



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN

ESCUELA DE TURISMO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN LA
COMUNIDAD DE JACARÍN, PROVINCIA DE CAÑAR.

TRABAJO PREVIO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN TURISMO

AUTORES:

MARÍA JOSÉ GUILLÈN QUINTERO
ESTEBAN LEONARDO ORELLANA ORTEGA

DIRECTOR:

ARQ. FERNANDO CÓRDOVA LEÓN

CUENCA-ECUADOR

2015—2016

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a todos aquellos que, como nosotros, viven día a día la actividad turística y en ella miran un futuro próspero y sostenible como una opción al desempeño social y económico del mundo.

A nuestros padres y familia, por ser el motor fundamental, moral y emocional en el desarrollo y alcance hacia una vida profesional.

A nuestros maestros, quienes nunca desistieron de una vida dedicada a la enseñanza de un sin número de conocimientos que aportaron inmensamente en la formación de un criterio individual.

Para ellos hacemos esta dedicatoria, ya que con su apoyo hemos logrado la culminación de nuestra formación y hemos de dar paso a la vida profesional.

RESUMEN

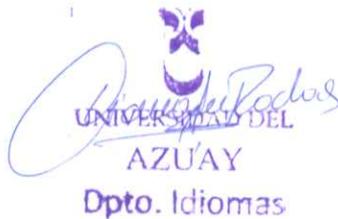
El presente trabajo realizado para la obtención del título de Ingenieros en Turismo, consiste en el estudio necesario para determinar la factibilidad y viabilidad con la que contará el proyecto Killary Lodge, ubicado en la comunidad de Jacarín, provincia del Cañar.

El estudio contempla un análisis de aspectos legales, económicos, sociales y de mercado que se involucran directamente en el posible éxito o fracaso de la propuesta para la puesta en marcha y adecuada operatividad de un establecimiento hotelero.

Para lograr tales objetivos propuestos por este estudio de factibilidad, se procedió con una investigación teórica, análisis bibliográfico, aplicación de encuestas e investigación estadística para la obtención de datos guías que formaran parte fundamental en la adecuada operatividad del Lodge en el mercado turístico y su sector económico.

ABSTRACT

This work done to obtain the title of Engineer in Tourism represents a study to determine the feasibility and viability of Killary Lodge project, located in the community of Jacarín province of Cañar. The study includes an analysis of legal, economic, social and market aspects that are directly involved in the possible success or failure of the proposal for the implementation and proper operation of a hotel. To achieve the objectives proposed by this feasibility study, a theoretical research, bibliographic review, application of surveys and statistical research were implemented to obtain the guidelines that are a fundamental part in the proper operation of the Lodge in the tourism market and in its economic sector.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
RESUMEN	II
ABSTRACT	III
INDICE DE CONTENIDOS	4
TABLA DE ILUSTRACIONES	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	10
1. MARCO CONCEPTUAL	10
1.1 INTRODUCCIÓN	10
1.2 MARCO TEÓRICO	10
1.2.1 Concepto de Factibilidad	10
1.2.2 Estudio de Factibilidad	10
1.2.3 Ámbitos que comprende el Estudio de Factibilidad.	10
1.2.4 Estructura Administrativa de una Empresa Turística	13
1.2.5 Marketing Turístico	15
1.3 ESTADO DEL ARTE	15
1.4 MARCO LEGAL	17
1.4.1 Constitución del Ecuador	18
1.4.2 Ley de Turismo	19
1.4.3 Reglamentos	21
1.5 CONCLUSIÓN	23
2 CAPITULO II	24
ESTUDIO DE MERCADO	24
2.1 INTRODUCCIÓN	24
2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL	24
2.2.1 Descripción Geográfica	24
2.2.2 Descripción Topográfica	27
2.2.3 Descripción de Servicios	28
FUENTE: (C+CCONSULCENTRO, PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL DEL CANTÓN DÉLEG, 2009-2014)	29
2.2.4 Descripción Vial	30
2.2.5 Análisis FODA	31

