubicación 3: Se encuentra el “Los molinos del Batán Suites”.

- Coordenadas (B;4)

Ubicación 4: Se optó por el Hotel Valgus.

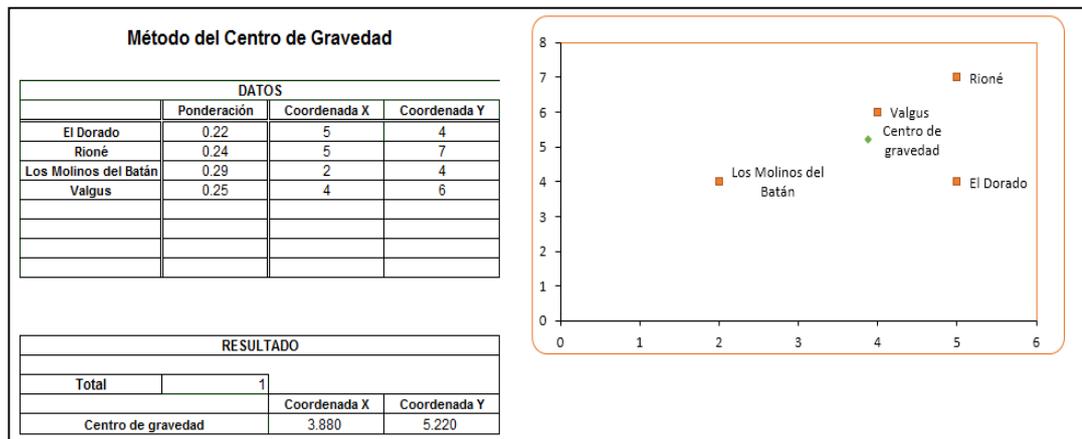
- Coordenadas (D;6)

Análisis y Resultados.

En la tabla 3.2 se muestra el método del centro de gravedad, para calificar la ponderación se ha tomado varios factores como: seguridad, tráfico, distancia (kilómetros) al centro de la ciudad, etc.

Las coordenadas X, Y fueron determinadas en función del Mapa Turístico de Cuenca, ubicando cada uno de los centros hoteleros con sus respectivas coordenadas.

Tabla 3.40 Método del centro de gravedad.



Fuente: El autor.

La localización óptima mediante el método del centro de gravedad son las coordenadas C;5 las mismas se las puede observar en el Mapa Turístico de la ciudad de Cuenca (**Anexo 2**), corresponden a las calles: Federico Proaño e Inés Salcedo, tras el colegio Benigno Malo.

En seguida se analizará las distancias y el tiempo estimado al centro de gravedad de cada uno de los establecimientos de hospedaje nombrados anteriormente.

“El Dorado”: Gran Colombia y Luis Cordero – 2,7 Km del centro de gravedad (8 min sin tráfico en vehículo).

“Rioné”: Luis Moreno Mora entre Nicanor Aguilar y Eduardo Malo – 2,5 Km del centro de gravedad (7 min sin tráfico en vehículo).

“Los Molinos del Batán Suites”: Av. 12 de abril y Calle del Batán – 2,2 Km del centro de gravedad (6 min sin tráfico en vehículo).

“Valgus”: Av. Solano entre Cornelio Aguilar y José Alvear – 1,03 Km del centro de Gravedad (3 min sin tráfico en vehículo).

Al analizar las ubicaciones, se puede afirmar que la localización planificada para “Los Molinos del Batán Suites”, se encuentra próxima al centro de gravedad.

3.3 Capacidad.

3.3.1. Capacidad Habitacional.

Se estima que las instalaciones de las Suites cuenten con una capacidad real de quince habitaciones albergando de dos a cuatro personas cada una y trece espacios de parqueo para los huéspedes.

3.3.2. Equipamiento de las Suites.

Debido a las características de los servicios que las Suites ofertarán, deberán encontrarse totalmente equipadas para que permitan al huésped su independencia y que sean ellos mismos quienes puedan auto satisfacer sus exigencias específicas.

La descripción del equipamiento se lo muestra en la tabla 3.1.

Tabla 41. Equipamiento de las Suites

Cantidad	Equipamiento
17	Televisiones
5	Computadoras
3	Impresoras
2	Kit de Lavandería
15	Frigobar
15	Licuadoras
15	Microondas
15	Teléfonos
15	Juegos de Sala
15	Camas
40	Toallas
15	Sofá cama
15	Lámparas de lectura
15	Juegos de Cortinas
15	Juegos de Lencería para Habitaciones
15	Microondas
40	Almohadas
15	Juegos de Ollas

Fuente: El autor.

Inicialmente el proyecto contaría con el equipamiento previamente expuesto y dependiendo de las necesidades de los clientes se analizará su posterior compra.

Cuatro de las computadoras y dos de las impresoras están destinadas para el uso del personal administrativo y el de recepción, la computadora restante es para uso de los huéspedes en caso de que así lo requieran.

3.4 Ingeniería del Proyecto.

La Ingeniería del proyecto busca realizar una descripción detallada de los aspectos físicos y funcionales del proyecto; en los puntos siguientes se busca explicar con claridad la manera en que estará conformada y distribuida la infraestructura física del establecimiento.

3.4.1. Proceso Productivo.

Un proceso productivo es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos de entrada, en elementos de salida ya sean estos de bienes o servicios con un valor agregado.

En un servicio de hospedaje los trabajadores tienen una interacción directa con el cliente, a continuación se desarrolló una secuencia sistemática de actividades con la que se llevará a cabo los procesos de interés.

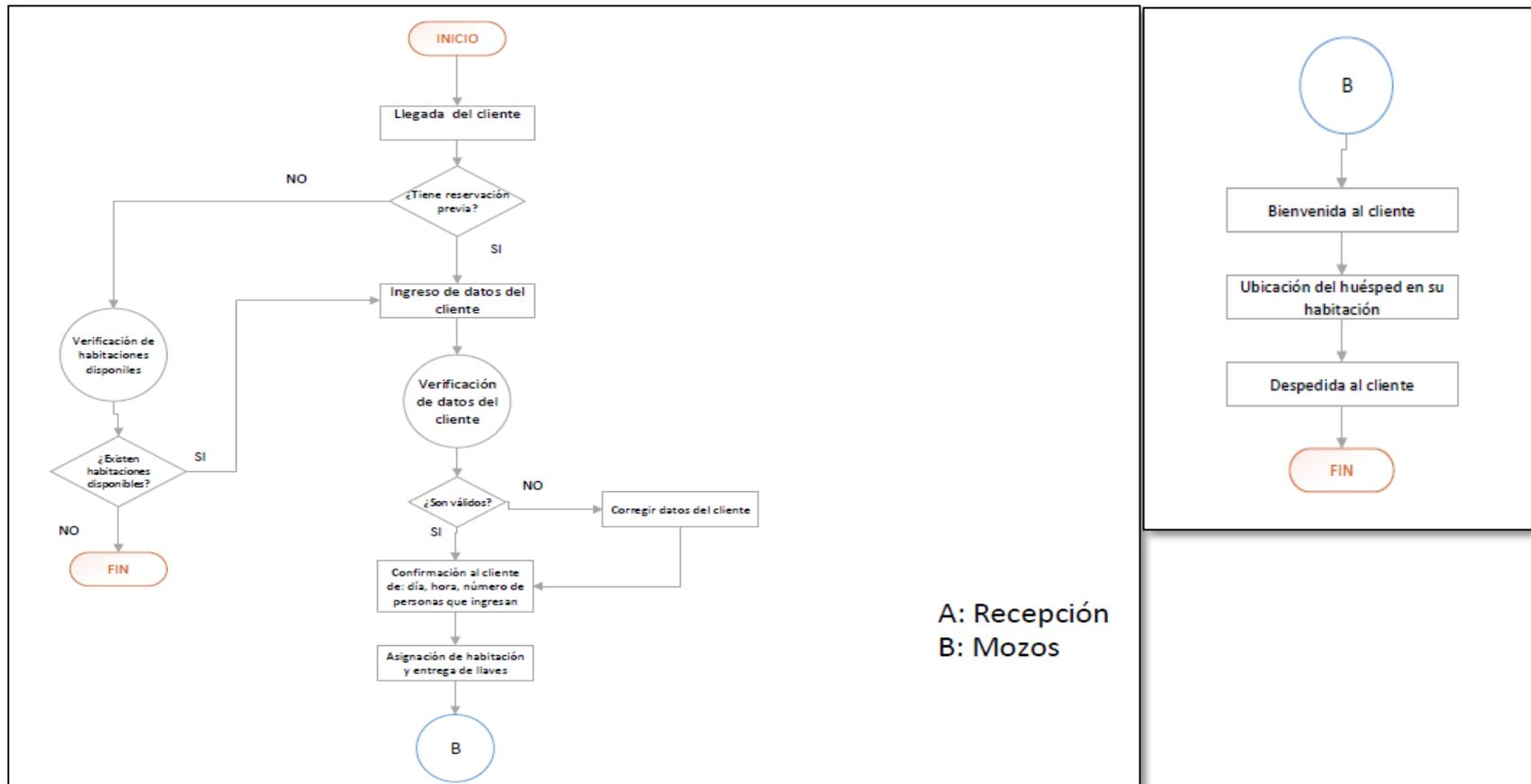


Figura 3.25. Diagrama de flujo recepción de huéspedes

Fuente: El autor.

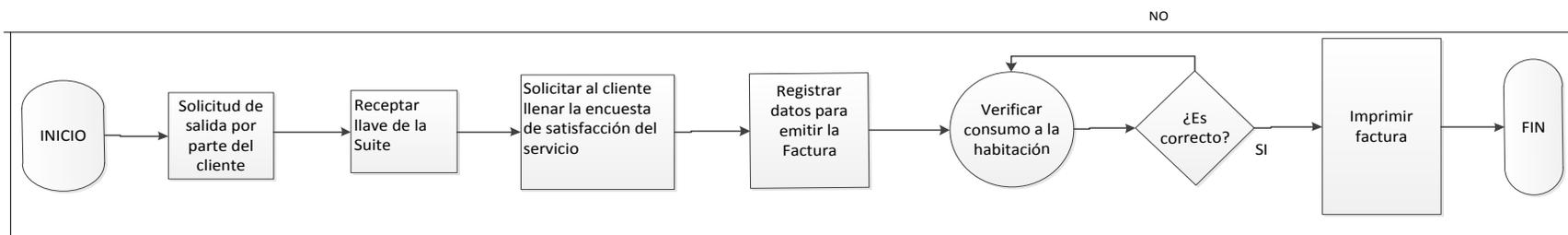


Figura 3.26. Diagrama de flujo salida de huéspedes.

Fuente: El autor.

Una vez que el cliente haya cancelado sus consumos y cargos que se hubiesen generado durante los días que permaneció alojado se realiza el cierre de la cuenta, para lo cual se entrega al cliente una factura como constancia de ello y finaliza el proceso.

3.4.2. Equipos y Maquinaria.

En la tabla que se presenta a continuación se detallan las cantidades y precios de la maquinaria que se utilizará para el funcionamiento del establecimiento. Esta información será de gran relevancia en capítulos posteriores para poder establecer un correcto presupuesto de inversión.

Tabla 3.42. Equipos y Maquinaria

Cantidad	Equipos y maquinaria
1	Cisterna
2	Bombas sumergibles para agua
1	Bomba contra incendios
1	Generador 50 KVA
1	Transformador
2	Termotanque
1	Ascensor (6 personas)

Fuente: El autor.

Es importante destacar los requerimientos de seguridad y calidad que se debe tener para la adquisición de la maquinaria, además de cumplir con las siguientes características: disponibilidad de servicio técnico, facilidad de acceder a repuestos; dichas características serán analizadas para su posterior compra.

3.5 Distribución Interna (“*Layout*”).

Se define como la posición en el espacio de los componentes de un sistema. La disposición o “*layout*” consiste en la ubicación de los distintos sectores o unidades operativas en una fábrica o instalación de servicio, así como de los equipos dentro de estas. El propósito perseguido es una asignación óptima del espacio de la planta a los elementos que componen el sistema de producción.

Entre los diferentes tipos de distribución existentes se ha considerado que lo más apropiado para este caso es utilizar un “*layout*” por Proyecto.

“*Layout*” por proyecto: Implica una distribución de las instalaciones de tal manera que los recursos necesarios para la producción converjan hacia el bien producido o servicio prestado. El producto permanece fijo, y los recursos e insumos se acercan a él.

El mapa del terreno y los planos con la distribución de las habitaciones, se encuentran en los **ANEXOS: 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6.**

3.6. Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

Es una estructura organizativa, con responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos necesarios para realizar la gestión de la calidad. (Coronel, Sistemas de Gestión de Calidad, 2014).

3.6.1. Procedimiento para la implementación de un SGC.

- 1) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- 2) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- 3) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- 4) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- 5) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- 6) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- 7) Determinar los medios para prevenir inconformidades y eliminar sus causas.

- 8) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC. (Coronel, 2014).

El SGC, bajo la Norma ISO 9001-2008, propone un enfoque basado en procesos el mismo que se encuentra detallado a continuación:

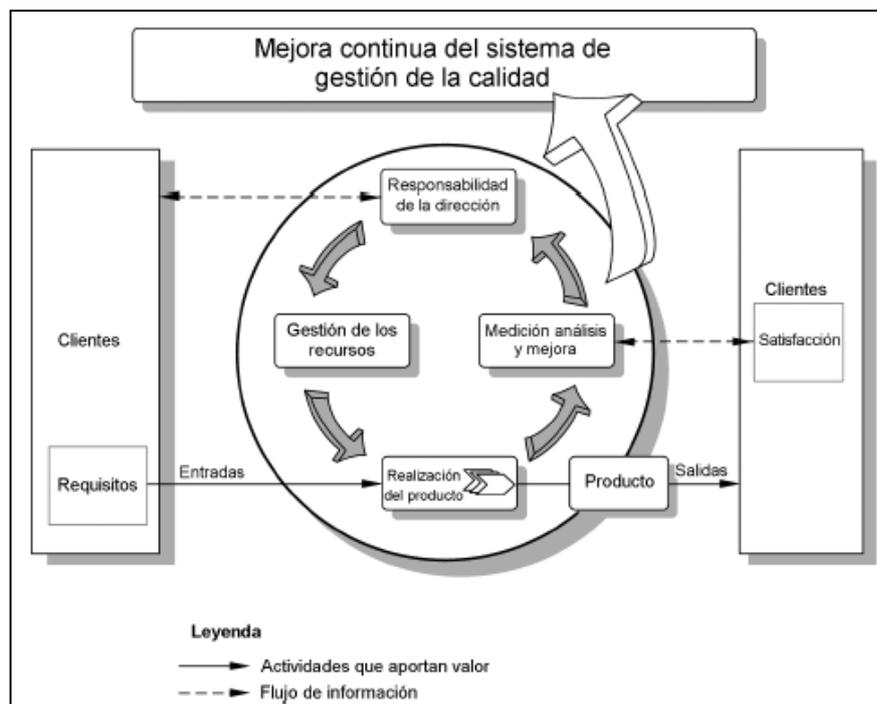


Figura 3.27. Mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Fuente: Norma ISO 9001-2008

La mejora continua de la organización es pilar fundamental del Sistema, bajo la metodología PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), esto nos permite identificar día a día los procesos que no agregan valor para la organización e impiden el crecimiento organizacional.

3.6.2. Responsabilidad Social.

La norma internacional SR 10 corresponde a responsabilidad social, la misma que expresa lo siguiente: Las actuaciones que se emprenden en el ámbito de la gestión de la responsabilidad social se asientan sobre una serie de principios generales ampliamente admitidos, aplicables con independencia de la naturaleza de las

actividades, del tamaño de la organización, del ámbito geográfico o de otras características específicas, y que son adicionales al respeto a los derechos y principios universales. (IQNet, 2011).

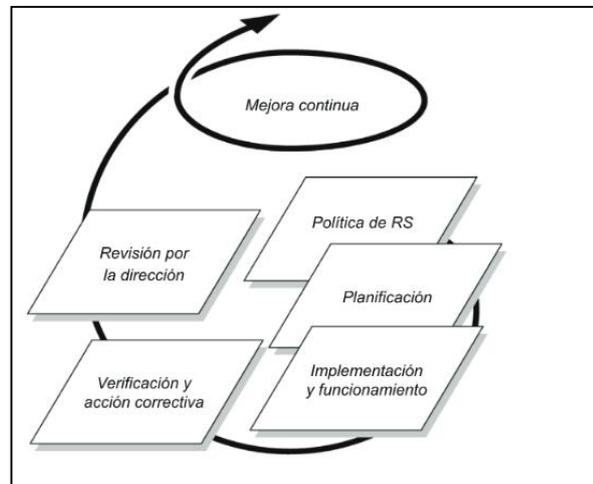


Figura 3.28. Modelo de sistema de gestión de la responsabilidad social.

Fuente: Norma SR10.

Para iniciar con la normativa de responsabilidad social se deberá tomar en cuenta el punto siete, el mismo que hace referencia a la identificación, evaluación y control de los grupos de interés, enumera los ámbitos que las empresas deberán documentar el contexto social empresarial, sin dejar a un lado el resto de puntos que la norma describe.

¿Cuáles son nuestras partes interesadas?

Las partes interesadas del proyecto son:

- Clientes nacionales y extranjeros.
- Entidades gubernamentales, ciudadanía cuencana.
- Personas con capacidades diferentes.
- Clientes internos (personal).
- Accionistas.
- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (IESS).
- Proveedores, etc.

Se propone un procedimiento para la Gestión de Partes Interesadas la cual se detalla a continuación:

Tabla 43. Procedimiento para la gestión de partes interesadas.

		PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS				Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Código: MBS-03-01 Versión: 1 Fecha: 28/10/15	
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador	
Analista de Calidad y Procesos			Coordina talleres para la identificación y categorización de Partes Interesadas.				
Equipo Gerencial	HERRAMIENTA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS.	MBS-01-01	Anualmente identifica y actualiza las Partes Interesadas.			Partes interesadas identificadas/ Partes interesadas planificadas	
Equipo Gerencial			Categoriza las Partes Interesadas.				
Equipo Gerencial			Determina la prioridad para la identificación de requisitos, evaluación de impactos potenciales, nivel de satisfacción y atención de quejas y reclamos.				
Equipo Gerencial			Determina procesos y responsables relacionados con las Partes Interesadas.				
Analista de Calidad y Procesos			Coordina la determinación de plan y la identificación de los requisitos.				
Gerente			Aprueba el PLAN DE IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS.	PLAN DE IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS	MBS-02-01		
Analista de Calidad y Procesos	HERRAMIENTA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS.	MBS-01-01	Identifica los requisitos de Partes Interesadas.				
Gerente			Define los criterios, métodos y responsables para la operación y control de los requisitos.				
Gerente			Identifica los requisitos que deben incluirse en la evaluación de satisfacción.				
Equipo Gerencial			Define el PLAN DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN.	PLAN DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN.	MBS-03-01		
Gerente			Define y configuran las herramientas de Evaluación de Satisfacción: Formulario Físico o Digital.				
Equipo Gerencial			Elabora ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PARTES INTERESADAS.	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PARTES INTERESADAS	MBS-04-01	Satisfacción >= 85%	
Analista de Calidad y Procesos			Registra en HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO A LA SATISFACCIÓN DE PARTES INTERESADAS, las respuestas obtenidas.				
Analista de Calidad y Procesos			Presenta resultados en el informe.				
ELABORADO:			REVISADO:	APROBADO:			

Fuente: El autor.