2.3	ASPECTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	34
2.4	ESTUDIO DE LA DEMANDA.....	35
2.4.1	Interpretación Estadística.....	36
2.5	ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	46
2.5.1	Competidores Locales	46
2.5.2	Análisis competidores nacionales-Benchmarking.....	48
2.6	CONCLUSIÓN.....	55
3	CAPITULO III.....	56
	LA EMPRESA	56
3.1	INTRODUCCIÓN	56
3.2	FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA.....	56
3.2.1	Elementos de la empresa	56
3.2.2	Objetivos Organizacionales de la empresa.....	65
3.2.3	Entorno Empresarial	66
3.3	ESTRUCTURA FUNCIONAL	67
3.4	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	70
3.4.1	Tipología Empresarial	70
3.4.2	Cultura Organizacional.....	71
3.4.3	Modelo de la Doble S	73
3.4.4	Fundamentos Organizacionales	73
3.5	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	80
3.6	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	83
3.6.1	Objetivos de las Empresas Turísticas	83
3.6.2	¿A dónde se pretende llegar?.....	84
3.6.3	¿Cómo se puede llegar?.....	85
3.6.4	Enfoques Operativos.....	86
3.7	PLANIFICACIÓN COMERCIAL	88
3.7.1	Segmentación	88
3.7.2	Perfil del cliente de Killary Lodge.....	90
3.7.3	Target group:	91
3.7.4	Posicionamiento:	92
3.7.5	Producto:.....	93
3.8	CONCLUSIONES	97
4	CAPÍTULO IV.....	98
	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	98
4.1	INTRODUCCIÓN	98
4.2	PLAN DE INVERSIÓN	98

4.3	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	99
4.3.1	Resumen de sueldos.....	99
4.3.2	Cuadro de Depreciaciones	100
4.3.3	Costo de Ventas Restaurante	101
4.3.4	Gastos Operativos.....	101
4.3.5	Ingresos.....	102
4.3.6	Tabla de Amortizaciones	104
4.3.7	Estado de resultados	105
4.3.8	Balance general.....	106
4.3.9	Punto de equilibrio.....	106
4.3.10	Flujo de Caja.....	108
4.3.11	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	110
4.4	CONCLUSIONES	112
	CONCLUSIONES	113
5	ANEXOS.....	114
	BIBLIOGRAFÍA	131

TABLA DE ILUSTRACIONES

Tabla 1.1: Análisis de Ley de Turismo.....	20
Ilustración 2.1: Poblados de Déleg	25
Ilustración 2.2: Hidrografía Déleg.....	26
Gráfico 2.1: Distribución de la temperatura	27
Ilustración 2.3: Temperatura media.....	27
Ilustración 2.4: Mapa Geomorfológico	28
Ilustración 2.5: Cobertura de servicio de agua potable	29
Ilustración 2.6: cobertura de servicio eléctrico.....	30
Ilustración 2.7: mapa vial.	31
Gráfico 2.1: Nivel de ingresos por ciudad.....	37
Gráfico 2.2: preferencias por región.....	38
Gráfico 2.3: realiza turismo en el Azuay.....	39
Gráfico 2.4: Preferencia de atractivos	39
Gráfico 2.5: conocimiento de atractivos aledaños.....	40
Gráfico 2.6: preferencia de actividades	41
Gráfico 2.7: disponibilidad por pernoctar en Cuenca.....	42
Gráfico 2.8: Generalmente viaja acompañado por.	43
Gráfico 2.9: gasto por hospedaje.	44
Gráfico 2.10: preferencia gastronómica	44
Gráfico 2.11: gasto por alimentación.	45
Tabla 2.1: análisis competencia. Tabla 2.2: análisis competencia.....	47
Tabla 2.3: análisis competencia.....	47
Ilustración 3.1: Plano general del proyecto	79
Tabla 4.1: resumen de la inversión inicial.....	99
Tabla 4.2: resumen de sueldos.....	100
Tabla 4.3: cuadro de depreciaciones.....	100
Tabla 4.4: costo de ventas del restaurante.	101
Tabla 4.5: gastos operativos anuales.	102
Tabla 4.6: Resumen de ingresos Anuales.....	104
Tabla 4.7: tabla de amortizaciones	104

Tabla 4.8: Estado de resultados.....	105
Ilustración 4.9: Balance General.....	106
Tabla 4.10: punto de equilibrio.....	107
Tabla 4.11: flujo de caja.....	109
Tabla 4.12: VAN y TIR.....	110

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, dentro de los ejes de desarrollo globales, la actividad turística es uno de los principales motores dinamizadores de la economía a nivel mundial. En el Ecuador se busca diversificar la matriz productiva potencializando e impulsando a la inversión en el sector turístico, para ello se plantea el alcance a la excelencia e innovación de la oferta, para que cumpla con las expectativas y satisfaga las necesidades de turistas nacionales y extranjeros.

Es así como surge la idea del establecimiento turístico Killary Lodge, bajo el objetivo de satisfacer una necesidad; empleando una iniciativa innovadora en el mercado turístico y a la vez vanguardista, con una clara filosofía organizacional propuesta tras un estudio e investigación profesional.

Para el estudio se estableció como objetivo general determinar la viabilidad de este proyecto y de igual manera asegurar su inversión, estudio que, para su óptima elaboración ha sido complementado con varias investigaciones adyacentes dentro del mercado turístico, empresas turísticas, planificación turística y los posibles impactos del proyecto en los ámbitos social, económico y ambiental.

De este estudio se espera un resultado positivo, pues el proyecto contará principalmente con una ubicación privilegiada, rodeada de atractivos turísticos naturales evidenciados en su escenario paisajístico y cultural. Es importante recalcar la cercanía con la ciudad de Cuenca considerada destino turístico a nivel nacional así como el aspecto arqueológico que envuelve a la zona por la originaria presencia de Cañarís e Incas.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 Introducción

Dentro del capítulo número uno del Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Servicio de Alojamiento en la comunidad de Jacarín, provincia del Cañar, se expresa el contenido teórico de la investigación, estado de arte y marco legal de la investigación, todos estos considerados estudios previos complementados con el análisis del material bibliográfico primario y secundario necesario para dar una pauta de inicio al proyecto.

1.2 Marco Teórico

El marco teórico engloba las definiciones teóricas que rigen el desarrollo de la investigación para la obtención de los resultados de factibilidad. La teoría descrita a continuación está sujeta a un orden establecido según el proceso de desarrollo de la tesis.

1.2.1 Concepto de Factibilidad

Según el diccionario de la Real Academia Española (2011) la factibilidad es la *“cualidad o condición de factible”*.

1.2.2 Estudio de Factibilidad

Según Varela (1997) *“Se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”*. El estudio de factibilidad resulta del análisis previo a la ejecución de un proyecto cuyo objetivo principal es determinar viabilidad y establecer las estrategias necesarias para el éxito del negocio en marcha.

1.2.3 Ámbitos que comprende el Estudio de Factibilidad.

Para el correcto desarrollo y estructuración de un estudio de factibilidad se consideran cuatro factores básicos.

- **Estudio de Mercado**

Para la adecuada elaboración de un estudio de factibilidad, es necesario realizar un estudio de mercado previo.

“Un estudio de mercado analiza la oferta y la demanda con el fin de determinar la respuesta de mercado ante un producto o servicio”. (Rico, 2005)

El objetivo principal de todo estudio de mercado es el análisis profundo en de un producto o servicio específico en un macro y micro entorno. Los aspectos principales dentro de un estudio de mercado son:

- **Políticas de precio y comercialización:**

Las distintas políticas de precio y comercialización van de la mano con un análisis de la competencia así como la valoración en relación calidad-precio. Dentro del ámbito turístico, tomando en cuenta que el estudio de factibilidad está dirigido a una empresa perteneciente al sector industrial terciario, se verán involucrados distintos elementos, tanto tangibles como intangibles que elevarán o disminuirán la satisfacción del cliente.

- **Perfil del Target:**

El análisis del mercado incluye un estudio de demanda que especifique el público objetivo al cual se dirige el proyecto. Dentro de este estudio se determinarán las características del público tales como edad, sexo, nivel económico, preferencias, nacionalidad, etc.

- **Valores Añadidos y Ventajas Competitivas:**

Caracterizado por el estudio y determinación de los factores de diferenciación del negocio propuesto, mismos que se relacionan directamente con el nivel de satisfacción del cliente, lo cual genera un aumento de flujos de clientes.

- **Análisis de Oferta y Demanda**

En un estudio de factibilidad el análisis de la oferta y demanda representa uno de los ejes fundamentales para la adecuada determinación de la viabilidad de un proyecto. El enfoque de la investigación de demanda y oferta, disminuiría los riesgos financieros, operativos así como también posibilitan la creación de planes de contingencia. Es importante recalcar la necesidad de este análisis en establecimientos hoteleros y turísticos, pues su mercado presenta alta vulnerabilidad a la estacionalidad, así como a la efectiva promoción y difusión.

Se entiende por demanda “*la cuantía global de compra de bienes y servicios realizados o provistos por una colectividad*”. (Española, 2015). En el ámbito turístico, este concepto se aplicará en torno a la compra de servicios involucrados en el sector hotelero entre ellos alimentos y bebidas, alojamiento y actividades de recreación.

Se entiende por oferta al “*conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado*”. (Española, 2015) En el ámbito turístico se resume a la cantidad y calidad de los servicios ofertados a un público objetivo previamente determinado.