3.6.3. Responsabilidad Ambiental.

La norma ISO 14001-2004 corresponde a un Sistema de Gestión Ambiental, esta Norma Internacional proporciona orientación sobre el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión ambiental y su coordinación con otros sistemas de gestión. (Norma Internacional ISO, 2004).

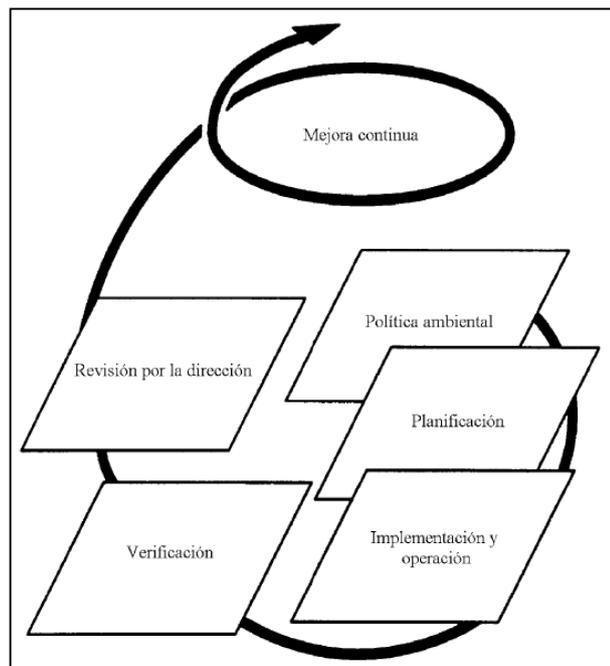


Figura 3.29. Modelo de Mejora Continua de un Sistema de Gestión Ambiental

Fuente: Norma ISO 14001-2004.

Una parte importante de la Gestión Ambiental es realizar un PML (Plan de Producción más Limpia), siendo uno de los objetivos principales la producción de bienes y servicios con el mínimo impacto ambiental bajo las condiciones actuales de tecnología y límites económicos. (Coronel, 2015).

Para realizar un PML es necesario cumplir ciertos parámetros, como: describir el proceso productivo, identificar las áreas de interés, diagramar las entradas y salidas de los materiales, agua, energía, etc. Para realizar dicho plan ver ANEXO 3.6.

Para ser parte de una cultura de responsabilidad ambiental, colocaremos en cada baño y cocina de las Suites, rótulos referentes al consumo inteligente del agua, energía eléctrica, etc.

3.6.4. Servipanorama.

El Servipanorama describe al uso de la evidencia física, con el objetivo de diseñar ambientes acogedores para el consumidor, mientras esté usando los servicios.

3.6.4.1. Desarrollo de los Servipanoramas.

K. Douglas Hoffman en su libro Fundamentos del Marketing de Servicios indica tres aspectos, los cuales hemos tomado para la aplicación de este estudio:

1) Instalaciones Exteriores: Comprende la fachada exterior, letreros, espacios de recreación, jardines, parqueaderos.

2) Instalaciones Interiores: Comprende menaje de las habitaciones, letreros, slogan, colores corporativos, estímulos para los sentidos.

Para brindar un servicio integral de todas las instalaciones, se han identificado los siguientes alicientes o estímulos para los sentidos de las personas que adquieran el servicio:

a) Alicientes para el oído:

- Música: Crea una actitud positiva que influye directamente en el comportamiento del consumidor al adquirir el servicio, en el “lobby” de las Suites un sonido que impulse la compra sería el ideal, a comparación con el de las habitaciones teniendo que ser este uno que proyecte relajación, calma; para cumplir con estos criterios existe “BrandTrack Fm”, el mismo que es un programa en línea donde reproduce música dependiendo de las necesidades que la organización requiera.
- Sonido: Existen sonidos deseables, y los indeseables, que son los que se deben evitar; el proyecto al estar ubicado a las orillas del río Tomebamba el cliente sentirá que está compartiendo con los sonidos de la naturaleza.

b) Alicientes para la vista:

La vista releva el panorama del servicio a los consumidores mucho más que cualquier otro sentido.

La Percepción de los Colores: El color muchas veces produce la primera impresión. El color tiene un efecto psicológico en las personas, a continuación se presenta un cuadro con algunos de los significados que tienen los colores:

Tabla 3.44. Percepción de los Colores.

COLORES CÁLIDOS			COLORES FRÍOS		
ROJO	AMARILLO	NARANJA	AZUL	VERDE	VIOLETA
Fortaleza	Energía	Calidez	Libertad	Naturaleza	Serenidad
Pasión	Felicidad	Entusiasmo	Verdad	Esperanza	Místico
Deseo	Diversión	Éxito	Armonía	Equilibrio	Romántico
Amor	Alegría	Creatividad	Fidelidad	Crecimiento	Elegante
Impulsividad	Innovación	Alegría	Progreso	Estabilidad	Timidez
Valor	Precaución	Amigable	Lealtad	Reposo	Frialdad
Calidez	Brillo	Franqueza	Tranquilidad	Paz	Dignidad

Fuente: (Malfitano, Arteaga, & Romano, 2011).

Los colores cálidos representan estados de ánimo muy activos, mientras los fríos representan estados de ánimo más calmados.

Las habitaciones.

“Los Molinos del Batán Suites” está diseñado para quince Suites, estándar (dormitorio comedor, cocina, sala, baño.) la misma que tiene un Área de $50m^2$ aproximadamente, además de contar en cada habitación con un balcón y desde allí una vista privilegiada con dirección a las montañas del Parque Nacional El Cajas o al río Tomebamba, dependiendo la ubicación de la Suite.

Colores corporativos.

Propuesta de color: Como color base se propone el blanco dicho color expresa: sobriedad, tranquilidad, paz, y el color predominante se identifica el rojo el mismo que expresa la calidez, fortaleza, características que tiene una familia.

Slogan de la empresa.

La calidez y tranquilidad de tu hogar, en un solo lugar.

c) Alicientes para el tacto:

- 1) Los colchones deberán ser: hipoalergénicos, ortopédicos.
- 2) La lencería de las habitaciones se debería tomar en cuenta que estas sean hipoalergénicas y suaves.
- 3) Cada habitación contará con dos almohadas pero una de ellas será ortopédica, para la otra almohada se tiene previsto una alternativa que será la fibra de poliéster con recubrimiento de algodón, que dará el descanso deseado.
- 4) El sofá cama debería presentar la misma comodidad que el menaje de la habitación.

d) Los alicientes para el olfato:

El aroma debe transmitir al igual que algunos colores y fondos musicales, serenidad, relajación, paz, y la diferencia de otros centros de alojamiento. Se va a describir algunos estimulantes para el olfato dentro de las habitaciones, que sin duda hará de “Los Molinos del Batán Suites” la mejor opción para hospedarse.

- Esencia de azahar: Sus propiedades son: calmantes, antidepresivas, antiestrés y combaten la ansiedad.
- Esencia de manzanilla: Combate el insomnio y la ansiedad gracias a sus propiedades sedantes y tranquilizantes.
- Esencia de jazmín: Muy útil para calmar la ansiedad y el insomnio.
- Esencia de rosas: Tiene un aroma dulce, manifiesta una agradable sensación de paz y armonía.

- Esencia de limón: Sus propiedades son muy buenas para refrescar los pensamientos, ideal para relajarse y concentrarse.
- Esencia de coco: Su aroma ayuda a equilibrar las fuerzas negativas y positivas.
- Lavanda: Es una de las esencias más utilizadas liberan el estrés y la ansiedad es un aroma calmante y relajante. (Reyes, 2013).
- El jabón de baño de las habitaciones contará con olores como: manzanilla, miel, avena, rosas, frutas, etc. Para el *shampoo* de baño se utilizará olores como: manzanilla, eucalipto, frutas, etc.

3) Otros Tangibles: Básicamente es la presentación directa a los clientes dentro de estos se tiene: facturas, presentación de los empleados, uniformes.

- a) Los colores del uniforme de trabajo serán los expuestos en los colores corporativos.
- b) Las facturas deberán ser impresas con el slogan, logotipo, colores corporativos de la institución, dirección web, ubicación, teléfono, etc.

3.6.4.2. Gestión en los tiempos muertos de espera en el servicio.

Los extensos tiempos de espera son una de las características más comunes de insatisfacción de los clientes en cualquier tipo de servicio.

Para ello se plantea el sistema FIFO (*First in-First out*) que significa primero en llegar- primero en salir, en este caso sería el primer cliente que llegué será el primero en ser atendido; el proyecto al estar dirigido básicamente a unidades familiares se debe tomar en cuenta que mientras el representante de familia está cancelando el servicio, los niños se pueden aburrir, entonces surgen algunas estrategias como:

- a) Entregar por parte de el/la recepcionista, un rompecabezas físico o digital mediante una Tablet.
- b) Entregar por parte de el/la recepcionista, una Tablet la misma que deberá estar cargada con juegos o videos infantiles.
- c) Entregar por parte de el/la recepcionista, un libro para colorear con crayones o lápices de colores.
- d) Entregar por parte de el/la recepcionista, un kit con Legos para armar.
- e) Para las personas adultas es necesario revistas en el lobby, videos documentales y de humor.

3.6.4. Modelo de Calidad del Servicio (*Servqual*).

El modelo Servqual que fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry con el propósito de **mejorar la calidad de servicio** ofrecido por una organización. Utiliza un cuestionario que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: **fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles**. Permite evaluar, pero también es un **instrumento de mejora** y de comparación con otras organizaciones.

El modelo Servqual de Calidad de Servicio **mide lo que el cliente espera de la organización** que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Las dimensiones del Modelo *Servqual*, pueden ser definidas del siguiente modo:

- a) **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- b) **Capacidad de Respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- c) **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para persuadir la credibilidad y confianza.

- d) Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- e) Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario “*SERVQUAL*”. (Aiteco, 2012).

El cuestionario de calidad de servicio se lo puede observar en el Anexo 3.7.

3.6.4.1. Análisis del Modelo de Calidad de Servicio.

Para el análisis de las encuestas *Servqual* se han tomado varias herramientas como:

- 1) Control estadístico de proceso.
- 2) Diagrama de control.
- 3) Diagrama de Pareto.
- 4) Cinco Por qué.
- 5) Diagrama de Ishikawa.

3.7. Gestión de los Servicios.

3.7.1. Cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento de gestión desarrollada por Michael Porter, que permite examinar un mercado o sector, identificando y analizando las de cinco fuerzas en él.

La Figura 2.30, muestra las cinco fuerzas de Michael Porter, las mismas que serán descritas posteriormente.

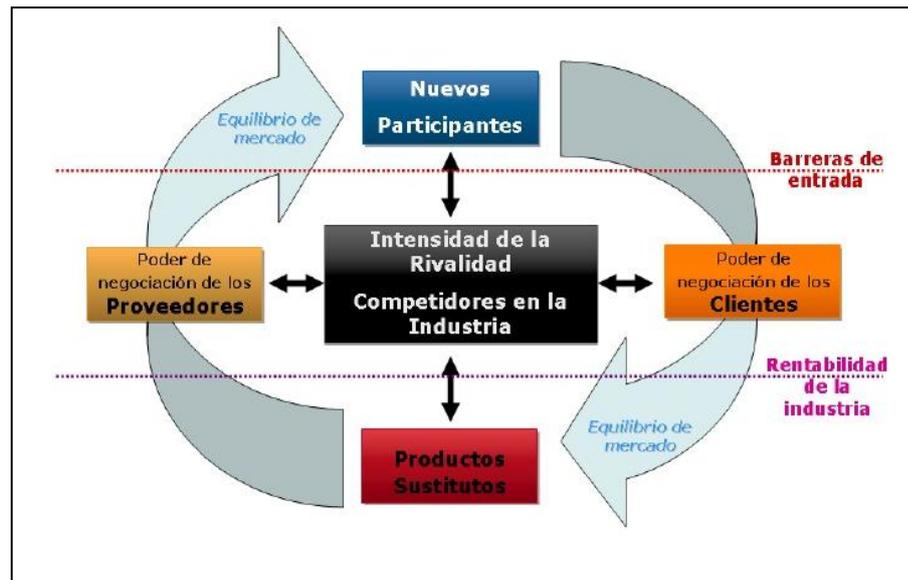


Figura 3.30. Cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 1980).

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

- Nuevos participantes:

El mercado permite el ingreso de nuevos servicios de alojamiento, para ello se debe buscar estrategias mediante: precios competitivos, costos, acceso a varios canales de distribución, capitales solventes, diseño de nuevos servicios apoderándose así de la porción de mercado; no obstante, incursionar a un mercado no suele ser tan fácil, debido a las barreras de entrada existente.

- Sustitutos:

Un mercado no es interesante si en este concurren productos sustitutos, el contexto se vuelve preocupante cuando los productos sustitutos ingresan al mercado con precios inferiores, nueva tecnología, existe publicidad deficiente de los productos o servicios existentes, la fidelización de los clientes hacia la organización es baja, para combatir con estos aspectos, se debe generar estrategias masivas para el posicionamiento de la marca, agregando valor a las actividades que realiza, aumentar los canales de distribución, diferenciarse de la competencia, etc.

- Poder de negociación de los clientes:

Los consumidores cuentan con un poder de negociación para obtener bajos precios y condiciones de mercado aceptable, los clientes negocian en función del volumen de compradores, pues al no haber gran demanda de productos estos obligan al vendedor a ofrecer precios más bajos, generalmente los consumidores presentan algunos escenarios con respecto a los productos y servicios que ellos adquieren como pueden ser: falta de diferenciación de la competencia, buscan productos o servicios sustitutos, identidad con las marcas existentes, para lidiar con estos aspectos, se debe crear: un servicio de atención al cliente de forma integral, aumentar la comunicación con el cliente, flexibilidad de precios, etc.

- Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a cuán poderosos son estos en: capital, tecnología, recursos humanos, costos, precios, presencia de insumos sustitutos; para suplir estas amenazas se debe: realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones, integrarse de ser posible hacia adelante o atrás, desarrollar una mejor calidad del producto o servicio ofrecido, desarrollo de nuevos diseños de servicios.

- Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores es la quinta fuerza de Porter y una de las poderosas, la misma que expone a la competencia entre organizaciones de un mismo giro de negocio; para ello cada empresa analiza estrategias que busquen superar al resto, encontrando las oportunidades que brinda el mercado.

De manera seguida, se presentan algunas estrategias con el objetivo de superar a los competidores tales como: aumentar la calidad de los servicios, aumentar la publicidad y promociones de ventas, satisfacer a los clientes, posicionar la marca, mejoramiento continuo de sus procesos.

3.8. Definición de Estrategias y Tácticas.

3.8.1. Valores Estratégicos.

Convicciones, supuestos, hábitos, costumbres, saberes, fortalezas, destrezas, habilidades, tendencias, etc., promovidos por la alta dirección, que conforman la personalidad de la organización y definen su cultura. (Coronel, 2015).

Tabla 3.45. Valores Estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS "LOS MOLINOS DEL BATÁN SUITES"						
DIMENSIÓN	NI				MI	CARACTERIZACIÓN
Satisfacción de los clientes	◦	◦	◦	◦	○	Nos esforzamos por satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, con unas instalaciones de primer nivel y un personal capacitado para su atención
Calidad de servicio	◦	◦	◦	◦	○	Ofrecemos a nuestros clientes garantizar un servicio de calidad, con el mejor trato por parte de nuestro personal, con honestidad y respeto.
Mejoramiento Continuo	◦	◦	○	◦	◦	
Diferenciación de la competencia	◦	◦	◦	◦	○	Nuestro afán por diferenciarnos de la competencia mediante: servicio, infraestructura, estimulaciones sensoriales, usando el SGC, además de una responsabilidad ambiental y social.
Clima laboral	◦	◦	◦	○	◦	
Política de precios competitivos	◦	◦	◦	○	◦	
Ubicación Geográfica	◦	◦	◦	◦	○	Nuestra privilegiada ubicación geográfica dentro de la urbe cuencana es un pilar fundamental para compartir con la orilla del río Tomebamba.

Fuente: (Coronel, 2015)

Declaratoria de Valores Estratégicos.

- Satisfacción de los clientes: Nos esforzamos por satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, con unas instalaciones de primer nivel y un personal capacitado para su atención.
- Calidad de servicio: Ofrecemos a nuestros clientes garantizar un servicio de calidad, con el mejor trato por parte de nuestro personal, con honestidad y respeto.

- **Diferenciación de la competencia:** Nuestro afán por diferenciarnos de la competencia mediante: servicio, infraestructura, estimulaciones sensoriales, Sistema de Gestión de Calidad, Responsabilidad Ambiental y Social.
- **Ubicación Geográfica:** Nuestra privilegiada ubicación geográfica dentro de la urbe cuencana es un pilar fundamental para compartir con la orilla del río Tomebamba.

3.8.2. Visión.

La visión es la representación, con el mayor grado de fidelidad posible, de la manera en la que la alta dirección aspira que la organización sea vista en un futuro determinado, por clientes, accionistas, empleados, competidores, otros *stakeholders* y sociedad en general. (Coronel, 2015).

Se definirán los aspectos para construir la visión de la empresa.

Tabla 46. Aspectos de la Visión

ASPECTOS VISIÓN	
¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en el plazo de interés?	Llegar a ser uno de los centros de hospedaje más reconocidos en la ciudad de Cuenca en los próximos cinco años.
¿Para qué deseamos alcanzar el escenario aspirado?	Para convertirnos en la empresa líder en venta servicios de alojamiento en la ciudad de Cuenca.
¿Qué es clave para nuestro futuro?	Posicionamiento dentro del mercado cuencano, al ser una empresa nueva, es importante quedar en la mente del consumidor como la única alternativa de compra.
¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?	La atención al cliente, servicio brindado, atención personalizada, segmento de mercado, implementación de un sistema integrado de normas: calidad, seguridad, ambiental, responsabilidad social.
¿Cuáles serán los impactos de los requerimientos y expectativas de clientes, condiciones de mercado, entorno y tecnología, en nuestro futuro?	Serán más exigentes e influyentes, y deberán ajustarse de acuerdo al contexto y a las nuevas tendencias del mercado

¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir en el futuro?	Benchmarking continuo y un análisis de tendencias de mercado para predecir el comportamiento.
¿Cuáles serán nuestras posiciones futuras sobre clientes, mercados, proveedores, calidad, productividad, competitividad, rendimiento, crecimiento, tecnología, innovación, personal, etc.?	Abiertos al cambio de tendencia que se vaya presentando a lo largo del tiempo de forma que permita crecer y ser altamente competitivos.
¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento y competitividad?	La fidelización de nuestros clientes, alianzas estratégicas con empresas de turismo, y convenios institucionales.
¿Qué atractivos ofreceremos en el futuro a quienes sean parte de nosotros?	Ofrecemos estabilidad laboral y buen ambiente de trabajo, alianzas estratégicas, generar una situación ganar-ganar.
¿Qué valores deberemos potenciar hacia el futuro?	Compromiso y lealtad a nuestros clientes, así como también mejorar el desarrollo e innovación de nuestro servicio.