- **Evaluación Técnica**

Comprende la estructuración y fundamentos empresariales óptimos para el correcto desarrollo de la empresa analizada. Esta evaluación da a conocer una guía administrativa que comprende aspectos importantes como fundamentos de la empresa, gestión administrativa, planeación estratégica y análisis del marco jurídico legal al que estaría regida la empresa. El desarrollo del presente estudio se enmarca en el análisis de factores técnicos inmersos directamente en el sector turístico.

- **Evaluación Ambiental:**

Es un estudio previo indispensable para el diagnóstico de impactos que generaría el proyecto dentro del área en la que se desarrollaría el emprendimiento. Es necesario también un análisis del uso y ocupación de suelo, que determinaría la factibilidad de la infraestructura indispensable para el funcionamiento del establecimiento dentro del área turística.

- **Evaluación Financiera:**

Esta evaluación involucra un análisis de información de tipo monetaria que determinará la rentabilidad de la actividad de la empresa. Este análisis incluye un estudio previo del presupuesto de inversión y operación del establecimiento así como un análisis del posible retorno de capital y un plan de inversión, sujeto a las limitaciones establecidas en el ámbito profesional del turismo.

- **Evaluación Socio-Económica:**

“Esta evaluación determina los impactos económicos del proyecto a nivel regional o local y los efectos sociales sobre los grupos de personas afectadas”. (Nasarid, 2010)

Para este estudio se toma en cuenta la problemática y debilidades del territorio donde se llevará a cabo la actividad turística, misma que pretende incentivar de manera estratégica e integradora el aporte socio-económico generado a la comunidad.

1.2.4 Estructura Administrativa de una Empresa Turística

Para el estudio de factibilidad propuesto es importante establecer los principales elementos que forman parte del proceso administrativo, pues éste proporciona la adecuada estructura empresarial en el que estará regida la empresa.

- **Fundamentos de la empresa**

Para una adecuada determinación de los elementos de una empresa se incluye el análisis de los distintos elementos con los que contará el negocio.

- **Estructura Organizacional**

Según el estudio realizado por las profesionales Valeria Hurtado y Jéssica Salamea, la estructura organizacional comprende el análisis de la relación existente entre un organigrama, tareas y jerarquías de los distintos puestos de trabajo. Los elementos antes mencionados se desenvuelven en relación directa con los diversos elementos intangibles que forman parte de la estructura de la empresa tales como misión, visión, valores y objetivos.

- **Estructura Funcional**

Es el enfoque de la estructura organizacional que utilizan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, generalmente se organizan alrededor de las funciones básicas del negocio, logrando así departamento de mercadeo, producción, finanzas, talento humano etc. Sus beneficios son la especialización y una buena coordinación fluida entre ellas. (Lopez, 2015)

La estructura funcional en una empresa turística tiene la finalidad de agrupar diversos departamentos para distribuir correctamente las áreas funcionales indispensables con las que debe contar una empresa para su óptima operatividad.

- **Gestión Administrativa**

En este ámbito se utiliza análisis en relación al diseño organizacional de la empresa, basado en la tipología empresarial. Por otra parte incluye la planeación estratégica, elemento de vital importancia operativa, que involucra estudio del micro y macro entorno en el que se desempeña la empresa así como de los objetivos y metas a los que apunta la organización.

1.2.5 Marketing Turístico

Las 4 P's del marketing es el estudio que analiza el entorno en el que se desenvolverá el servicio o producto a comercializar. Se compone de cuatro elementos que se exponen a continuación:

- **Producto**

Hace referencia al producto o servicio que se pretende vender. En el ámbito turístico es necesario tomar en cuenta que los clientes tienen al alcance varios medios para informarse, lo que provoca que posean una naturaleza selectiva.

- **Promoción:**

Es el estudio del medio mediante el cual se realiza la publicidad de este servicio o producto definido, es el aprovechamiento de los diversos mecanismos de comunicación. Dentro del medio turístico es necesario fomentar la comunicación efectiva con los clientes, generando la correcta información de los mismos.

- **Precio**

Hace referencia al análisis del valor que posee el producto o servicio a discusión. Dentro del turismo esta variable se relaciona directamente con los diversos valores adicionales y aspectos de diferenciación que posea el servicio ofrecido.

- **Plaza**

Este aspecto toma en cuenta el entorno o lugar en el cual se involucra y se adquiere el producto o servicio. Para el turismo es fundamental facilitar la compra al mismo tiempo que se proporciona la mejor experiencia al momento de hacerlo.

1.3 Estado del Arte

La actividad turística en el Ecuador ha incrementado en los últimos años debido a dos factores importantes: la significativa mejora en lo que respecta a promoción turística, y la mejor dotación y capacitación en la planta de turismo. En la actualidad

los proyectos turísticos que se desarrollan en el país deben su éxito a su larga trayectoria en el mercado y a la buena aceptación por parte del público objetivo.

La oferta turística en el Ecuador es muy variada, pero no precisamente la mejor en cuanto a procesos de calidad y de capacitación por parte de los proveedores del servicio; por lo tanto es de vital importancia la tecnificación y profesionalización de los proyectos turísticos a ser inaugurados, para así definir la viabilidad y la factibilidad de los mismos. Por esta razón durante los últimos años se han propuesto varios estudios de factibilidad y mercado, que por temas de financiamiento o falta de interés del sector público, se han estancado en su realización teórica.

Nuestra propuesta consiste en un estudio de factibilidad para la creación de un establecimiento hotelero ubicado en el sector de Jacarín, provincia del Cañar. Para esta provincia se han elaborado previamente ciertos estudios de factibilidad que consideran viable la posibilidad de implementación de una nueva oferta turística. A continuación presentamos algunos de ellos.

El estudio de factibilidad realizado por el Ingeniero José Sarmiento Heredia, de la Universidad Técnica del Norte, propone el análisis del territorio perteneciente a la provincia de Cañar, en el cantón La Troncal. Sarmiento involucra el análisis económico, social y ambiental para evaluar la viabilidad en la implementación de un centro turístico de esparcimiento, mismo que ha generado respuestas positivas para la inversión privada, debido a los retornos positivos de capital.

En cuanto al nivel de aptitud del territorio en términos de desarrollo de la actividad turística, se llegó a la conclusión, a través de encuestas, que el territorio es, de hecho, apto pues se cuenta con la aceptación de grupos familiares que tienen la necesidad de un centro turístico de esparcimiento.

Asimismo la muestra poblacional sujeta a la investigación realizada se pronuncia al momento de identificar dos falencias principales dentro del territorio. La primera es la falta de planta turística con diversos complementos recreativos. La segunda es la ineficaz y débil publicidad de las plantas turísticas existentes, puesto que aun existiendo un proyecto limitado en el territorio, no se tiene conocimiento de aquel.

Un segundo estudio de factibilidad realizado dentro del territorio de la provincia del Cañar es “El Estudio de Factibilidad de un producto turístico comunitario para la parroquia Juncal, Cantón Cañar, Provincia de Cañar”. Este considera, tras un análisis estadístico, la viabilidad de la ejecución del proyecto que comprende el servicio de hospedaje con capacidad de dieciocho pax y servicio de restauración para treinta y dos pax. mismos que serían ofertados a turistas nacionales y extranjeros.

Dentro de este estudio se concluyó que la viabilidad de la inversión, tomando en cuenta la aceptación respaldada por la investigación de la muestra poblacional, es de un 86% por parte de turistas locales y nacionales y de un 93% por parte de turistas extranjeros.

Otro estudio de factibilidad ejecutado para la creación de un parador turístico en Culebrillas-Cantón Cañar, fomentando así la Ruta Arqueológica Qhapaq Ñan, definió ciertas características físicas y recursos turísticos del territorio, de las que depende el adecuado desarrollo de la actividad turística.

Este estudio ha realizado un análisis estadístico a partir de las encuestas realizadas y como resultado se ha obtenido datos que avalan la viabilidad de un proyecto turístico en la provincia de Cañar, tomando en cuenta el alto flujo turístico al que apuntan los proyectos turísticos.

1.4 Marco Legal

El marco legal está enmarcado en el análisis de la legislación vigente a la que está regida la operatividad de la empresa, incluye la revisión de diversas leyes estatales, reglamentos y ordenanzas.

Roberto C. Boullón dentro de su estudio de “Planificación del espacio turístico” recalca que: Turismo es la consecuencia de un fenómeno social cuyo punto de partida es la existencia del tiempo libre. En torno a los viajes que se realizan como una de las formas para aprovechar el tiempo libre, se ha desarrollado un importante número de actividades que, como muchas otras, no fueron programadas previamente. Su existencia se debe a un movimiento espontaneo por el cual, la iniciativa privada primero y el poder público después, fueron

resolviendo las necesidades de los viajeros, al incorporar cada vez un mayor número de servicios destinados a aumentar el confort del turista y a multiplicar sus oportunidades de diversión.