Fuente: Adaptado de (Coronel, 2015).

Declaratoria de visión “Los Molinos del Batán Suites”.

Consolidarnos en los próximos cinco años como uno de los centros de hospedaje más reconocidos de la ciudad Cuenca, para convertirnos en una de las empresas líderes en venta de servicios de alojamiento, posicionándonos en la mente del cliente como la única alternativa de compra, a través de la: atención personalizada al cliente, servicio brindado, aspectos que claramente serán identificados por el cliente; ajustándonos de acuerdo a las nuevas tendencias que surjan en el mercado, siempre abiertos al cambio que se presente a lo largo del tiempo de forma que nos permita crecer y ser altamente competitivos; el desarrollo de nuestro personal de trabajo, estabilidad laboral, buen ambiente de trabajo son los atractivos que ofrecemos a quienes sean parte de “Los Molinos del Batán Suites”.

3.8.3. Misión.

La misión es la descripción de la manera en la que la organización se compromete a avanzar hacia el futuro, creando valor para sus clientes y más stakeholders, en el contexto de sus valores estratégicos y, por supuesto, de su visión. (Coronel, 2015).

Tabla 3.47. Aspectos de la Misión

ASPECTOS MISIÓN	
¿Quiénes y qué somos?	Somos una empresa que brinda hospedaje y servicios de calidad, ofreciendo a nuestros clientes un asesoramiento personalizado al momento de su compra.
¿En qué actividad(es) estamos o debemos estar?	Nuestra actividad es la venta de servicios de alojamiento, información de lugar turísticos a visitar dentro de la ciudad
¿Por qué y para qué existimos?	Existimos porque somos un nuevo modelo de hospedaje,
¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?	A nuestros clientes, proveedores, empresa y colaboradores, stakeholders.
¿Cómo creamos valor?	Mediante la capacitación continua al personal, responsabilidad ambiental y social.
¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	El asesoramiento personalizado a nuestros clientes. Ubicación a las orillas del río Tomebamba Suites completamente amobladas y equipadas.
¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?	Venta de servicios de alojamiento con todas las comodidades del hogar, lavandería, alquiler de locales comerciales
¿Cuál es y debe ser nuestro mercado demográfico y geográfico?	Población económicamente activa como turistas nacionales y extranjeros.
¿Cuál es y debe ser nuestro canal de comercialización?	La venta directa del producto al cliente, página web, empresas de turismo, redes sociales digitales, sitios de información y promoción turística: trip advisor, booking, despegar, etc.
¿Cuál es y puede ser la evolución de nuestro sector empresarial?	La automatización del servicio al cliente, con la creación de apps o página web que puedan agilizar el servicio brindado.

¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre calidad, productividad, crecimiento y competitividad?	Mantener la calidad de nuestro servicio al cliente mediante capacitación continua a nuestro personal para que estén al tanto de las exigencias del mercado para así lograr una alta competitividad
¿Qué consideraciones hacemos sobre accionistas, empleados, proveedores, organismos superiores, otros stakeholders y sociedad en general?	La adecuada comunicación con para generar situación ganar-ganar.
¿Qué valores son y deben ser fundamentales?	Compromiso con la alta calidad en atención al cliente, diferenciación de la competencia.

Fuente: Adaptado de (Coronel, 2015).

Declaratoria de misión “Los Molinos del Batán Suites”.

Somos una empresa que brinda hospedaje y servicios de calidad, ofreciendo a nuestros clientes un asesoramiento personalizado al momento de su compra, nuestra actividad es la venta de servicios de alojamiento, existimos porque somos un nuevo modelo de hospedaje dentro de la ciudad de Cuenca, el valor que aportamos es hacia: nuestros clientes, proveedores, accionistas y colaboradores internos; la creación de valor se fundamenta mediante la capacitación continua al personal generando una experiencia integral, el compromiso con la alta calidad en atención al cliente, responsabilidad social y ambiental, son valores que caracterizan a “Los Molinos del Batán Suites”.

3.8.4. Tácticas Operacionales.

1) Paquete Familiar.

Estrategia

Las instalaciones brindan las comodidades, tranquilidad, armonía del hogar, complementado con el restaurant de comida típica: “Los Molinos del Batán” y un paisaje como son las montañas del Parque Nacional El Cajas, además de un servicio de lavandería, *room service*.

Tácticas.

“Los Molinos del Batán Suites” cuenta con un restaurant que lleva el mismo nombre donde presenta una gran variedad de platos típicos y a la carta. Se construirán quince Suites, que permitirán el alojamiento de hasta 4 personas cómodamente, todas con un estilo moderno, baño privado, balcón, cocina. Los clientes serán informados por parte de, el/la recepcionista, acerca de: atracciones turísticas dentro de la ciudad, “*city tours*”, etc.

2) Paquete Estudiantil.

Estrategia.

Ofrecemos un ahorro en transporte para los estudiantes de maestría que vienen a realizar sus estudios en la ciudad, “Los Molinos del Batán Suites” se encuentra estratégicamente ubicado con la finalidad de facilitar la movilización a los diferentes centros educativos universitarios de la urbe.

Tácticas.

El ambiente tranquilo que presta sus instalaciones es ideal para concentrarse y realizar sus estudios.

Descuentos en las tarifas de precios por un determinado número de estudiantes presentando la documentación respetiva certificando que se realiza los estudios dentro de la ciudad.

Disponibilidad de radio taxis avalados por el Ministerio del Interior para que los clientes viajen seguros.

Estrategia

Política de precios, los mismos que permitan a los clientes tener descuentos por el número de personas y por temporada vacacional o feriados.

Tácticas.

Para todo cliente que busca adquirir un bien o servicio, es de su agrado recibir descuentos y no aumentos, por lo que, elevar de una manera previamente analizada la tarifa del mostrador, es decir poner a la vista del cliente el valor ya incluido todos los impuestos, proporsionaría conseguir un mayor margen monetario.

3) Para Turistas.

Estrategia.

Conseguir posicionarnos en la mente del cliente de manera positiva, con la finalidad de crear lealtad y fidelidad hacia la organización.

Táctica.

Capacitar continuamente al personal en técnicas de atención al cliente nacional y extranjero además de dar a conocer al personal acerca de la visión, misión y valores estratégicos de la organización.

3.8.5. Cuadro de Mando Integral.

Sistema de gestión estratégica que alinea sinérgicamente a la organización con su direccionamiento estratégico y facilita la implementación de la estrategia empresarial para crear valor, presentando información equilibrada y comunicación abierta que facilitan la toma de decisiones en planificación, ejecución, control y mejoramiento continuo. (Coronel, 2015).

En el mapa estratégico de “Los Molinos del Batán Suites” se define las cuatro perspectivas y sus respectivos indicadores de resultados estos son los encargados de monitorear los procesos, los mismos que se gestionarán en el tablero de control y este se lo representa posteriormente.

Para poner en marcha un cuadro de mando integral es necesario definir el mapa estratégico y el tablero de control.

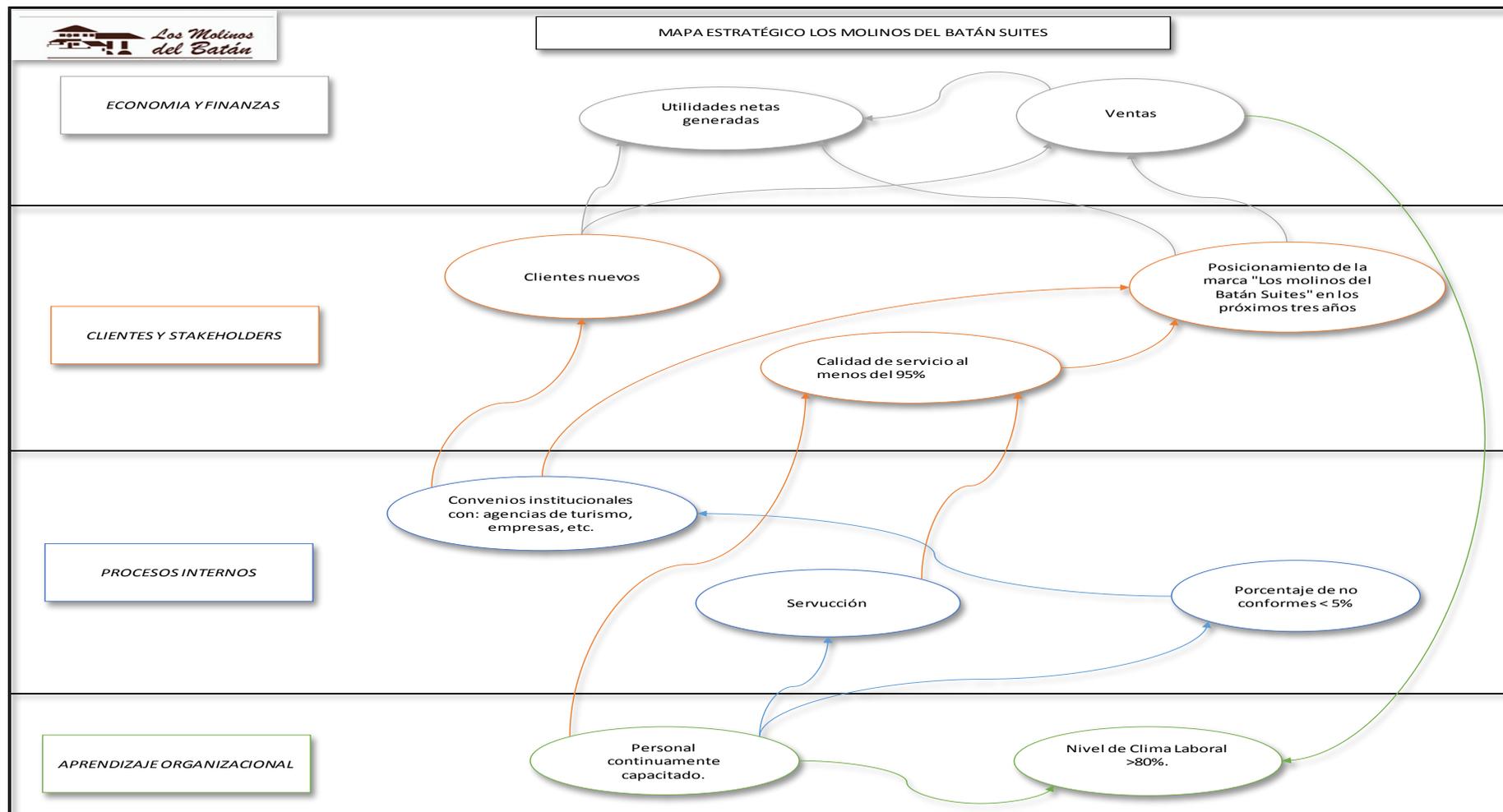


Figura 3.31. Mapa estratégico "Los Molinos del Batán Suites".

Fuente: (Adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004).

Tabla 3.48. Tablero de Control "Los Molinos del Batán Suites".

TABlero DE CONTROL "LOS MOLINOS DEL BATÁN SUITES"						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Finanzas	Somos una empresa nueva, y las ventas pueden ser dificultosas al inicio del proyecto.	Lograr una utilidad neta del 1% de la inversión inicial, hasta finalizar el primer año de funcionamiento del establecimiento	Estado de resultados.	Es necesario llevar un correcto control con los costos de operación y ventas y gastos generales para al final del período obtener una utilidad neta aceptable para los accionistas.	
	Comercialización	Somos una empresa nueva de hospedaje.	Lograr un incremento de ventas de un 15% en un plazo de 3 años.	Estado de resultados.	Se ha de ejecutar el plan de marketing planificado para la organización.	\$ 1,500.00
CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y MEDIO AMBIENTE	Calidad de Servicio	Ofrecemos un nuevo concepto de hospedaje dentro de la ciudad de Cuenca	Lograr la satisfacción de al menos el 95% de nuestros clientes con la prestación de nuestro servicio, en los próximos tres años	Resultados de la encuesta Servqual	Es necesarios realizar la encuesta de calidad de servicio para saber las exigencias del cliente y los puntos altos que la organización tiene.	\$ 30.00
	Posicionamiento de la marca	Poseemos un plan de marketing y es de vital importancia ejecutarlo.	Alcanzar un 8% de posicionamiento más que la competencia con la marca Los Molinos del Batán Suites en los próximos tres años.	Porcentaje de participación de mercado.	Se ha de ejecutar el plan de marketing planificado para la organización.	
PROCESOS INTERNOS	Comercialización	Carecemos de convenios institucionales.	Concretar al menos 10 convenios con instituciones en los próximos 3 años.	Convenios planificados/ convenidos realizados	Reuniones con instituciones privadas y públicas.	\$ 1,800.00
	Servucción	Tenemos instalaciones nuevas para que el cliente se sienta como en su hogar.	Conseguir la satisfacción de los clientes con las instalaciones al menos en un 95% en los próximos cuatro años.	Resultados de la encuesta: Satisfacción de las Instalaciones	Mejora continua de los procesos de la empresa	
	Calidad de Servicio	Poseemos procesos bien estructurados.	Disminuir la proporción de clientes no conformes con el servicio =< al 3% en un tiempo de tres años.	Resultados de la encuesta Servqual	Mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones.	\$ 350.00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL	Personal capacitado	Nuestro compromiso con la capacitación continua al personal para alcanzar un servicio óptimo para los clientes.	Realizar un mínimo de cinco capacitaciones durante los dos primeros años al personal de atención al cliente.	Número de capacitaciones realizadas al personal de atención al cliente	Plan de Capacitación al personal, para ofertar a los clientes un servicio de calidad enfocado en sus necesidades.	\$ 2,500.00
	Índice de Rotación de Personal	Una baja rotación de personal dentro de los que conforman la empresa da una imagen positiva al entorno social.	Tener una rotación de personal menor al 5% de la nómina en los próximos cuatro años	Índice de Rotación = $((A + D)/2) * 100 / TP$ A = admisiones de personal D = desvinculación de personal TP = total de puestos	Charlas motivacionales, bonos navideños, paseo de integración.	\$ 1,500.00

Fuente: (Adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004).

El tablero de control es una herramienta de gestión muy importante dentro de la planeación del proyecto, pues permite definir los asuntos críticos, objetivos estratégicos y como medir el desempeño de la organización en función de los mismos, además de generar estrategias para conseguirlos, hay que tomar en cuenta que el presupuesto es tentativo y según sean las necesidades ir ajustándolo.

3.9. Estructura Organizacional.

En esta sección se propone una estructura de funcionamiento de operaciones y además se identifica el personal necesario para efectuar el proyecto en su etapa inicial, de manera que en capítulos posteriores se tengan en cuenta estas consideraciones y sea posible realizar presupuestos más realistas, es importante también realizar un análisis de puestos para cada miembro del equipo de trabajo.

La Figura 3.32, presenta una organización tentativa establecida por procesos en el cual están identificados los procesos estratégicos, clave y de apoyo.

Figura 3.32. Modelo de Organización Basado en una Gestión por Procesos.



Fuente: (López, 2008).

Se entienden como procesos estratégicos aquellos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización, en este caso corresponde a los procesos de Administración; Marketing y Servicio Post-Venta; los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Siendo estos Servicio a la habitación y Asistencia al huésped con los subprocesos de Recepción, reservas, transporte de maletas y limpieza.

Finalmente, en los procesos de apoyo se encuadran los métodos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión como son: servicios generales con sus subprocesos de seguridad y mantenimiento y el proceso Finanzas con contabilidad, facturación y Abastecimiento.

Los siguientes puestos se consideran necesarios para el correcto funcionamiento de las Suites cuando se encuentre en marcha.

- Gerente administrativo (Una persona)
- Recepcionista (Tres personas)
- Contador (Una persona)
- Auxiliar Contable (Una persona)
- Encargado de compras (Una persona)
- Guardia de vigilancia y seguridad (Cuatro personas)
- Conserje (Tres personas)
- Botones (Dos personas)
- Relacionista público (Servicio post venta y marketing, servicio externo.)
(Una persona)
- Técnico de mantenimiento- externo (Servicios ocasionales – Una persona)

Se propone un horario de trabajo para: recepción, guardianía, consejería, botones.

Recepción.

ORGANIZACIÓN DE TURNOS (RECEPCION)															
HORARIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes
7am-3pm	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
3pm-11pm	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
Recepcionista 1	Red														
Recepcionista 2	Green														
Recepcionista 3	Green														

Figura 3.33. Turno personal de recepción.

Fuente: El autor.

Como se puede observar se ha utilizado una clasificación por colores para que pueda ser más amigable el entendimiento de la tabla. Se ha establecido que los recepcionistas trabajaran en turnos de siete horas, estos se realizarán durante tres días consecutivos, en la mañana, tarde y noche respectivamente; dado que su trabajo requiere que un turno se realice en horas de la madrugada se les ha otorgado tres días de descanso antes de incorporarse nuevamente a sus actividades.

Seguridad:

ORGANIZACIÓN DE TURNOS (SEGURIDAD)															
HORARIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes
7am-3pm	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
3pm-11pm	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
11pm-7am	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
Guardian 1	Red														
Guardian 2	Green														
Guardian 3	Green														
Guardian 4	Red														

Figura 3.34. Turno personal de seguridad.

Fuente: El autor.

Dado a que los requerimientos de atención al puesto y el número de guardias necesarios es el mismo que de los recepcionistas, se les ha establecido el mismo cronograma de trabajo, bajo las mismas condiciones de horario.

Limpieza:

ORGANIZACIÓN DE TURNOS (LIMPIEZA)															
HORARIO	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes
7am-3pm	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
3pm-11pm	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green
Encargado de limpieza 1	Red														
Encargado de limpieza 2	Green														
Encargado de limpieza 3	Red														

Fuente: El autor.

Figura 3.35. Turno personal de limpieza.

Se ha considerado que, para las personas encargadas de la limpieza, serán necesarios que su trabajo se realice en dos turnos, un matutino y un vespertino; de manera que se contará diariamente con dos personas. Cada una de ellas trabajará durante cinco días consecutivos en un turno y tendrá tres días de descanso antes de realizar un cambio de turno para la siguiente ocasión.

Botones:

ORGANIZACIÓN DE TURNOS (BOTONES)															
HORARIO	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes
7am-3pm	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
3pm-11pm	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
Boton 1	Green														
Boton 2	Red														
Boton 3	Green														

Figura 3.36. Turno Botones.