Boullón también recalca que para el correcto desarrollo de esta actividad es necesario tener en cuenta cuatro factores indispensables que en conjunto conforman el patrimonio turístico:

- **Atractivo turístico:** Materia prima del turismo, a partir de su presencia se puede pensar en construir una planta turística que permita explotarlo comercialmente.
- **Planta turística:** Los servicios que se venden a los turistas son elaborados por un subsistema al que denominamos planta turística que está integrado por dos elementos a) el equipamiento y b) las instalaciones.
 - **a) Equipamiento:** incluye todos los establecimientos, administrados por la actividad pública o privada, que se dedican a prestar los servicios básicos.
 - **b) Instalaciones:** son las construcciones especiales cuya función es facilitar la práctica de actividades netamente turísticas.
- **Infraestructura:** Dotación de bienes y servicios con que cuenta un país para sostener sus estructuras sociales y productivas.
- **Superestructura:** comprende todos los organismos especializados, tanto públicos como privados, encargados de optimizar y cambiar el funcionamiento de cada una de las partes que integra el sistema, así como amortizar sus relaciones para facilitar la producción y venta de los múltiples y dispares servicios que componen el producto turístico.

1.4.1 Constitución del Ecuador

Es el cuerpo normativo principal que manda, permite y prohíbe toda actividad que se pudiera desempeñar en el estado, es por ello que se deberán aplicar en primera instancia las ordenanzas que en ella se manifiesta.

A continuación se presentan los artículos que tienen relación con la implementación y desarrollo de una empresa de alojamiento.

La Constitución del Ecuador asegura dentro del artículo 33, capítulo II *Derechos del Buen Vivir*, la libertad de trabajo que promueva la vida digna y el buen vivir dentro de la población ecuatoriana, esto implica, asegurar la canasta básica, salud, seguridad social y servicios básicos a la población. (Anexo 1.1)

Además dentro del Régimen de Desarrollo, la Constitución abarca temas relacionados con el sistema político económico, entre los cuales es necesario recalcar los artículos 284 y 285 del capítulo IV *Soberanía Económica*, que incentivan el empleo y la inversión en los diferentes sectores de producción de bienes y servicios a nivel nacional, como sería la actividad turística, ya que es socialmente aceptada y su práctica actualmente promovida de una manera sostenible y sustentable. (Anexo 1.1)

1.4.2 Ley de Turismo

El Estado ecuatoriano cuenta con varios cuerpos normativos que son presentados como leyes, mismas que regulan la actividad en cada ámbito económico desarrollado dentro del territorio nacional.

Para el desarrollo de la actividad turística se ha establecido un cuerpo normativo inter-disciplinado denominado “Ley de Turismo” que rige toda actividad turística dentro del país. A continuación se presentará un análisis de la “Ley de Turismo” con enfoque principal en el sector de alojamiento y alimentación.

Entre las generalidades dentro de la Ley de Turismo en el Capítulo I, artículo 4, se recalca las siguientes políticas que influyen directamente con la gestión y operación de las empresas turísticas en el país.

Tabla 1.1: Análisis de Ley de Turismo

Ley de Turismo	
Capítulo I	Generalidades
Art 4.	<i>La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:</i>
	<i>a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo;</i>
	<i>d) Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos;</i>
	<i>g) Fomentar e incentivar el turismo interno</i>

Fuente: Ley de Turismo

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

Ya que la mayoría de emprendimientos turísticos en el país corresponden a inversiones privadas, es indiscutible el apoyo que ha recibido este sector por parte del gobierno en el desarrollo sus actividades, además se encarga de coordinar los diversos organismos que controlan y organizan la actividad turística en el país para su correcta operatividad.

Dentro del capítulo II de la Ley de Turismo *De las actividades turísticas y de quienes las ejercen*, se han tomado como puntos importantes de referencia a los artículos 5, 8, 9, 10 y 12. Estos, en general, consideran los diversos estatutos que el sector turístico debe seguir para su correcto ejercicio, considerando que la actividad turística es desarrollada por personas naturales o jurídicas. Recalca también que el establecimiento debe poseer registro de turismo a nombre del prestador de servicios y una licencia única de funcionamiento que se debe

adquirirse al inicio de la operación y brindará múltiples beneficios dentro de sector turístico. (Anexo 1.2)

Por otro lado, se menciona en el artículo 19 *De Las Categorías*, que todas las empresas turísticas deben regirse a categorías, mismas que están reguladas por normas internacionales, clasificando de esta manera a los establecimientos de servicios turísticos como hoteleros y extra-hoteleros, cuya categoría dependerá de los diversos servicios complementarios que estos oferten. (Anexo 1.2)

En el Capítulo VII artículo 26, *De Los Incentivos y Beneficios en General*, se expresa el amparo a los emprendedores turísticos cuyos proyectos han sido aprobados por el Ministerio de Turismo dentro del territorio nacional. Los beneficios obtenidos incluyen exoneración total de impuestos en los actos societarios de aumento de capital y registro de empresas de turismo, exoneración de los impuestos gravados en la transferencia de dominio de inmuebles y acceso a créditos en instituciones financieras dirigidas a líneas de financiamiento de emprendimiento turístico. (Anexo 1.2)

Para ser sujeto a los incentivos que brinda la Ley de Turismo se debe haber realizado inversiones y reinversiones para nuevos proyectos o mejoramiento de los actuales dedicados al turismo receptivo interno, debe estar ubicado en zonas con potencial turístico, preferentemente en zonas rurales donde se fomente el desarrollo económico, y que constituyan actividades turísticas que merezcan promoción acelerada. (Anexo 1.2)

1.4.3 Reglamentos

Los diferentes reglamentos planteados en la legislación ecuatoriana se deberán aplicar con la finalidad de complementar las disposiciones anteriormente mencionadas. Para esto se tomó en cuenta el Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo. Éste establece en su capítulo primero *De las Actividades Turísticas y su categorización*, dentro del Artículo 43, la necesidad de la definición de la actividad turística a realizar para la correcta aplicación de las disposiciones que contiene la Ley de Turismo, que consisten en:

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

y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje; (Ley de Turismo, 2002)

b) Servicio de alimentos y bebidas.- Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento. (Ley de Turismo, 2002)

En conjunto con el Artículo 5, expresado anteriormente, se establece el reglamento que delega el registro único de turismo, con la inscripción del prestador de servicios turísticos en el catastro, cuya inscripción es realizada una sola vez. (Anexo 1.3)

De igual manera se considera necesario el registro de operación, referido a la adquisición de la licencia única de funcionamiento, constituyendo así la autorización legal necesaria para el correcto desarrollo de actividades turística. Los diversos estamentos para la adquisición de esta licencia se encuentran expresados en los Artículos 55, 56, 58 y 60 del Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo. (Anexo 1.3)

El Reglamento General de las Actividades Turísticas hace referencia en el decreto 3400, título IV *De la Obligación de Registro y de la Obtención de Licencia Anual de Funcionamiento*, artículos 141, 142, 148 y 149, que las personas naturales y jurídicas están en la obligación de registrarse como empresa turística en el Ministerio de Turismo, de obtener la licencia única de funcionamiento, la aprobación de los precios de los bienes y servicios que prestan y los demás requisitos y documentos exigidos en otras leyes, reglamentos especiales, resoluciones y otros instructivos administrativos. Así también se encuentra especificados los requisitos para el cumplimiento de las exigencias antes mencionadas. (Anexo 1.3)

El título X del Reglamento General de Actividades Turísticas, en lo que respecta al control de las obligaciones y sanciones, capítulo I, artículos 198, 199 y 200 menciona que es competencia del Ministerio de Turismo regular los horarios de funcionamiento de las actividades y servicios turísticos. Además es obligación de

los prestadores exhibir tanto la placa de identificación otorgada por el Ministerio, como el cuadro de tarifas en lugares visibles al público. Finalmente el MITUR es libre de solicitar cuadros estadísticos financieros a los prestadores de servicios.

1.5 Conclusión

Como conclusión se recalca la importancia de los conocimientos previos, que se deben difundir y aplicar para el desarrollo del estudio de factibilidad propuesto, por otra parte se ha considerado un hecho fundamental el recalcar leyes, nomás y reglamentos principales que rigen la actividad turística del país que nos servirán como base para el futuro desarrollo legal del establecimiento.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Introducción

Se ha realizado como segundo punto de la investigación y el análisis del macro y micro entorno en el cual se encuentra involucrada la empresa, partiendo por un análisis situacional de la zona en la que se pretende ejecutar el proyecto, estudio que cual fue complementado con un análisis FODA desarrollado paso a paso en búsqueda de resultados confiables, a continuación se analizó la oportunidad que tiene el futuro servicio turístico en el mercado empezando con el análisis de la oferta demanda mediante encuestas, complementando con una investigación de campo.

Durante este capítulo encontraremos respuestas a las interrogantes en cuanto a la situación del mercado turístico hotelero, gustos y preferencias de los clientes, se podrá establecer posibles consumidores y sobre todo se evidenciara un análisis de los futuros competidores y su oferta al mercado turístico.