Fuente: El autor.

Para los botones se ha establecido unas condiciones de horario similar al personal de limpieza; pues para el turno nocturno se estima que las llegadas de huéspedes son mínimas y la circulación de gente es muy escasa, por lo que las tareas de los botones podrían ser realizadas por el guardia de turno.

3.9.1 Levantamiento de Perfiles de Cargo.

La siguiente tabla visualiza los perfiles, competencias y tareas de cada uno de los puestos de trabajo necesarios para la fase del funcionamiento, proponiendo las

características necesarias, para que en el momento de la selección del personal se elija a las personas idóneas para el cargo.

Tabla 3.49. Perfil de cargo personal de recepción.

Puesto de trabajo	Recepcionista
Formación:	Secretaria Bilingüe
Aptitudes	
Manejo de TIC's	Manejo correcto de un segundo idioma, preferentemente inglés.
Destreza de comunicación escrita y verbal.	Agilidad en el trabajo
Actitudes:	
Buenas relaciones interpersonales	Pro actividad
Amabilidad, gentileza, honradez.	Compromiso con la empresa
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto:	
Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.	Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
Atiende al público que solicita información brindando la orientación requerida.	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.	Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
Entrega la correspondencia recibida y mensajes a las diferentes personas y secciones.	Se encarga de verificar disponibilidad de habitaciones y realizar reservas
Útiles, herramientas o maquinaria de trabajo utilizados:	
Teléfono	Computador con acceso a internet
Suministros de Oficina	Software de facturación
Exigencias funcionales:	
Trato con personas	Trabajo en condiciones de estrés
Disgustos con huéspedes	Capacidad de realizar turnos

Fuente el autor.

Como se puede apreciar la recepcionista es la primera persona a quien los clientes se acercarán en caso de necesitar el servicio es por ello que debe cumplir varias características para ocupar este puesto, además de una carga horaria de cuarenta horas semanales.

Tabla 3.50. Perfil de cargo guardia de seguridad.

Puesto de trabajo	Guardia de Vigilancia y Seguridad
Formación:	Educación básica/Bachiller
Aptitudes	
Manejo de relaciones interpersonales	Agilidad
Defensa personal	Carácter
Actitudes:	
Pro actividad	Trato cordial con los Huéspedes
Compromiso con la empresa	Buenas relaciones interpersonales
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto:	
Mantiene el orden	Vigila vehículos de los huéspedes
Controla la entrada de personas	Previene robos y violencia
Exigencias funcionales:	
Actuar frente a situaciones de riesgo en la seguridad de personas e información	Pasar de pie durante varias horas seguidas
Capacidad para realizar de turnos	Informar al cliente cuando este requiera información

Fuente el autor.

Para el puesto de Guardianía las características más relevantes son: el temperamento, amabilidad con las personas, disciplina; además debe cumplir una carga horaria de cuarenta horas a la semana.

El puesto del personal de limpieza tiene algunas particularidades, donde la honestidad es un requerimiento fundamental para el puesto, así como el trato cordial con los clientes, y la responsabilidad.

Tabla 3.51. Perfil de cargo personal de limpieza.

Puesto de trabajo	Personal de limpieza
Formación:	Educación básica/Bachiller
Aptitudes	
Destreza manual para la utilización de maquinaria e instrumentos	Receptividad de instrucciones
Flexibilidad y Agilidad	Buena condición Física
Actitudes:	
Eficiencia	Pulcritud
Organización	Capacidad de trabajo en equipo
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto:	
Cumple con el programa de limpieza establecida.	Repone productos de higiene y cuidado personal
Limpia vidrios, pisos, baños, pasillos, áreas comunes.	Limpia oficinas.
Limpia botes de basura.	
Exigencias funcionales:	
Cuidado y rigor en el manejo de productos y mezclas peligrosas.	Disposición a estar de pie varias horas

Fuente el autor.

Una vez descrito el perfil que tendría este cargo se debe tomar en cuenta que la carga horaria para este puesto es de cuarenta horas semanales.

Tabla 3.52. Perfil de cargo botones.

Puesto de trabajo	Botones
Formación:	Educación básica/Bachiller
Aptitudes	
Flexibilidad	Buena condición física
Agilidad	Receptividad de instrucciones
Actitudes:	
Eficiencia	Capacidad de trabajo en equipo
Organización	Gentileza, cordialidad y sociabilidad
Pulcritud	
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto:	
Da la Bienvenida a los huéspedes	Guía a los huéspedes a las habitaciones
Transporta el equipaje de la recepción hacia las habitaciones y viceversa	Indica las instalaciones del establecimiento.
Exigencias funcionales:	
Buena condición Física	Trabajo bajo presión
Disposición a estar de pie varias horas	Trato con clientes (Estrés)

Fuente el autor.

Los botones deben cumplir con la pulcritud, amabilidad, respeto hacia los clientes pues ellos serían los encargados de guiarlos hasta su habitación; este personal se desenvolvería con una carga horaria semanal de cuarenta horas.

Tabla 3.53. Perfil de cargo Contador General.

Puesto de trabajo	Contador General
Formación:	Contador Público y Auditor
Aptitudes	
Capacidad y Criterio en toma de decisiones.	Conocimiento de sistema bancario
Habilidad numérica	Conocimiento de sistema tributario
Actitudes:	
Iniciativa	Capacidad de trabajo bajo presión
Buena organización	Liderazgo
Buen manejo de relaciones interpersonales	Formador de Equipos de trabajo
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto:	
Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.	Realizar las declaraciones de impuestos de ventas.
Verificar y depurar cuentas contables.	Realizar las declaraciones de retención impuesto de renta.
Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.	Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.
Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.	Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
Exigencias funcionales:	
Trabajo bajo presión	Contacto con el personal
Reportar estados financieros a la Gerencia	Reportar estados financieros a los inversionistas.

Fuente el autor.

El Contador General es un puesto muy importante dentro del proyecto, ya que manejaría la economía y finanzas de la empresa, se deberá tener un proceso de selección muy estricto para llenar esta vacante.

Auxiliar Contable:

Tabla 3.54. Perfil de cargo Auxiliar Contable.

Puesto de trabajo:	Auxiliar Contable:
Formación:	Estudios universitarios de contabilidad y auditoría o carreras afines
Experiencia:	Un (1) año en cargos similares
Aptitudes:	Capacidad de razonamiento
	Capacidad de toma de decisiones
	Capacidad de trabajo bajo presión
Actitudes:	Iniciativa
	Responsabilidad
	Organización
	Eficiencia
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto:	Registrar en libros movimientos contables.
	Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas.
	Archivar toda la documentación que se genere y reciba en el área.
	Pago de cheques a empleados
	Auxiliar en el cálculo de la depreciación de los activos
	Auxiliar en la elaboración de presupuestos de egresos y egresos
Carga Horaria	40 horas por semana
	Turnos de ocho horas diarias (8 am – 5pm)

Fuente el autor.

El/la auxiliar contable se convierte en la mano derecha del Contador General, la responsabilidad, confiabilidad son los principales valores que debe tener este perfil.

Tabla 3.55. Perfil de cargo Gerente Administrativo.

Puesto de trabajo:	Gerente Administrativo
Formación:	Título Profesional de Ingeniero/a en Administración de Empresas, Ingeniero/a de la Producción y Operaciones o carreras afines
Experiencia:	Cuatro años en cargos de manejo de dependencias a nivel operativo
Aptitudes:	Aprendizaje continuo
	Proactivo
	Innovador
	Orientado a objetivos
Actitudes:	Dinamismo
	Liderazgo
	Carácter
	Disposición
	Emprendedor
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto:	Contactar proveedores
	Autorizar los cheques
	Verificar que el cliente este bien atendido
	Autorizar la nómina
	Citar nuevos proveedores
	Ejecutar medidas de corrección
Carga Horaria	40 horas por semana
	Turnos de ocho horas diarias (8 am – 5pm)

Fuente el autor.

El gerente al ser la persona quien dirija las riendas del proyecto debe tener una muy buen preparación académica y experiencia pues este responderá a los accionistas sobre lo que suceda con la empresa.

3.9.2. Organigrama.

Al ser una organización que maneja sus operaciones por procesos se ha establecido un organigrama horizontal en donde se muestran los procesos necesarios para el funcionamiento, cumpliendo con lo propuesto en la cadena de valor.

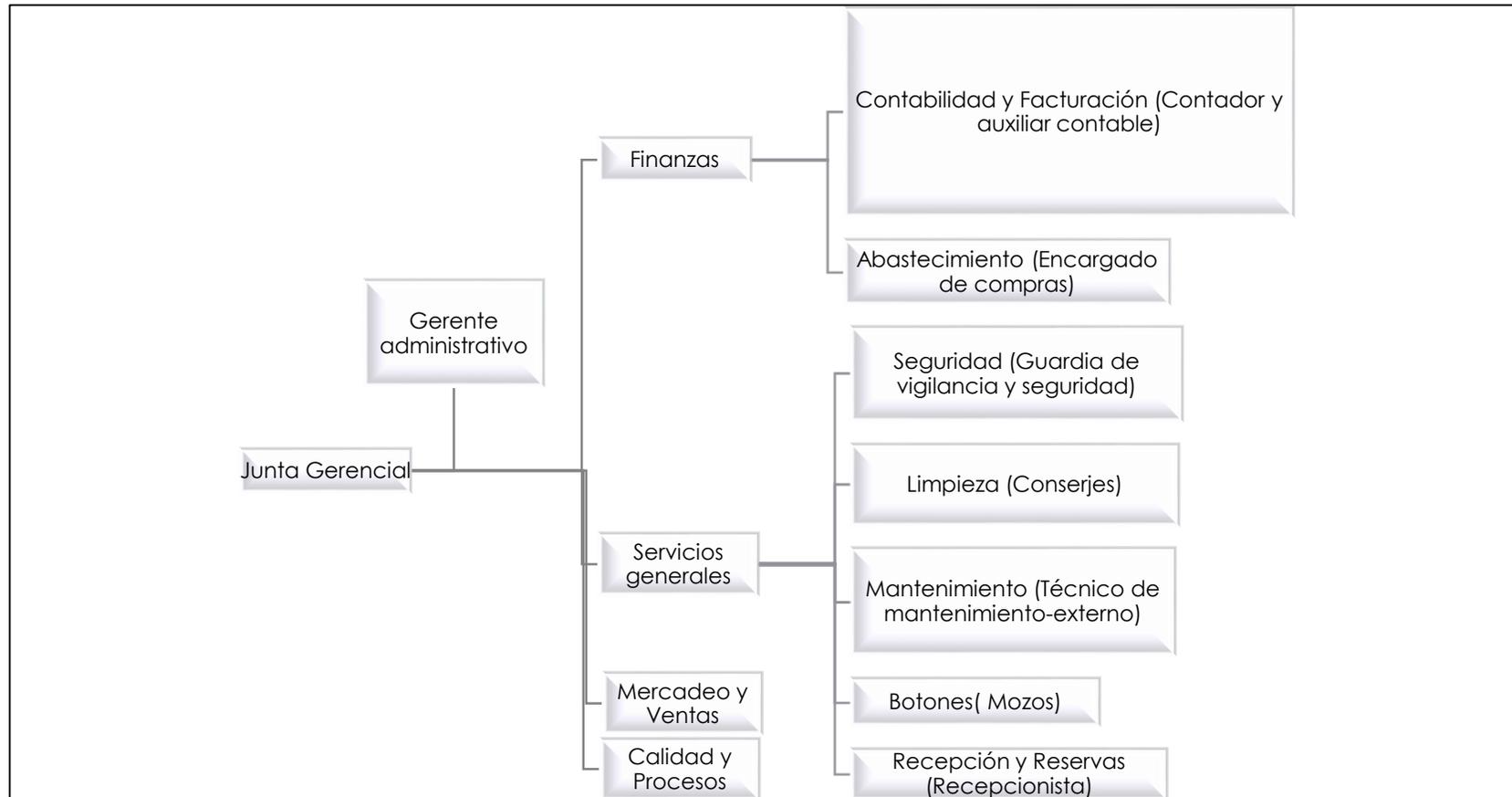


Figura 3.37 Organigrama general del proyecto.

Fuente el autor.

El organigrama que se muestra es una proyección, por ende, puede sufrir cambios en función de las necesidades del proyecto, se observa cuatro procesos siendo el proceso de servicios generales con el mayor número de subprocesos.

3.10 Marco legal y factores legales relevantes.

Es de suma importancia relacionar el marco legal con lo propuesto en el proyecto ya que es lo que permite cumplir con las exigencias gubernamentales y del sector al que corresponde siendo posible la ejecución del mismo.

Entre los documentos legales refiriéndonos a leyes, ordenanzas y planes gubernamentales actuales tenemos:

- **Plan nacional del buen vivir:** Según el Plan nacional del buen vivir 2013-2017 entre los enfoques fundamentales se encuentra el turismo, inclusive se podría aprovechar de la campaña “ALL YOU NEED IS ECUADOR”.
- **Construcción:** Ordenanza que Sanciona el Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca: Determinaciones para el Uso y Ocupación del Suelo Urbano. Determina los permisos y restricciones para la utilización del suelo según el sector en el que se encuentre ubicado y a los accidentes geográficos en las cercanías.
- **Construcción:** Ordenanza para la aplicación del subsistema de evaluación de impacto ambiental, dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca
Determinar obligatoriamente y en forma previa, la viabilidad ambiental de un proyecto, obra o actividad pública o privada. Aplicable dentro de la jurisdicción territorial del Cantón Cuenca a las instalaciones, construcciones, infraestructuras, proyectos o actividades de cualquier naturaleza, y en general a cualquier actividad productiva que suponga o pueda generar impactos ambientales.
- **Funcionamiento:** Ley de Turismo No. 2002 – 97:
En esta ley se determina las regulaciones necesarias para la para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico, con las obligaciones y derecho que involucran al estado, prestadores y usuarios.

- **Funcionamiento:** Reglamento general de actividades turísticas (decreto no. 3400)
En este reglamento se estipulan las características de los diferentes tipos de alojamiento para que puedan ser categorizados y clasificados según su infraestructura y servicios prestados.
- **Funcionamiento:** Ordenanza para la gestión y conservación de las áreas históricas y patrimoniales del cantón Cuenca.
-
- Establece las normativas y disposiciones para garantizar que las condiciones de uso sean las apropiadas para la preservación de los bienes y espacios inventariados como Patrimonio Cultural de la Humanidad, con las respectivas restricciones o permisos para intervenir dentro de estas áreas.
- **Funcionamiento:** Ordenanza que regula la gestión integral de los desechos y residuos sólidos en el cantón Cuenca.
- Especifica las competencias y responsabilidades del instituto regulador (EMAC) y de los ciudadanos para la conservación de los espacios públicos, y de los terrenos previa y posteriormente a construcciones en el mismo.
- **Funcionamiento:** Código del trabajo
Nos habla de las condiciones de contrato, derechos y deberes de cada uno del personal dentro de la institución.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones:

- Al concluir este capítulo se comprobó que la localización de “Los Molinos del Batán Suites”, de por sí ya es un área privilegiada; pero con el método usado del centro de gravedad se pudo corroborar que el sitio de construcción está en una muy buena ubicación geográfica en la ciudad de Cuenca. Una parte fundamental del proyecto es la capacidad óptima; al ser este proyecto realizado con un equipo multidisciplinario entre arquitectos e ingenieros civiles, ellos han tomado en cuenta todas las exigencias que se debe cumplir en cuanto a la construcción; la capacidad del equipamiento de cada habitación se definió tomando en cuenta los planos arquitectónicos para así identificar los ítems que compondrán los apartamentos.
- Es importante realizar un análisis de los factores internos y externos de un proyecto, en el caso del proyecto se ha propuesto una organización por procesos con su respectiva estructura, lo que permitirá tener un mejor control sobre cada uno de los procesos y actividades que se deben cumplir, así como las condiciones que deben cumplir los aspirantes a cada uno de los puestos necesarios.
- La columna vertebral del proyecto es el desarrollo de los servipanoramas, las estrategias para cada grupo de personas que lleguen a adquirir los servicios de las Suites, se pretende diferenciar de la competencia generando estrategias de responsabilidad social y ambiental, además de brindar todas las comodidades del hogar, los colores corporativos y el slogan se planteó en función a los valores que se ven representados por cada color, pues la identificación de la marca en el mercado local y nacional es muy importante para el crecimiento económico de la organización.

Recomendaciones:

- Se recomienda, realizar actualizaciones periódicas de tendencias, actividades de personal y funcionamiento del sector hotelero para una atención correcta, así también en el equipamiento de las habitaciones, tomar en cuenta las exigencias de los clientes para en un futuro implementar esas mejoras, como el proyecto está estructurado en base a la gestión por procesos se recomienda también seguir con el levantamiento de los procesos que se vayan creando a lo largo del tiempo y así generar una mejora continua.
- Además, en las habitaciones, lobby siempre tener presente los estimulantes para los sentidos así el huésped sentirá una experiencia integral del servicio ganando fidelidad por parte de ellos.
- De ser posible adecuar baños, habitaciones, comedor de las Suites para personas con capacidades diferentes, de esa manera se podría generar estrategias de marketing para enfocarnos en este segmento del mercado.

CAPÍTULO IV.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.

4.1. Objetivos:

- Establecer el monto de la inversión inicial necesaria para el funcionamiento de las Suites.
- Determinar los costos generados por las operaciones y procesos desarrollados en la organización.
- Desarrollar y analizar los estados financieros que generaría el proyecto.
- Pronosticar el tiempo de recuperación de la inversión (TRI) y el valor actual neto del proyecto (VAN).
- Calcular y establecer la tasa interna de rentabilidad (TIR).

4.2. Inversión Inicial.

Para realizar una inversión se debe planificar apropiadamente cuál de los artículos o servicios considerados son imprescindibles, sin olvidar las metas principales de la organización.

La inversión inicial corresponde a los egresos de dinero que se producen a razón de la adquisición de los activos tangibles e intangibles necesarios para que la empresa pueda iniciar sus funciones con normalidad y proporcionar a los clientes los servicios ofertados.

Tomando en cuenta el equipamiento necesario previamente establecido en el **Capítulo 3** de este documento, se han determinado en base a cotizaciones (**ver Anexo 4.1 y 4,2**) y páginas web precios referenciales de bienes tangibles e intangibles para el proyecto; los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4.56. Inversión inicial del proyecto.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario (\$)	Valor Total inc. IVA (\$)
17	Televisores	415.00	7055.00
4	Computadoras	500.00	2000.00
2	Impresoras Multifunción	68.00	136.00
1	Impresora Matricial	280.00	280.00
3	Escritorios para oficina	150.00	450.00
2	Kit de Lavandería	970.00	1940.00
15	Frigobar	250.00	3750.00
15	Cocina encimera inducción	170.00	2550.00
15	Menaje de cocina	55.00	825.00
15	Licadoras	45.00	675.00
15	Microondas	105.00	1575.00
18	Teléfonos	15.00	270.00
15	Juegos de Sala	550.00	8250.00
15	Camas	420.00	6300.00
30	Toallas Regulares	5.00	150.00
30	Toallas de mano	1.00	30.00
15	Lámparas de lectura	20.00	300.00
30	Juegos de Lencería para Habitaciones	80.00	2400.00
15	Colchones	160.00	2400.00
45	Almohadas	7.00	315.00
15	Mesas de estudio	80.00	1200.00
15	Sofacama	220.00	3300.00
1	Sistema para facturación	1000.00	1000.00
1	Página Web	500.00	500.00
TOTAL INVERSIÓN EQUIPAMIENTO			\$47,651.00
INVERSIÓN EDIFICACIÓN			\$600,000.00
INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO			\$647,651.00

Fuente: Cotizaciones varias.

Se ha presupuestado las cantidades necesarias para abastecer todas las instalaciones de manera óptima. Además se ha considerado dentro de la inversión inicial el monto de construcción del proyecto; hay que tomar en cuenta que estos valores pueden variar en un mediano plazo.

Debido a que hay una tendencia donde los turistas prefieren realizar reservas por cuenta propia, es indispensable contar con una página web en la que puedan informarse acerca de los servicios, precios y disponibilidad de las habitaciones; así como también la implementación de un software que permita a los propietarios llevar un manejo correcto de sus cuentas contables, además de proporcionar rapidez para la atención de los clientes.

4.3. Costos.

Para este proyecto se identificaron gastos generales y costos de: administración, ventas, operativos y financieros. Las tablas siguientes visualizan los respectivos valores monetarios de los costos en el primer año.

1) Costo de Ventas.

El costo de ventas es también conocido como “presupuesto de operación”. Su objetivo es mantener el rastro de lo que se requiere para producir su producto o servicio. (Balanko Dickson, 2008).

Tabla 4.57. Costo de ventas.

Costo de ventas			
Descripción		Mensual	Anual
Mantenimiento web	Página	100.00	1200.00
Publicidad		-----	5200.00
Total		\$ 100.00	\$ 6400

Fuente: Cotizaciones varias.

En la tabla anterior se presentaron los costos de ventas, el mantenimiento de la página web lo realizará una empresa privada; en cuanto a la publicidad es un valor proyectado anual se lo realizaría antes que empiece a funcionar el proyecto y cuando esté en funcionamiento mediante los diferentes canales de comercialización expuestos en el **Capítulo 2.**

2) Costo Operativo.

La definición del costo operativo para un centro de alojamiento es la expresión monetaria de los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los huéspedes y usuarios de los servicios del hotel; incluye los gastos por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, energía y otros objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como los gastos por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle la entidad hotelera. (Garbey Chacon, 2009).

Tabla 4.58. Costos Operativos.

Costos Operativos		
Descripción	Mensual	Anual
Salarios	4266.00	51192.00
Mantenimiento de Inventario	65.00	780.00
Mantenimiento Instalaciones	-----	300.00
Depreciaciones y Amortizaciones	2933.62	35203.50
Total	\$ 7264.62	\$ 87475.50

Fuente: El autor.

A pesar que el establecimiento será nuevo, es necesario incurrir en el costo de mantenimiento de las instalaciones pues tener la infraestructura en las mejores condiciones servirá para que los clientes estén a gusto con el hospedaje.

3) Costo Financiero.

El costo financiero son los egresos por intereses pagados de capitales obtenidos en préstamo (deducibles de impuestos). (Coronel, Estudio Económico-Financiero, 2015).

Tabla 4.59. Costo Financiero.

Costos Financieros		
Préstamo Bancario	833.33	9999.96
Intereses	378.47	4541.67
Total	\$ 1211.80	\$ 14541.63

Fuente: Banco Nacional de Fomento

Debido a que los accionistas pretenden realizar un préstamo para el equipamiento de las Suites se debe incurrir en costos financieros, el pago del capital e interés se los profundizará en el punto 4.8 correspondiente al financiamiento del proyecto.

4) Gastos Generales.

Gastos incorporables que no pueden ser fácilmente asociados a una actividad de la empresa. Deben ser objeto de reparto entre los diversos costes. Los más frecuentes son los gastos fijos o de estructura. (Boland & D'Arcangues, 2003)

Tabla 4.60. Gastos Generales.

Gatos Generales		
Servicios Básicos		
Descripción	Mensual	Anual
Energía Eléctrica	385.54	5910.855
Agua	174.33	2091.96
Suministros de Oficina	23.00	276.00
Telefonía	80.00	960.00
Internet Corporativo	89.49	1073.88
Televisión (Cable)	154.50	1854.00
Uniformes	-----	1440.00
Equipos de protección personal	15.00	180.00
Artículos de limpieza	60.00	720.00
Total	\$ 981.86	\$ 14506.70

Fuente: El autor.

Como se puede observar en el cuadro anterior los rubros de energía eléctrica, consumo de agua y televisión pagada son los más representativos del proyecto, pero optimizando de los recursos en el consumo de agua y energía eléctrica, estos gastos pueden llegar a reducirse.

5) Costo Total.

Representa, en términos generales, toda la inversión necesaria para producir y vender un artículo. (Ávila y Lugo, 2004).

Los costos totales son la suma de los costos de venta, operativos, financieros y gastos generales. Dichos costos reflejan un total de:

Costo total mensual = **\$9,558.29**

Costo total anual = **\$122,923.82**

Una vez establecidos los costos, es necesario clasificar los diferentes rubros en costos fijos y variables; las tablas 4.6 y 4.7 detallan los valores de dichos costos.

6) Costos Fijos.

Son aquellos que permanecen constantes, es decir, que no cambian aunque varíen los volúmenes de producción (Coronel, Estudio Económico-Financiero, 2015); en la siguiente tabla se podrán observar los rubros correspondientes a cada elemento.

Tabla 4.61. Costos Fijos.

Costos Fijos		
Descripción	Mensual	Anual
Mantenimiento Página web	100.00	1200.00
Publicidad	-----	5200.00
Depreciaciones y Amortizaciones	2933.62	35203.50
Internet Corporativo	89.49	1073.88
Televisión (Cable)	154.5	1854.00

Uniformes	-----	1440.00
Equipos de protección personal	15	180
Préstamo Bancario	833.33	9999.96
Intereses	378.47	4541.67
Salarios	4266.00	51192.00
Costo Fijo Total	\$ 8770.42	\$ 111885.01

Fuente: El autor.

Como se puede observar en la tabla 4.6, el rubro referente a los salarios es el más alto, hay que tomar en cuenta que, en un giro de negocio como son los establecimientos de hospedaje, los costos fijos son los de mayor presencia; es por ello que se debe hacer un seguimiento continuo para ir disminuyendo este valor.

7) Costos Variables.

Son aquellos costos que varían con la producción cuando existen diferentes volúmenes de producción (Ávila y Lugo, 2004). A continuación se exponen los costos mensuales y anuales considerados como variables para este proyecto.

Tabla 4.62. Costos Variables.

Costos Variables		
Descripción	Mensual	Anual
Suministros de Oficina	23.00	276.00
Artículos de limpieza	60.00	720.00
Mantenimiento Instalaciones	-----	300.00
Mantenimiento de Inventario	65.00	780.00
Telefonía	80.00	960.00
Energía Eléctrica	385.54	5910.86
Agua	174.33	2091.96
Costo Variable Total	\$ 787.87	\$ 11038.82
Costo Fijo + Variable (mensual)/ (anual)	\$ 9558.29	\$ 122,923.82

Fuente: El autor.

Realizando la sumatoria del costo fijo más el variable, se obtuvo el mismo resultado calculado en los costos totales.

Partiendo del cálculo de los costos variables se determinaron los costos variables unitarios descritos en la tabla 4.8.

Tabla 4.63. Costos variables unitarios.

Costo variable unitario y anual				
VECES DE USO	DE	CONCEPTO	UNITARIO (\$)	ANUAL (\$)
	575	Ocupación	\$ 19.20	11038.82

Fuente: El autor.

Para obtener el costo variable unitario se tomó en cuenta la demanda potencial insatisfecha calculada en el **Capítulo 2**.

4.4. Depreciaciones y amortizaciones.

La depreciación es la pérdida del valor de un activo físico (edificios, maquinarias, muebles, etc.) con motivo de uso. (Palacios Gomero, 2006).

Para el cálculo de la depreciación se aplicaron los siguientes porcentajes:

- 5%: bienes inmuebles (excepto terrenos).
- 10%: bienes muebles, maquinaria y equipos (excepto vehículos y computadoras).
- 20%: vehículos, equipo de transporte y equipo caminero.
- 33,33%: computadoras.

Las amortizaciones al ser bienes intangibles se deprecian el 5% anual.

A continuación se presentará la tabla con el cálculo de depreciaciones y amortizaciones de los bienes que se pretenden adquirir, estos son:

Tabla 4.64. Amortizaciones y Depreciaciones.

Cantidad	Artículos	Total (\$)	DEPRECIACIONES					Depreciación Acumulada (\$)	Valor Residual(\$)
			2016	2017	2018	2019	2020		
17	Televisores	7055.00	705.50	705.50	705.50	705.50	705.50	3527.50	3527.50
5	Computadoras	2500.00	833.33	833.33	833.33	-----	-----	2500.00	0.00
3	Impresoras	416.00	138.67	138.67	138.67	-----	-----	416.00	0.00
2	Kit de Lavandería	1940.00	194.00	194.00	194.00	194.00	194.00	970.00	970.00
15	Frigobar	3750.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	1875.00	1875.00
15	Licadoras	675.00	67.50	67.50	67.50	67.50	67.50	337.50	337.50
15	Microondas	1575.00	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	787.50	787.50
18	Teléfonos	270.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	135.00	135.00
15	Juego de dormitorio	6300.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	3150.00	3150.00

15	Sofá-cama	3300.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	1650.00	1650.00
15	Juego de sala	8250.00	825.00	825.00	825.00	825.00	825.00	4125.00	4125.00
3	Escritorios para oficina	450.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	225.00	225.00
15	Encimera Inducción	2550.00	255.00	255.00	255.00	255.00	255.00	1275.00	1275.00
15	Mesas de estudio	1200.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	600.00	600.00
	Edificación	600000.00	30000.00	30000.00	30000.00	30000.00	30000.00	30000.00	30000.00
	TOTAL DEPRECIACIONES		34703.50	34703.50	34703.50	33731.50	33731.50	51573.50	48657.50
	TOTAL DE INVERSIONES Tangibles	640231.00							

Fuente: El autor.

Como se puede observar las depreciaciones y amortizaciones están proyectadas para los próximos cinco años, los únicos bienes que se deprecian en tres años son las computadoras e impresoras, se ha calculado también la depreciación acumulada y el valor residual o valor en libros de todos los bienes.

4.5. Ingresos.

Los ingresos son las entradas de dinero por concepto de las ventas de un bien o servicio producido en la empresa.

Para calcular los ingresos que generaría el proyecto se ha planteado la siguiente fórmula:

Ingresos = Número de veces en usar las Suites en el primer año \times Número de noches de alojamiento por huésped durante un año \times Costo por noche del huésped.

Se puede decir que los ingresos en el primer año de funcionamiento son de:

Tabla 4.65. Ingresos

Número de veces en ser usadas las Suites	INGRESOS Anuales (4 noches). Costo por noche (\$130).
0	\$ -
575	\$ 224,380.00
679	\$ 264,745.04
801	\$ 312,368.15
945	\$ 368,545.32
1115	\$ 434,806.52

Fuente: El autor.

En este proyecto los ingresos están dados únicamente por la cantidad de dinero que se obtiene al vender el servicio; en el estudio de mercado realizado se ha determinado que el tiempo mínimo en el que los turistas deciden ocupar una Suite es de cuatro noches por persona, la participación de mercado esperada es del ocho por ciento de la demanda potencial insatisfecha y un costo de \$130 dólares la noche.

4.6. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre costos fijos, costos variables y los ingresos además es el nivel de producción en el que los

ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. (Baca Urbina G. , 2013).

A continuación se expone la tabla 4.11, donde se muestran los costos fijos y totales, dichos costos serán usados posteriormente para calcular el punto de equilibrio.

Tabla 4.66 Costos Fijos y Totales.

Número de veces en ser usadas las Suites	CLIENTES(Demanda Potencial Insatisfecha)	COSTOS FIJOS	COSTOS TOTALES	INGRESOS Anuales (4 noches)
0	0	\$111,885.01	\$111,885.01	\$ -
575	1726	\$111,885.01	\$ 122,923.82	\$ 2243,380.00

Fuente: El autor.

El punto de equilibrio se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{I}}$$

CF = Costos Fijos totales

CV = Costos Variables totales

I = Ingresos

Si reemplazamos el costo fijo de la tabla 4.11 y el costo total variable expuesto en la tabla 4.7 en la fórmula del punto de equilibrio tenemos:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{111,885.01}{1 - \frac{11038.82}{253,146.6}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$ 117,674.22$$

Se ilustra el gráfico del punto de equilibrio:

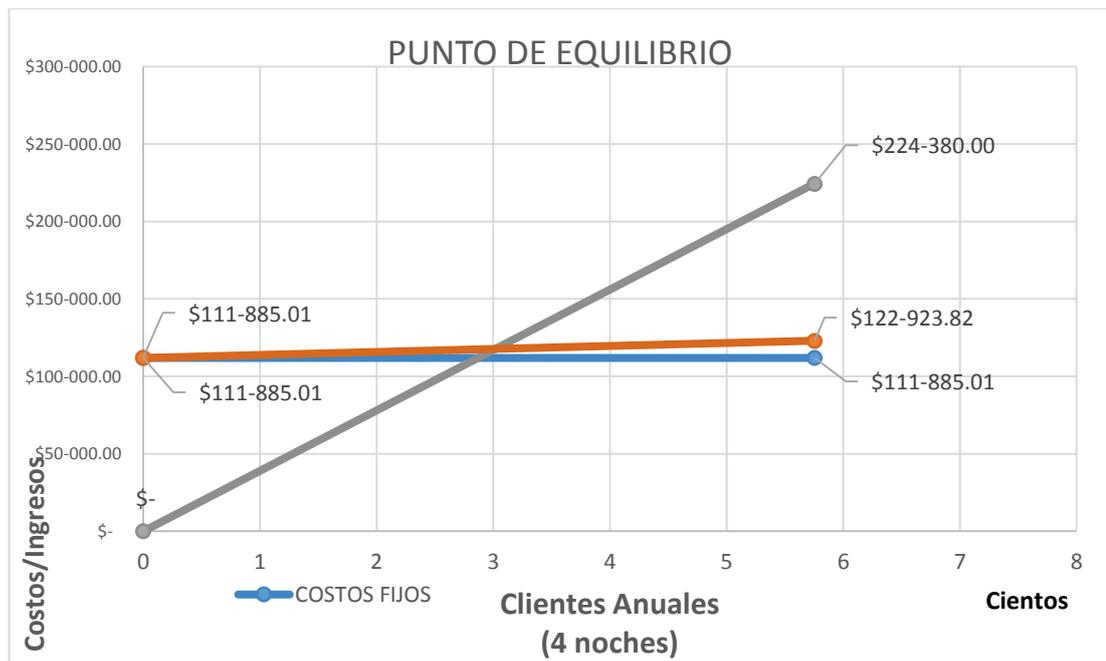


Figura 4.38. Punto de Equilibrio

Fuente: El autor.

Debido al giro de negocio, los costos fijos son los de mayor presencia por lo que existe una diferencia muy corta entre los costos fijos y los totales, esto nos da un punto de equilibrio igual a: **\$117,674.22**, es decir la empresa debe vender al menos la cantidad mencionada para no generar pérdidas.

4.7. Capital de Trabajo.

El capital de trabajo viéndolo contablemente está definido como: la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante, pero en la práctica representa el capital adicional necesario para poner en funcionamiento la empresa. (Baca Urbina G. , 2013).

La siguiente tabla establece los activos corrientes caja y bancos o conocidos también como valores e inversiones, es decir, el efectivo que la empresa debe tener para enfrentar gastos cotidianos e imprevistos, cuentas por cobrar, etc.

El activo no Corriente se ha considerado como las inversiones depreciadas, representando los bienes inmuebles, maquinaria, etc. Finalmente el pasivo corriente

corresponde a préstamos a corto plazo en una relación del activo corriente, Baca Urbina en su libro evaluación de proyectos recomienda una tasa circulante de tres o una superior, para el estudio que se está realizando se ha usado una tasa de tres (3).

Tabla 4. 67. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	125228.76
CAJA Y BANCOS	115395.84
CUENTAS POR COBRAR	6112.92
INVENTARIOS	3720.00
ACTIVO NO CORRIENTE	606527.50
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	640231.00
(-) DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	34703.50
ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	1500.00
(-) AMORTIZACION DE ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	500.00
ACTIVO TOTAL	\$731,756.26
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	\$41,742.92

Fuente: El autor.

Realizando la resta del activo circulante menos el pasivo circulante se tiene como capital de trabajo \$ 690,013.34.

4.8. Financiamiento.

Para llevar a cabo el proyecto los inversionistas han establecido que se requerirá un préstamo de \$50,000 a un plazo de cinco años, financiamiento que servirá para el equipamiento del establecimiento.

Se ha pedido información a dos entidades bancarias como son el Banco Nacional de Fomento (BNF) y el Banco Guayaquil respectivamente.

4.8.1. Tabla de Amortización de la deuda.

La tabla de amortización que se presenta a continuación, muestra los detalles del crédito al que se ha accederá en caso que el proyecto sea factible y los pormenores para la cancelación de la deuda a lo largo del tiempo.

Tabla 4.68. Amortización de la deuda según BNF.

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
INSTIT. FINANCIERA	BANCO NACIONAL DE FOMENTO				
MONTO USD	50,000.00				
TASA	10.0000%			T. EFECTIVA	10.4713%
PLAZO	5 años				
GRACIA	0 años				
MONEDA	DÓLARES				
AMORTIZACIÓN CADA		30	días		
		60	para amortizar capital		
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERÉS	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		50000.00			
1	01-oct-2015	49166.67	416.67	833.33	1250.00
2	31-oct-2015	48333.33	409.72	833.33	1243.06
3	30-nov-2015	47500.00	402.78	833.33	1236.11
4	30-djc-2015	46666.67	395.83	833.33	1229.17
5	29-ene-2016	45833.33	388.89	833.33	1222.22
6	28-feb-2016	45000.00	381.94	833.33	1215.28
7	29-mar-2016	44166.67	375.00	833.33	1208.33
8	28-abr-2016	43333.33	368.06	833.33	1201.39
9	28-may-2016	42500.00	361.11	833.33	1194.44
10	27-jun-2016	41666.67	354.17	833.33	1187.50
11	27-jul-2016	40833.33	347.22	833.33	1180.56
12	26-ago-2016	40000.00	340.28	833.33	1173.61
13	25-sep-2016	391666.00	333.33	833.33	1166.67
14	25-oct-2016	38333.33	326.39	833.33	1159.72
15	24-nov-2016	37500.00	319.44	833.33	1152.78
16	24-djc-2016	36666.67	312.50	833.33	1145.83
17	23-ene-2017	35833.33	305.56	833.33	1138.89
18	22-feb-2017	35000.00	298.61	833.33	1131.94
19	24-mar-2017	34166.67	291.67	833.33	1125.00
20	23-abr-2017	33333.33	284.72	833.33	1118.06
21	23-may-2017	32500.00	277.78	833.33	1111.11
22	22-jun-2017	31666.07	270.83	833.33	1104.17
23	22-jul-2017	30833.33	263.89	833.33	1097.22
24	21-ago-2017	30000.00	256.94	833.33	1090.28

25	20-sep-2017	29166.67	250.00	833.33	1083.33
26	20-oct-2017	28333.33	243.06	833.33	1076.39
27	19-nov-2017	27500.00	236.11	833.33	1069.44
28	19-dic-2017	26666.67	229.17	833.33	1062.50
29	18-ene-2018	25833.33	222.22	833.33	1055.56
30	17-feb-2018	25000.00	215.28	833.33	1048.61
31	19-mar-2018	24166.67	208.33	833.33	1041.67
32	18-abr-2018	23333.33	201.39	833.33	1034.72
33	18-may-2018	22500.00	194.44	833.33	1027.78
34	17-jun-2Q18	21666.67	187.50	833.33	1020.83
35	17-jul-2018	20833.33	180.56	833.33	1013.89
36	16-ago-2018	20000.00	173.61	833.33	1006.94
37	15-sep-2018	19166.67	166.67	833.33	1000.00
38	15-oct-2018	18333.33	159.72	833.33	993.06
39	14-nov-2018	17500.00	152.78	833.33	986.11
40	14-dic-2018	16666.67	145.83	833.33	979.17
41	13-ene-2019	15833.33	138.89	833.33	972.22
42	12-feb-2019	15000.00	131.94	833.33	965.28
43	14-mar-2019	14166.67	125.00	833.33	958.33
44	13-abr-2019	13333.33	118.06	833.33	951.39
45	13-may-2019	12500.00	111.11	833.33	944.44
46	12-jun-19	11057.00	104.17	833.33	937.50
47	12-jul-19	10833.33	97.22	833.33	930.56
48	11-ago-19	10000.00	90.28	833.33	923.61
49	10-sep-19	9166.67	83.33	833.33	916.67
50	10-oct-19	8333.33	76.39	833.33	909.72
51	09-nov-19	7500.00	69.44	833.33	902.73
52	09-dic-2019	6666.67	62.50	833.33	895.83
53	08-ene-20	5833.33	55.56	833.33	888.89
54	07-feb-2020	5000.00	48.61	833.33	881.94
55	08-mar-2020	4166.67	41.67	833.33	875.00
56	07-abr-2020	3333.33	34.72	833.33	868.06
57	07-may-2020	2500.00	27.78	833.33	861.11
58	06-jun-2020	1666.67	20.83	833.33	854.17
59	06-jul-2020	833.33	13.89	833.33	847.22
60	05-ago-2020	0.00	6.94	833.33	840.23
			12708.33	50000	62708.33

Fuente: (Banco Nacional de Fomento, 2015).

Tabla 4.69. Amortización de la deuda según Banco Guayaquil.

PERIODO	DÍAS	SALDO	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO
0		50,000.00			-50,000.00
1	30	49,375.05	624.95	467.92	1,092.87
2	30	48,744.25	630.8	462.07	1,092.87
3	30	48,107.55	636.7	456.16	1,092.87
4	30	47,464.90	642.66	450.21	1,092.87
5	30	46,816.22	648.67	444.19	1,092.87
6	30	46,161.48	654.74	438.12	1,092.87
7	30	45,500.61	660.87	431.99	1,092.87
8	30	44,833.55	667.06	425.81	1,092.87
9	30	44,160.26	673.3	419.57	1,092.87
10	30	43,480.66	679.6	413.27	1,092.87
11	30	42,794.70	685.96	406.91	1,092.87
12	30	42,102.32	692.38	400.49	1,092.87
13	30	41,403.46	698.86	394.01	1,092.87
14	30	40,698.07	705.4	387.47	1,092.87
15	30	39,986.07	712	380.87	1,092.87
16	30	39,267.40	718.66	374.2	1,092.87
17	30	38,542.02	725.39	367.48	1,092.87
18	30	37,809.84	732.18	360.69	1,092.87
19	30	37,070.81	739.03	353.84	1,092.87
20	30	36,324.87	745.94	346.92	1,092.87
21	30	35,571.94	752.92	339.94	1,092.87
22	30	34,811.97	759.97	332.89	1,092.87
23	30	34,044.89	767.08	325.78	1,092.87
24	30	33,270.63	774.26	318.6	1,092.87
25	30	32,489.12	781.51	311.36	1,092.87
26	30	31,700.30	788.82	304.04	1,092.87
27	30	30,904.10	796.2	296.66	1,092.87
28	30	30,100.44	803.65	289.21	1,092.87
29	30	29,289.27	811.18	281.69	1,092.87
30	30	28,470.50	818.77	274.1	1,092.87
31	30	27,644.07	826.43	266.44	1,092.87
32	30	26,809.91	834.16	258.7	1,092.87
33	30	25,967.94	841.97	250.9	1,092.87
34	30	25,118.09	849.85	243.02	1,092.87
35	30	24,260.29	857.8	235.06	1,092.87
36	30	23,394.46	865.83	227.04	1,092.87
37	30	22,520.53	873.93	218.93	1,092.87
38	30	21,638.42	882.11	210.75	1,092.87

39	30	20,748.05	890.37	202.5	1,092.87
40	30	19,849.36	898.7	194.17	1,092.87
41	30	18,942.25	907.11	185.76	1,092.87
42	30	18,026.65	915.6	177.27	1,092.87
43	30	17,102.48	924.17	168.7	1,092.87
44	30	16,169.67	932.81	160.05	1,092.87
45	30	15,228.13	941.54	151.32	1,092.87
46	30	14,277.77	950.36	142.51	1,092.87
47	30	13,318.52	959.25	133.62	1,092.87
48	30	12,350.30	968.23	124.64	1,092.87
49	30	11,373.01	977.29	115.58	1,092.87
50	30	10,386.58	986.43	106.43	1,092.87
51	30	9,390.91	995.66	97.2	1,092.87
52	30	8,385.93	1,004.98	87.88	1,092.87
53	30	7,371.54	1,014.39	78.48	1,092.87
54	30	6,347.66	1,023.88	68.99	1,092.87
55	30	5,314.20	1,033.46	59.4	1,092.87
56	30	4,271.07	1,043.13	49.73	1,092.87
57	30	3,218.17	1,052.89	39.97	1,092.87
58	30	2,155.43	1,062.75	30.12	1,092.87
59	30	1,082.73	1,072.69	20.17	1,092.87
60	30	0	1,082.73	10.13	1,092.87
			50,000.00	15,571.91	65,571.91

Fuente: (Banco Guayaquil, 2015).

El interés que presenta el Banco Guayaquil es superior al propuesto por el BNF, es por ellos que la mejor opción para acceder al crédito es el BNF.

4.9. Estado de Resultados.

El estado de resultados es también conocido como “Estado de pérdidas y ganancias”; este consiste en un documento que detalla minuciosamente los ingresos, gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo determinado, que por lo general es de un año.

Para analizar de mejor manera el estado de resultados se han planteado tres escenarios: optimista, más probable y pesimista. Estos estados de resultados permiten analizar los datos obtenidos para conocer si: están generando suficientes ingresos, los gastos son excesivos, existen utilidades y demás información necesaria para tomar decisiones.

1) Escenario Optimista.

Para este primer escenario se ha considerado un incremento de las ventas en un 8%, lo cual influirá también en los costos antes establecidos; las cuentas del estado de resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4.70. Estado de resultados escenario optimista.

ESCENARIO OPTIMISTA					
ESTADO DE RESULTADOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	\$ 242,330.40	\$ 285,924.64	\$ 337,357.60	\$ 398,028.94	\$ 469,591.04
COSTO DE VENTAS	\$ 7,040.00	\$ 8,306.47	\$ 9,800.66	\$ 11,563.24	\$ 13,642.20
COSTOS OPERATIVOS	\$ 91,849.27	\$ 108,372.58	\$ 127,866.96	\$ 150,862.91	\$ 177,986.73
TOTAL COSTOS	\$ 98,889.27	\$ 120,762.81	\$ 142,485.98	\$ 168,111.06	\$ 198,335.95
MARGEN BRUTO	\$ 143,441.13	\$ 165,161.82	\$ 194,871.62	\$ 229,917.88	\$ 271,255.09
GASTOS GENERALES	\$ 14,506.70	\$ 17,116.39	\$ 20,195.34	\$ 23,827.32	\$ 28,111.26
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	\$ 14,506.70	\$ 17,116.39	\$ 20,195.34	\$ 23,827.32	\$ 28,111.26
BENEFICIO OPERATIVO (BAII)	\$ 128,934.43	\$ 148,045.44	\$ 174,676.28	\$ 206,090.56	\$ 243,143.82
INTERESES	\$ 4,541.67	\$ 3,541.66	\$ 2,541.67	\$ 1,541.67	\$ 541.66
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	\$ 124,392.76	\$ 144,503.78	\$ 172,134.61	\$ 204,548.89	\$ 242,602.16
IMPUESTOS + UTILIDADES DE TRABAJADORES	\$ 41,920.36	\$ 48,697.77	\$ 58,009.36	\$ 68,932.97	\$ 81,756.93
UTILIDAD NETA	\$ 82,472.40	\$ 95,806.00	\$ 114,125.25	\$ 135,615.91	\$ 160,845.23

Fuente: El autor.

Como se puede apreciar se ha realizado una proyección para los próximos cinco años, para lo que se ha considerado la inflación correspondiente que afectará a los costos y gastos establecidos. En caso de presentarse este escenario habrá una buena utilidad neta el cual servirá para ir pagando el crédito adquirido en un menor tiempo.

2) Escenario más probable.

Las condiciones para este estado de resultados se han establecido de manera que la ocupación de las habitaciones permanecerá relativamente constante durante el año, con ventas que permitirán superar el punto de equilibrio. Los gastos para este escenario se han mantenido con los rubros antes establecidos en el punto 4.2, presentando condiciones normales en las que se desenvolverá el negocio. En la siguiente tabla se presenta el resumen de los resultados obtenidos:

Tabla 4.71. Estado de resultados escenario más probable.

ESCENARIO MAS PROBABLE					
ESTADO DE RESULTADOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	\$ 224,380.00	\$ 264,745.04	\$ 312,368.15	\$ 368,545.32	\$ 434,806.52
COSTO DE VENTAS	\$ 6,400.00	\$ 7,551.33	\$ 8,909.69	\$ 10,512.03	\$ 12,402.00
COSTOS OPERATIVOS	\$ 87,475.50	\$ 103,211.98	\$ 121,778.05	\$ 143,678.96	\$ 169,511.17
TOTAL COSTOS	\$ 93,875.50	\$ 114,640.03	\$ 135,261.81	\$ 159,587.68	\$ 188,280.14
MARGEN BRUTO	\$ 130,504.50	\$ 150,105.01	\$ 177,106.33	\$ 208,957.64	\$ 246,526.38
GASTOS GENERALES	\$ 14,506.70	\$ 17,116.39	\$ 20,195.34	\$ 23,827.32	\$ 28,111.26
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	\$ 14,506.70	\$ 17,116.39	\$ 20,195.34	\$ 23,827.32	\$ 28,111.26
BENEFICIO OPERATIVO (BAII)	\$ 115,997.81	\$ 132,988.62	\$ 156,911.00	\$ 185,130.31	\$ 218,415.11
INTERESES	\$ 4,541.67	\$ 3,541.66	\$ 2,541.67	\$ 1,541.67	\$ 541.66
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	\$ 111,456.14	\$ 129,446.96	\$ 154,369.33	\$ 183,588.64	\$ 217,873.45
IMPUESTOS + UTILIDADES DE TRABAJADORES	\$ 37,560.72	\$ 43,623.62	\$ 52,022.46	\$ 61,869.37	\$ 73,423.35
UTILIDAD NETA	\$ 73,895.42	\$ 85,823.33	\$ 102,346.86	\$ 121,719.27	\$ 144,450.10

Fuente: El autor.

En las circunstancias antes explicadas se puede observar que el negocio continúa obteniendo utilidades positivas durante el primer año, las cuales siguen incrementándose en las proyecciones de los años siguientes siendo este escenario el que se espera tener en la ejecución del proyecto.

3) Escenario Pesimista.

Para establecer un escenario pesimista se ha considerado una situación en la que las ventas realizadas, se reducirían en un 10%, pues se considera que la ocupación de las habitaciones será constante pero en menor proporción durante el año, por ende los costos se verán reducidos con la finalidad de no afectar la utilidad neta.

Tabla 4.72. Estado de resultados escenario pesimista.

ESCENARIO PESIMISTA					
ESTADO DE RESULTADOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	\$ 197,454.40	\$ 232,975.63	\$ 274,883.97	\$ 324,319.88	\$ 382,629.73
COSTO DE VENTAS	\$ 5,760.00	\$ 6,796.20	\$ 8,018.72	\$ 9,460.83	\$ 11,161.80
COSTOS OPERATIVOS	\$ 87,475.50	\$ 103,211.98	\$ 121,778.05	\$ 143,678.96	\$ 169,511.17
TOTAL COSTOS	\$ 93,235.50	\$ 113,858.47	\$ 134,339.66	\$ 158,499.69	\$ 186,996.53
MARGEN BRUTO	\$ 104,218.90	\$ 119,117.16	\$ 140,544.31	\$ 165,820.19	\$ 195,633.20
GASTOS GENERALES	\$ 13,781.36	\$ 16,260.57	\$ 19,185.57	\$ 22,635.96	\$ 26,705.70
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	\$ 13,781.36	\$ 16,260.57	\$ 19,185.57	\$ 22,635.96	\$ 26,705.70
BENEFICIO OPERATIVO (BAII)	\$ 90,437.54	\$ 102,856.59	\$ 121,358.74	\$ 143,184.24	\$ 168,927.50
INTERESES	\$ 4,541.67	\$ 3,541.66	\$ 2,541.67	\$ 1,541.67	\$ 541.66
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	\$ 85,895.87	\$ 99,314.93	\$ 118,817.07	\$ 141,642.57	\$ 168,385.84
IMPUESTOS + UTILIDADES DE TRABAJADORES	\$ 28,946.91	\$ 33,469.13	\$ 40,041.35	\$ 47,733.55	\$ 56,746.03
UTILIDAD NETA	\$ 56,948.96	\$ 65,845.80	\$ 78,775.72	\$ 93,909.02	\$ 111,639.81

Fuente: El autor.

Como se muestra en la tabla superior, se obtiene una utilidad neta de \$56,948.96 dólares, aunque no es suficiente para cubrir toda la inversión, muestra un comportamiento creciente a lo largo del tiempo, luego se comprobará en el análisis considerando el valor del dinero en el tiempo si esta utilidad es representativa o no.

4.10. Estado de flujo de efectivo.

Presenta la información contable sobre las entradas y salidas de dinero durante un período determinado. Facilita la proyección futura, concreta y confiable, de la situación económica de la empresa y de las entradas y salidas de efectivo. (Coronel, 2015).

Considerando la posición de los propietarios, y con bases en la situación más probable calculada en el estado de resultados, a continuación se presenta el estado de flujo de efectivo, en el cual se encuentran los rubros correspondientes a ingresos y egresos de las operaciones, inversiones y financiamiento, del proyecto.

Tabla 4.73. Estado de flujo de efectivo.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
A) FLUJO GENERADO POR LA OPERACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	224,380.00	264,745.04	312,368.15	368,545.32	434,806.52
INGRESO DE EFECTIVO DE CLIENTES	224,380.00	279,291.47	312,368.15	388,795.06	458,696.98
EGRESOS	145,942.91	168,893.63	197,216.90	230,567.06	269,843.23
EFFECTIVO PAGADO A PROVEEDORES Y OTROS	52,067.41	58,130.32	66,529.16	76,376.07	87,930.05
COSTO OPERACIONES	87,475.50	103,211.98	121,778.05	143,678.96	169,511.17
COSTO DE VENTAS	6,400.00	7,551.33	8,909.69	10,512.03	12,402.00
TOTAL FGO (INGRESOS - EGRESOS)	78,437.09	95,851.40	115,151.24	137,978.25	164,963.29
B) FLUJO GENERADO POR LAS INVERSIONES					
INGRESOS					
EGRESOS	47,651.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	47,651.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL FGI (INGRESOS - EGRESOS)	-47,651.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C) FLUJO GENERADO POR EL FINANCIAMIENTO					
INGRESOS	53,947.92	33,121.41	24,674.97	16,792.25	8,942.63
PROVEEDORES NO PAGADOS	3,947.92	3,121.42	4,674.97	5,840.86	7,143.93
PRESTAMO RECIBIDO A LARGO PLAZO	50,000.00	29,999.99	20,000.00	10,951.39	1,798.70
EGRESOS	-30,661.83	-31,661.84	-32,661.83	-32,189.83	-33,189.84
DEPRECIACIÓN	-35,203.50	-35,203.50	-35,203.50	-33,731.50	-33,731.50
INTERESES	4,541.67	3,541.66	2,541.67	1,541.67	541.66
TOTAL FGF (INGRESOS - EGRESOS)	84,609.75	64,783.25	57,336.80	48,982.08	42,132.47
FLUJO NETO DE EFECTIVO A) + B) + C)	115,395.84	160,634.65	172,488.04	186,960.33	207,095.76
SALDO INICIAL DE CAJA (CAPITAL PAGADO)	0.00	115,395.84	276,030.49	448,518.53	635,478.87
SALDO FINAL DE CAJA	115,395.84	276,030.49	448,518.53	635,478.87	842,574.63

Fuente: El autor.

A partir del cuadro anterior y considerando las entradas y salidas de dinero, se puede decir que el flujo de caja, es decir, el saldo obtenido de la diferencia entre los pagos y cobros de explotación es positivo con un monto de: \$ 115,395.84; por lo que se cuenta con efectivo disponible para diversas transacciones, es importante señalar que al ser un proyecto de servicios, casi todos los activos son fijos.

4.11. Balance General Inicial.

El balance general es el estado financiero que muestra razonablemente la situación financiera de la empresa en un momento dado de tiempo (Sinisterra & Polanco, 2007).

A continuación se presenta el balance general inicial del proyecto:

Tabla 4.74. Balance General año 1 y 2

BALANCE GENERAL AÑO 1			BALANCE GENERAL AÑO 2		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016			AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017		
ACTIVO			796.896.06		858.985.63
ACTIVO CORRIENTE		190,368.56		287,661.63	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE EN EFFECTIVO	180,535.64		277,584.20		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	6,112.92		6,357.43		
INVENTARIOS	3,720.00		3,720.00		
ACTIVO NO CORRIENTE		606,527.50		571,324.00	
ACTIVOS TOTALES	640,231.00		640,231.00		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-34,703.50		-69,407.00		
ACTIVOS AMORTIZABLES	1,500.00		1,500.00		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-500.00		-1,000.00		
PASIVO			713.000.64		689.266.87
PASIVO CORRIENTE		93,000.64		99,266.88	
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	3,947.92		3,121.42		
IMPUESTOS POR PAGAR	37,560.72		43,623.62		
SUELDOS SALARIOS, SERV. TÉCNICO	51,492.00		52,521.84		
PASIVO NO CORRIENTE		620,000.00		589,999.99	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	40,000.00		29,999.99		
PRESTAMOS SOCIOS	580,000.00		560,000.00		
PATRIMONIO			83.895.42		169.718.75
CAPITAL	10,000.00		10,000.00		
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTERIOR	0.00		73,895.42		
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	73,895.42		85,823.33		
Pasivo+Patrimonio			796.896.06		858.985.62

Fuente: El autor.

En el balance muestra los movimientos y la situación actual de la empresa, existen cuentas por cobrar debido a que se pretende realizar convenios con instituciones entonces estas no generan el pago de inmediato sino en semanas posteriores, además el patrimonio se presenta sólido debido a la inversión inicial que está programada.

4.12. Análisis sin considerar el valor del dinero en el tiempo.

4.12.1. Índices que definen la posición económica – financiera inicial de la empresa.

Es importante determinar la posición inicial de la empresa en términos monetarios y para esto se emplean índices derivados del balance general y el estado de resultados, en este análisis no se toma en cuenta el cambio que sufre el valor del dinero con el paso de los años. La información que surja de este análisis puede ser de interés para entidades internas o externas a la empresa ya que es necesario conocer la liquidez de la organización.

Para los cálculos se toma en cuenta el escenario más probable para poder tener una visión real del proyecto.

Los siguientes indicadores pertenecen a las razones de liquidez:

1) Tasa circulante:

Se obtiene de la división entre los activos circulantes incluyendo: efectivo, acciones vendibles, cuentas por cobrar e inventarios y los pasivos circulantes comprendidos por: cuentas por pagar, vencimientos a corto plazo de deudas a largo plazo, impuestos y salarios retenidos; esta tasa es utilizada para medir la solvencia del proyecto a corto plazo.

El cálculo de esta tasa se presenta a continuación:

$$Tasa\ circulante = \frac{Activos\ circulantes}{Pasivos\ circulantes} = \frac{190368.55}{93000.64} = 2.05$$

El valor de la tasa circulante indica que por cada dólar la empresa cuenta con \$2.05 para cubrir las deudas adquiridas a corto plazo, es decir el proyecto se presenta solvente para pagar las deudas a corto plazo.

2) Prueba ácida.

Mide la capacidad de la empresa para pagar obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. (PYMES, 2005), esta se calcula relacionando el activo circulante, menos el inventario dividido para el pasivo circulante, el resultado de esta división debe ser mayor a uno.

$$Tasa\ circulante = \frac{Activo\ circulante - inventario}{Pasivos\ circulantes} = \frac{180535.64 - 3720}{93000,64} = 2,01$$

Al ser este indicador mayor a uno se puede decir que la empresa tiene la suficiente capacidad de pago a corto plazo, por lo que las deudas podrán ser saldadas sin mayor dificultad.

3) Tasa de endeudamiento.

La tasa de endeudamiento se utiliza para diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa. (Amat, 1995).

El ratio de endeudamiento se obtiene dividiendo el total de la deuda para el total del pasivo.

$$Tasa\ de\ endeudamiento = \frac{Total\ Deuda}{Total\ Pasivo}$$

$$Tasa\ de\ endeudamiento = \frac{50000}{713000.64} = 0.07$$

La tasa de endeudamiento es muy baja debido a que los inversionistas financiarían el proyecto en un 92%, pero hay que tomar en cuenta de no caer en un exceso de capital.

Los siguientes ratios de rentabilidad que se presentan revelan el grado de efectividad con la que se administra la empresa:

4) Rentabilidad sobre las ventas.

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. (Superintendencia de Compañías, 2013).

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas} = \left(\frac{224380}{73895.42} * \frac{224380}{796896.06} \right) * 100 = \mathbf{9.27\%}$$

Como se puede apreciar la rentabilidad sobre las ventas es del 9.27%, en la fórmula se incluyó la rotación del activo con la finalidad de comprar la rentabilidad que se tiene en las ventas, en función de la rotación del activo fijo.

4.13. Análisis considerando el valor del dinero en el tiempo.

4.13.1. Costo de Capital o Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).

Es la tasa mínima que un banco o inversionista aspira ganar sobre la inversión propuesta. (Baca Urbina G. , 2013).

Para su cálculo se debe considerar principalmente la tasa de inflación (i) correspondiente al giro del negocio y el premio al riesgo (r) que supone la inversión.

Su cálculo puede realizarse utilizando la siguiente ecuación:

$$\mathbf{TMAR = i+r+ir}$$

Posterior a una investigación acerca de las tasas que afectan al sector hotelero del país, se han establecido como parámetros, una inflación de 4.32% y un riesgo de 12%, con lo

que se estima que sea válido para el horizonte de tiempo proyectado si reemplazamos los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{TMAR} = (0.0432 + 0.12 + 0.0432 * 0.12) * 100$$

$$\text{TMAR} = 17\%$$

El cálculo de la TMAR mixta es la siguiente:

$$\text{TMAR MIXTA} = ((0.333 * 0.1475) + (0.333 * 0.1475) + (0.333 * 0.1475))$$

$$\text{TMAR MIXTA} = 14,74\%$$

Comparando los valores de la TMAR y TMAR mixta se consideró que el 17% es la tasa con el mejor rendimiento, para cálculos posteriores este valor de la TMAR deberá tomarse en cuenta.

4.13.2. Tiempo de recuperación de la inversión (TRI).

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. (Vaquiro, 2008).

Para realizar el análisis, se toma en cuenta el promedio de los Valores Actuales (VA) descontados a partir de las utilidades netas, utilizando una proyección a cinco años, para saber el tiempo que se tardará en recuperar la inversión.

Para ello, se calculan los valores del horizonte de proyección. Se consideran las utilidades netas de cada periodo y el porcentaje TMAR obtenido previamente.

$$VAN = \frac{UN_n}{1+TMAR^n}$$

Va1	Va2	Va3	Va4	Va5
\$ 64,405.16	\$ 74,801.19	\$ 89,202.63	\$ 106,087.07	\$ 168,307.12

Fuente: El autor

Una vez obtenidos los valores actuales, el paso a seguir es calcular el promedio de los mismos; con esa información es posible continuar la determinación del TRI utilizando la función que se muestra a continuación:

$$TRI = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Promedio } VA_5 \text{ de } UN}$$

TRI= 8 años.

Con una inversión inicial de \$650,000 dólares, el tiempo de recuperación de la misma es de ocho años. Dicho tiempo es un plazo aceptable para un proyecto de inversión empresarial, ya que varios autores aconsejan un tiempo máximo de diez años para recuperar el dinero.

4.13.3. Análisis del Valor Actual Neto (VAN).

Este método es un clásico de la valoración de inversiones en activos fijos, proporcionando una valoración financiera en el momento actual de los flujos de caja netos proporcionados por la inversión. (PYMES, 2005).

A continuación se presenta el cálculo del VAN.

$$VAN5 = -I + \frac{UN_1}{(1+TMAR)} + \frac{UN_2}{(1+TMAR)^2} + \frac{UN_3}{(1+TMAR)^3} + \frac{UN_4}{(1+TMAR)^4} + \frac{UN_5}{(1+TMAR)^5}$$

Si reemplazamos las utilidades netas de los cinco años proyectado en el punto 4.9 y la TMAR calculada en el punto 4.12.1, tenemos el siguiente resultado:

$$VAN_5 = \$114,136.11$$

El VAN calculado es \geq a 0 entonces el proyecto se perfila para ser aceptado y sustentable en el tiempo. Cabe recalcar que para el cálculo se incluyó la UN del último período el valor en libros de los activos.

4.13.4. Tasa interna de rendimiento (TIR).

Mide el porcentaje correspondiente a las utilidades, por encima de la inversión inicial, estableciendo la rentabilidad económica de la inversión y ayudando a estimar el período de recuperación de la misma. (Coronel, 2015).

Para el presente estudio el cálculo es el siguiente:

$$0 = -I + \frac{UN_1}{(1 + TIR)} + \frac{UN_2}{(1 + TIR)^2} + \frac{UN_3}{(1 + TIR)^3} + \frac{UN_4}{(1 + TIR)^4} + \frac{UN_5}{(1 + TIR)^5}$$

Para el cálculo de la TIR hay que tomar en cuenta que la inversión inicial se la coloca en negativo (-), y se usa los valores de las utilidades netas calculadas anteriormente; para optimizar el tiempo la función de Excel TIR calcula automáticamente esta tasa y se obtiene el siguiente resultado:

$$TIR = 19\%.$$

Como se puede observar la TIR es muy buena, ya que el 19% corresponde al valor de las utilidades con respecto a la inversión realizada incluso siendo superior a la TMAR, lo que lo que generará en un futuro reinvertir en el negocio. De la misma manera como se realizó en el cálculo del VAN se incluyó la UN del último período el valor en libros de los activos.

4.13.5. Análisis de sensibilidad del VAN, TRI, TIR.

Para este análisis se han tomado los escenarios optimista y pesimista, cálculos que se realizaron en las tablas 4.15 y 4.17 respectivamente.

1) Escenario Optimista.

Para el escenario optimista se tomó en cuenta la utilidad neta correspondiente al escenario mencionado, las fórmulas de cálculo ya se las expresó en el punto anterior donde se calculó el VAN, TRI y TIR, estas mismas fórmulas y conceptos aplican para esta parte del estudio.

Tabla 4.75. Cálculo de la TRI, VAN Y TIR en un escenario optimista.

Tiempo de recuperación de la inversión (TRI) años	7
Valor actual neto (VAN)	\$ 153,257.79
Tasa interna de rendimiento (TIR)	20%

Fuente: El autor.

En un escenario optimista el tiempo de recuperación de la inversión son 7 años; el VAN así mismo es positivo lo cual permite dar paso a la ejecución del proyecto y el porcentaje de la TIR, permite realizar reinversión en el negocio.

2) Escenario pesimista.

Para el escenario pesimista se tomó en cuenta la utilidad neta correspondiente al escenario citado, de la misma manera las fórmulas de cálculo del VAN, TRI, TIR se las expresaron en los puntos correspondientes.

Tabla 4.76. Cálculo de la TRI, VAN, TIR en un escenario pesimista.

Tiempo de recuperación de la inversión (TRI) años	11
Valor actual neto (VAN)	\$ -313,380.35
Tasa interna de rendimiento (TIR)	-7%

Fuente: El autor.

En un escenario pesimista los resultados no son nada alentadores pues se recuperaría la inversión dentro de 11 años lo cual es un tiempo muy extenso y ya no sería rentable para los inversionistas; el VAN tiene un valor negativo lo cual indica que el proyecto no sería viable confirmando con el valor que expresa la TIR.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones:

- Durante el desarrollo de este capítulo se ha logrado establecer los montos necesarios para poner en marcha el proyecto, así como también determinar los costos y gastos en los que será indispensable incurrir de manera que se pueda adquirir todos los equipos, e infraestructura necesarios para lograr proporcionar a los clientes el confort que buscan en un establecimiento de hospedaje.
- Adicionalmente se han estimado los ingresos que se esperan obtener una vez que el establecimiento inicie su funcionamiento y que estos estén en condiciones de contribuir en la recuperación del capital invertido.
- El balance general calculado, es la situación que tendría el proyecto en un momento determinado, además se puede decir que: lo que tenemos en activos – pasivo es igual al capital con el que cuenta el proyecto de inversión, lo que brinda cierta tranquilidad a los propietarios.

Recomendaciones:

- Después de analizar la situación del proyecto en términos monetarios y considerando los resultados obtenidos, se puede afirmar que el proyecto cuenta con la capacidad de solventar sus deudas y mantenerse estable en la situación actual, dando un mensaje positivo a los inversionistas sobre la liquidez y rentabilidad que tiene la empresa frente al mercado hotelero en la ciudad de Cuenca.
- Analizando los posibles escenarios que pudieran presentarse, el tiempo de recuperación de la inversión; bajo condiciones pesimistas no es factible ejecutar el proyecto, después de todo el análisis expuesto, se recomienda continuar con la siguiente etapa del proyecto que es el análisis de riesgos e impactos.

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS DE RIESGOS E IMPACTOS.

5.1. Objetivos Específicos.

- Identificar y gestionar los principales riesgos que puedan afectar a la organización que provienen de los entornos de mercado y político.
- Determinar las principales dificultades que puedan generarse en el aspecto tecnológico de la empresa.
- Analizar los peligros que puedan generarse en el ámbito económico y financiero del giro del negocio.
- Examinar la influencia tanto positiva como negativa que el proyecto tendrá dentro de la sociedad en el que se desenvuelve.
- Cuantificar el impacto medioambiental que el proyecto supondrá para el entorno en el que se desarrollaran sus actividades.

5.2. Riesgo de mercado y político:

En este capítulo se busca determinar cuáles son los principales riesgos e impactos a los que puede estar expuesto el proyecto una vez que se inicie su funcionamiento, de manera que se puedan desarrollar estrategias de gestión que proyecten resultados positivos ante los escenarios previstos.

Los riesgos de mercado y político implican variación en la demanda, condicionantes políticas, entre otros.

Uno de los principales riesgos consiste en problemas de liquidez mercado/producto, en los cuales los precios pueden no ser prevalecientes en el tiempo debido a una baja operatividad de mercado. Para afrontar dicho obstáculo se requiere un nuevo estudio del mercado disponible para la organización, de manera que se puedan reajustar los precios

a las exigencias y necesidades de los turistas, acordes a la realidad económica del país en dicho momento.

Considerando que la capacidad de las instalaciones es fija e invariable a largo plazo esto puede ocasionar un peligro en la satisfacción de la demanda potencial insatisfecha a futuro, lo que podría afectar la fidelidad de los clientes. Como solución se podrían desarrollar servicios que representen un valor agregado a la organización o de exclusividad, en comparación de la competencia, permitiendo con ello mantener al cliente satisfecho, garantizando nuevas reservaciones y recomendaciones de alojamiento a familiares, amigos, compañeros de trabajo etc.

La ubicación y el tipo de construcción que constituye el proyecto pueden afectar la viabilidad debida a que la zona es considerada como Patrimonio Cultural de la Humanidad, por tanto se debe considerar que la ocupación, construcción e implementación de servicios en estos terrenos se encuentra regida por leyes especiales, que pueden condicionar gastos adicionales al momento de la habilitación del establecimiento.

Las normativas y reglamentos establecidos para el sector hotelero pueden consistir un obstáculo para la ejecución del proyecto, pues dependen de características físicas y de servicio ofertados para su clasificación y la obtención de permisos respectivos.

5.3. Riesgo técnico y tecnológico:

Dentro de los riesgos técnicos y tecnológicos se analizarán los siguientes:

Riesgos de la Ubicación.

El proyecto se encuentra ubicado a las orillas del río Tomebamba, si bien es considerada una atracción turística y tiene una vista privilegiada, representa una amenaza por el incremento ocasional del caudal de las aguas que tiene el río, lo que puede causar daños a la propiedad. Por tal razón, los arquitectos de la obra deberán tomar en cuenta este

aspecto al momento de realizar el diseño, construcción e implementación, para así evitar consecuencias posteriores para cuando se construya el proyecto.

Riesgos inherentes a las leyes patrimoniales.

Al ser un lugar inventariado como Patrimonio se tienen leyes que se debe acatar al momento de la implementación del establecimiento, a partir de esto se recomienda revisar las ordenanzas municipales que apliquen al sector de la construcción patrimonial para evitar sanciones.

Riesgos inherentes a los servicios personales.

El cliente puede presentar inconformidades sobre el servicio brindado por parte del personal, ya que puede no estar capacitado para el servicio al cliente, siendo necesario establecer un cronograma de capacitaciones al personal para brindar un servicio de calidad y en especial garantizar el regreso de los clientes a nuestras instalaciones.

5.4. Riesgos económicos y financieros.

Como riesgos económicos y financieros se plantearon los siguientes:

El incremento de los precios de equipos de las instalaciones generales y de las incluidas dentro de las Suites, costos en la construcción de la obra, son factores que influirán directamente en el incremento de la inversión inicial. Para ello se deberían considerar materiales y equipamiento durable y de buena calidad, evitando así que la rotación constante de piezas y repuestos eleve el presupuesto que maneja el proyecto.

Las entidades bancarias podrían presentar problemas de liquidez, por ende los préstamos financieros podrían verse limitados, lo que conlleva a un retraso del proyecto pues se necesita el financiamiento para equipar cada una de las Suites.

Se puede presentar también un escenario en donde el proyecto tenga una disminución de las ventas como se mencionó en el punto anterior, ya sea por cambios en la economía

nacional o mundial, así como por la aparición de nuevos establecimientos que generen competencia al ofertar similares productos.

Se deberían identificar por tanto las causas por las cuales el nivel de ventas disminuyó y ejecutar un plan de rescate de la clientela y manejo de fallas del servicio.

Se debería llevar una contabilidad responsable y apegada a las leyes tributarias nacionales fin de evitar inconvenientes y sanciones en el pago de impuestos, declaraciones tanto municipales como nacionales.

5.5. Impacto social.

Es fundamental realizar el análisis del impacto social que tendrá el proyecto, por lo cual a continuación se describirán los aspectos favorables y desfavorables que su implementación podría ocasionar:

El impacto en la implementación de nuevas modalidades de alojamiento será sutil pero determinante, ya que el concepto de alojamiento que se pretende manejar, es algo diferente a lo que se acostumbra en la ciudad de Cuenca.

“Los Molinos del Batán Suites”, permitirá a sus clientes experimentar un sistema de alojamiento similar al de sus actividades domésticas habituales, por ejemplo cocinar, compartir con su familia en la comodidad, de una sala exclusiva para el grupo, así como la facilidad de desarrollar actividades académicas o de trabajo en un ambiente acondicionado para tal efecto, por lo que se espera que los turistas nacionales y extranjeros se sientan como en casa.

En los alrededores del establecimiento el impacto social será mínimo ya que es una zona patrimonial frecuentada por turistas, por lo que los habitantes del sector están acostumbrados a la afluencia constante de turistas.

Es importante considerar también que el flujo de automóviles en el sector puede incrementar y causaría molestias, pero al existir también la posibilidad de la construcción de un nuevo puente proyectado por la Municipalidad el problema se solucionaría.

5.6. Impacto ambiental.

El proyecto es totalmente amigable con el medio ambiente debido a que no se generarán desechos tóxicos, así como se fomentará una cultura de conservación del agua, sea en su utilización justa en baños e instalaciones sanitarias así como evitar el lavado innecesario de toallas y ropa blanca que se usen en las instalaciones.

Existen aspectos desfavorables comunes en el sector hotelero, como el manejo de desechos generados durante la ejecución del servicio, condicionarán un impacto ambiental moderado, pero para contrarrestar sus efectos, se propone capacitar y concientizar al personal y a los visitantes en la clasificación de la basura para su posterior tratamiento adecuado.

Finalmente, el uso de papel en el área administrativa no será muy alto, pero entre las políticas de funcionamiento del establecimiento, se planteará su reciclaje y reutilización para impresiones y apuntes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones:

- Se identificaron los riesgos tanto de mercado como políticos, técnicos y tecnológicos y económicos y financieros, de los cuales afectarían gravemente al proyecto los riesgos de mercado y políticos: riesgos de mercado, debido a que el proyecto depende de la demanda de turistas, riesgos técnicos, debido a que el proyecto se encuentra a las orillas del río puede causar potenciales daños a la infraestructura de la edificación, riesgos políticos, en el caso de que existan cambios tanto de gobierno como cambios en los impuestos.

Recomendaciones:

- Al analizar los impactos de la empresa se identificaron impactos favorables, ya que se dará un nuevo concepto de hospedaje dentro de la ciudad, al ser un lugar donde se brinda un servicio de hospedaje se tiene un consumo considerable de agua es por ellos que, se ha propuesto campañas internas de ahorro de agua además de instalar en los baños grifería que permita minimizar el consumo del líquido vital.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones:

- El proyecto permitió identificar como mercado objetivo a los turistas nacionales y extranjeros, conjuntamente se clasificó la demanda por la temporalidad y el uso de las instalaciones, la información secundaria se obtuvo de fuentes como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la Fundación de Turismo para Cuenca y el Ministerio de Turismo, dicha información permitió conocer el número de turistas y las plazas con las que actualmente cuenta ciudad, la información primaria se la realizó mediante encuestas a un conglomerado de personas en distintos puntos de la ciudad, al finalizar la investigación se pudo conocer las exigencias del mercado las mismas que nos servirán para generar estrategias y captar la demanda potencial insatisfecha, para el precio se usó el método de precio discreto.
- El estudio técnico fue realizado por un grupo interdisciplinario entre el autor y los Arquitectos encargados de diseñar la obra, donde se definió la capacidad de alojamiento esta será de quince habitaciones, no es posible construir un número superior a las mencionadas ya que la ordenanza no lo permite en este sector por ser Patrimonial, también se definió el proceso de ingreso y salida de los clientes, además se planteó los turnos de los diferentes trabajadores y un organigrama del proyecto.
- El estudio y la evaluación económica-financiera, permitió analizar la situación del proyecto en cifras reales las cuales permitieron decidir que el proyecto es viable.

Recomendaciones:

- Para un ajuste periódico del cálculo de la demanda, y realizar proyecciones de la cantidad de huéspedes esperados en cada época del año, se deberá tomar en cuenta la información que proporcione la “Fundación Turismo para Cuenca” y el Ministerio de Turismo sobre el ingreso de turistas nacionales y extranjeros a la ciudad.
- El precio es un punto muy importante debido a la competencia que existe dentro de la ciudad de Cuenca es por ello que se debe estar atentos a los precios que ofertan los competidores sin dejar a un lado los costos que generen mantener las instalaciones del Apart-Hotel.
- Para la comercialización es de vital importancia buscar los canales correctos para posicionar como marca el establecimiento y de esta manera lograr una fidelidad y un marketing positivo en los clientes nacionales y extranjeros que se ajusten al perfil buscado, por medio de oficinas de información turística, clubs de viajes, etc.

BIBLIOGRAFÍA.

- AGN. (15 de Marzo de 2014). *El mercurio*. Obtenido de http://www.elmercurio.com.ec/426869-turismo-crecio-267-los-ultimos-5-anos-en-cuenca/#.VRrJcuHz8_8
- AITECO. (2012). *Aiteco*. Obtenido de <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- AMAT, O. (1995). *Análisis Económico Financiero*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- APART Terrazas Suites & Loft, G. (2013). *Terrazas Guayaquil*. Obtenido de (<http://www.terrazasguayaquil.com/suites.html>)
- ÁVILA y Lugo, J. (2004). *Introducción a la economía*. Plaza y Valdés Editores.
- BACA Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- BALANKO Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- BERNA Doce, S. (2014). *Berna Doce Suites*. Obtenido de (<http://www.suitesbernal2.com/servicios#sthash.VeVVY7Xs.dpuf>)
- BID. (2015). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/temas/turismo/crecimiento-de-la-actividad-turistica-en-america-latina-y-el-caribe,3853.html>
- BOLAND, R., & D'Arcangues, M. (2003). *Hablemos de costes y de precios de costes*. Editores Técnicos Asociados.
- CEGAHO. (25 de julio de 2013). *CEGAHO BLOG*. Obtenido de <https://cegaho.wordpress.com/2013/07/25/historia-industria-hotelera/>
- CORONEL, I. (2014). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Cuenca.
- CORONEL, I. (2015). *Estudio económico financiero*. Cuenca, Ecuador.
- CORONEL, I. (2015). *Estudio Económico-Financiero. Proyecto empresarial de inversión*. Cuenca, Azuay.
- CORONEL, I. (2015). *Gestión Ambiental*. Cuenca.
- CORONEL, I. (2015). *Planeación Estratégica*. Cuenca.

- CRESPO, E. (2009). *Proyecto para la Implementación de una Hostería Ecológica en el Valle de Chil-Chil, Provincia del Cañar*. Cuenca.
- CUENCA, F. t. (2014). *Fundación turismo para Cuenca*. Obtenido de <http://www.cuenca.com.ec/cuencanew/>
- FOSTER, D. (2011). *Introducción a la industria de la Hospitalidad*. McGraw-Hill Interamericana .
- GARBAY Chacon, N. (2009). *Sistemas de contabilidad y costos en las empresas hoteleras*. El Cid Editor.
- HEIZER, J., & Barry, R. (2009). *Principios de la administración de Operaciones*. México: Pearson Education.
- HOUSING, S. I. (2014). *St Isidro Corporate Housing*. Obtenido de <http://www.stisidro.com/quienes.html>
- IQNet. (2011). *Sistemas de gestión de la responsabilidad social*. Suiza.
- LÓPEZ, F. (2008). *Planificación de la calidad*. Bogotá.
- MALFITANO, O., Arteaga, R., & Romano, S. (2011). *Neuromarketing cerebrando negocios y servicios*. Alta Gerencia.
- MASLOW, A. (1987). *Motivation and Personality*. Longman.
- MINISTERIO de Turismo, E. (17 de Diciembre de 2002). (Decreto No. 3400), **REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS**. Quito, Ecuador.
- MINISTERIO de Turismo, E. (2015). Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/tag/ingreso-de-turistas-2015/>
- NETQUEST. (s.f.). *Calculadora de muestra para proporciones*.
- NORMA Internacional ISO, 1.-2. (2004). *Sistemas de gestión ambiental*. Suiza.
- PALACIOS Gomero, H. (2006). *Fundamentos Técnicos de la Matemática Financiera*. Fondo Editorial.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. .
- PYMES, Á. d. (2005). *Área de PYMES*. Obtenido de <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-solvencia-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcah>

REGLAMENTO de Alojamiento (2015).

REYES, M. (2013). *Bienestar 180*. Obtenido de <http://bienestar.salud180.com/salud-dia-dia/galeria/10-aromas-para-relajarte#imagen-10>

SINISTIERRA, G., & Polanco, L. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

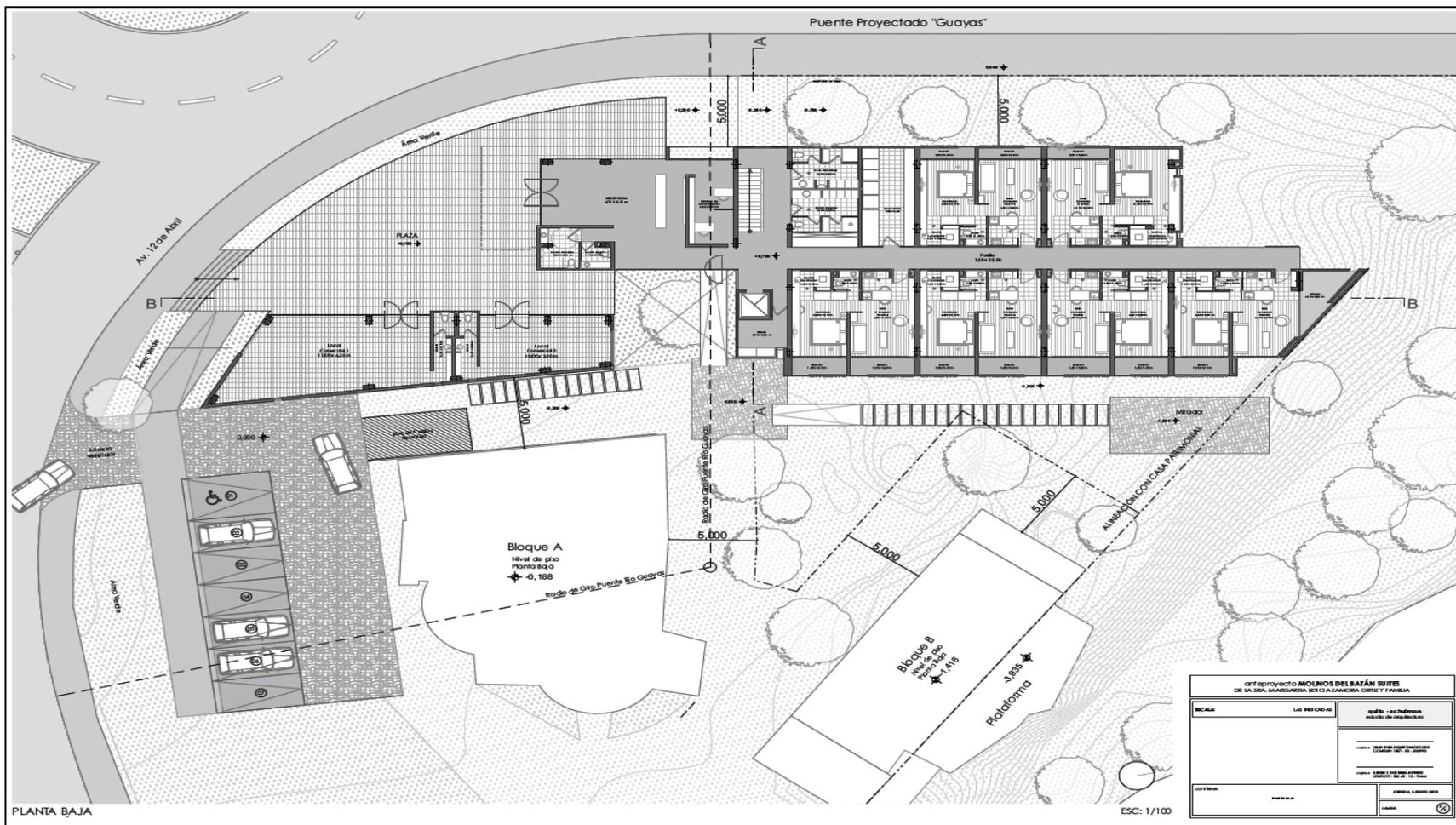
SORIANO, C. (11 de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

SUPERINTENENCIA de Compañías, V. y. (2013). *Superintendencia de compañías del Ecuador*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf

TURISMO, S. d. (2014). *Administración de empresas turísticas*. Obtenido de <http://administracion.realmexico.info/2013/06/sectur-clasificacion-de-turismo.html>

VAQUIRO, J. (2008). *Pymes Futuro*. Obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

VELEZ, Y. (Junio de 2015). *Mundo administrativo*. Obtenido de <http://mundoadministrativo.net/las-5-fuerzas-de-porter-y-su-teoria/>



Anexo 3.3. Planta Baja.



Anexo 3.5. Perspectivas Montajes.

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
DIAGNÓSTICO PARA PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA**

A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1. Nombre o razón social.....

2. Ubicación.....
.....

3. Tamaño (empleados / activos fijos / área).....

4. Fecha de inicio de labores.....

5. Sector empresarial (clasificación).....

6. Actividad principal.....
.

B. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1.....
.....

2.....
.....

3.....
.....

C. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO Y PRODUCTOS (BIENES Y/O SERVICIOS)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

D. PRINCIPALES ÁREAS DE INTERÉS

1.....
.....
2.....
.....
3.....
.....

E. FLUJOS DE MATERIALES, AGUA Y ENERGÍA EN LAS ÁREAS DE INTERÉS (DIAGRAMAS DE FLUJO)

Para D1

Para D2

Para D3

F. ESTADO DE LA GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE INTERÉS (¿QUÉ SE HACE? ¿QUÉ NO SE HACE?)					
1.	Gestión	de	la	logística	y los inventarios.....
.....					
.....					
2.	Gestión	de	las	actividades	de producción y servicio.....
.....					
.....					
3.	Gestión		de		la calidad.....
.....					
.....					
4.	Gestión	de	la	ingeniería	y el mantenimiento.....
.....					
.....					
5.	Gestión	de	residuos,	desechos	e impactos ambientales.....
.....					
.....					
6.	Control	de	los	costos	y de la productividad.....

.....

7. Grado de cumplimiento de la normativa ambiental.....

8. Condiciones de seguridad e higiene laboral y salud ocupacional.....

G. MARCO LEGAL AMBIENTAL APLICABLE

Legislación nacional:

1.....

2.....

3.....

Legislación regional / local (ordenanzas provinciales / municipales):

1.....

2.....

3.....

Otras normativas / normativas internas de la organización::

.....
.....

H. OPORTUNIDADES DE PmL EN LAS ÁREAS DE INTERÉS

Para D1:

1.....
.....

2.....
.....

3.....
.....

Para D2:

1.....
.....

2.....
.....

3.....
.....

Para D3:

1.....
.....

2.....
.....

3.....
.....

<p>CONCLUSIONES</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>RECOMENDACIONES</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Anexo 3.6. Plan de Producción más Limpia.



Encuesta SERVQUAL "Los Molinos del Batán Suites"

Fecha: _____

Grupo o persona evaluada _____

- Negocios
- Estudios
- Turismo
- Salud

Sus respuestas son muy importantes para nosotros ayúdenos a una Mejora Continua

Durante su visita, cuál fue el nivel de satisfacción respecto a:

1 Confiability

- 1.1 Qué tan ágil califica el servicio que brinda "Los Molinos del Batán Suites" 0 1 2 3 4 5
Especifique los motivos de su respuesta: _____
- 1.2 Cuando tuvo un problema el personal mostró un grado de interés 0 1 2 3 4 5
Especifique los motivos de su respuesta: _____
- 1.3 El servicio responde a lo que usted esperaba, usted obtiene el servicio que esperaba 0 1 2 3 4 5
Especifique los motivos de su respuesta: _____
- 1.4 Cómo califica usted el tiempo de atención 0 1 2 3 4 5
Especifique los motivos de su respuesta: _____
- 1.5 Los empleados demuestran estar capacitados para responder a sus preg 0 1 2 3 4 5
Especifique los motivos de su respuesta: _____

2 Responsabilidad

- 2.1 Le informaron puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio: 0 1 2 3 4 5
Especifique los motivos de su respuesta: _____
- 2.2 Cómo califica el servicio por parte de los empleados 0 1 2 3 4 5
Especifique los motivos de su respuesta: _____
- 2.3 Los empleados de estuvieon siempre dispuestos a ayudarlo 0 1 2 3 4 5
Especifique los motivos de su respuesta: _____
- 2.4 Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio. 0 1 2 3 4 5
Especifique los motivos de su respuesta: _____

3 Seguridad

- 3.1 Cómo califica la confianza que transmiten los empleados 0 1 2 3 4 5
Especifique los motivos de su respuesta: _____
- 3.2 Los empleado demuestran igualdad para todos sus clientes 0 1 2 3 4 5
Indique los motivos de sus respuestas: _____
- 3.3 Los empleados fueron siempre amables. 0 1 2 3 4 5
Indique los motivos de sus respuestas: _____
- 3.4 Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas. 0 1 2 3 4 5
Indique los motivos de sus respuestas: _____

4 Empatía

4.1 Cómo califica la atención personalizada de Los Molinos del Batán Suites

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.2 Cómo califica la recepción de sus inquietudes

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.3 Cómo califica la predisposición de los empleados para satisfacer sus necesidades

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.4 Cómo califica la proactividad de los empleados hacia el cliente

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5 Tangibilidad

5.1 Las instalaciones presentan equipos y tecnología moderna

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.2 Como califica las instalaciones físicas de "Los Molinos del Batán Suites"

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.3 Cómo califica la presentación física de los empleados de "Los Molinos del Batán Su.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Anexo 3.7. Modelo de Encuesta Servqual.

SATISFACCIÓN DE LAS INSTALACIONES

Fecha: _____

El objetivo de esta encuesta es conocer su satisfacción con las instalaciones y servicios qu brinda Los Molinos del Batán Suites

1 ALIMENTACIÓN

- 1.1 Con respecto a su gusto, la calidad y tipo de alimentos es:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 1.2 La variedad y tipos de alimentos servidos es:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 1.3 La cantidad de alimentos servidos es:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 1.4 El servicio y la atención del personal en el restaurant es:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Comentarios a sus respuestas:

2 LIMPIEZA

- 2.1 El servicio y la atención del personal de limpieza es:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 2.2 La limpieza, higiene y orden en la Suite es:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 2.3 La limpieza, higiene y orden en las instalaciones en general es:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 2.4 La dotación de papel higiénico, papel toalla y jabón en las instalaciones en general es:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Comentarios a sus respuestas:

3 TRANSPORTE EXTERNO

- 3.1 El servicio de transporte desde y hacia las instalaciones es a tiempo

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 3.2 La calidad y comodidad de vehículos del transporte es:

0	1	2	3	4	4
---	---	---	---	---	---
- 3.3 La seguridad de los vehiculos de transporte es:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4 COMODIDAD CON LAS INSTALACIONES

- 4.1 Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la Suite

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 4.2 El diseño de las áreas verdes prestan las comodidades necesarias

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 4.3 Las instalaciones le hacen sentir como en su hogar

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5 MISCELÁNEOS

5.1 Cuál es su grado de satisfacción con respecto al equipamiento de la Suite

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.2 ¿Cómo valora la relación calidad/precio del servicio ofertado?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.3 ¿Cuál es su grado de satisfacción, respecto a la resolución de las incidencias que hayan surgido como usuario de las instalaciones?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.4 El estado y calidad del menaje en las Suites es:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Comentarios a sus respuestas:

Anexo 3.8. Modelo de Encuesta Satisfacción de las Instalaciones.