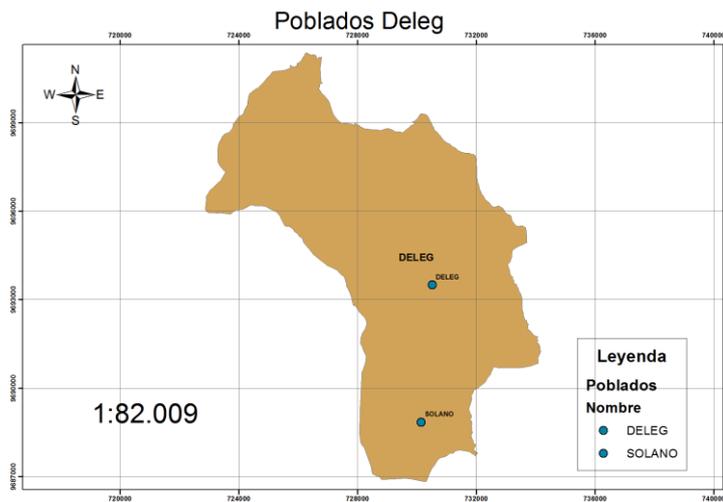
2.2 Análisis Situacional

2.2.1 Descripción Geográfica

El cantón Déleg se encuentra ubicado al suroeste de Azogues en la provincia del Cañar, presenta un rango de elevación aproximado que va desde los 2400 hasta los 2900 m.s.n.m, siendo su extensión territorial de 78,2 km². Este cantón limita al Norte con Biblián, al Sureste con Cuenca, provincia del Azuay, y al oeste con la capital provincial, Azogues.

Déleg es el cantón más joven de la provincia de Cañar, dentro de su división política encontramos a: la parroquia de Solano, y algunas extensiones territoriales de menor tamaño como la comunidad de Guabizhún, la de Jacarín, y otras cercanas. La parroquia de Cojitambo, y la de Ricaurte, a pesar de no formar parte de Déleg, son territorios que influyen directamente sobre el territorio en el ámbito turístico económico y social.

Ilustración 2.1: Poblados de Déleg



Fuente: ArcGis

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana.

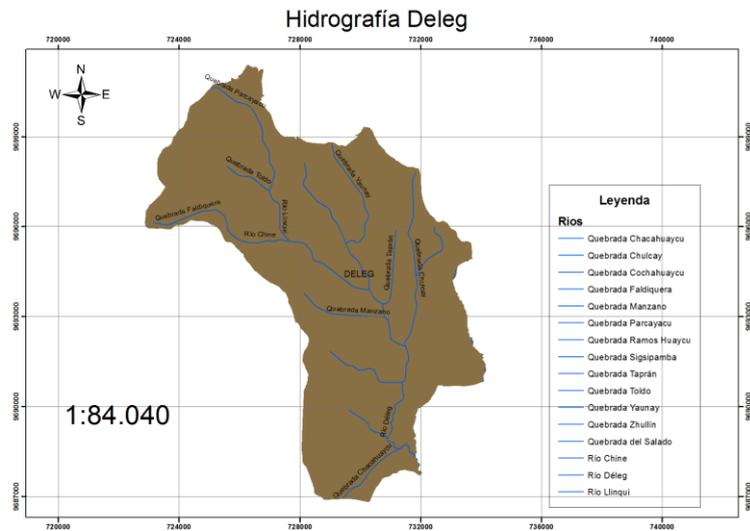
Sin embargo, Déleg, como parroquia eclesiástica, es la más antigua de la provincia del Cañar, su existencia data de antes del año 1600. “La población aborigen que estuvo presente antes de la llegada de los Incas fue la de los Cañaris, quienes lo llamaron Delig, que quiere decir planada o llanura espaciosa; se dice que grandes grupos de Cañaris fueron sacados como mitimaes para conformar el gran número de 15000 familias Cañaris que fueron al Valle del Yucay en el Cuzco, mas no existe registro histórico”. (Deleg.com, 2005)

Políticamente, Déleg fue creado como parroquia el 23 de mayo de 1771 por Real Cédula de España. A pedido del pueblo, en el gobierno del Dr. Rodrigo Borja Cevallos, su cantonización fue declarada mediante decreto legislativo correspondiente el 27 de febrero de 1992.

El cantón cuenta con un recurso paisajístico tanto natural como artificial. Por acción del hombre los espacios naturales se han transformado en un entorno cultural, compuesto por patrimonio arquitectónico y antropológico. En la zona el tiempo ha dejado huellas y acciones de los pueblos actuales y de los precedentes que modelaron el paisaje para hoy mostrarse como variado y lleno de contrastes. Se encuentra por ejemplo desde las grandes llanuras del cerro de la Pachamama hasta los llamativos colores de las casas de arquitectura vernácula tanto de Déleg como de Solano.

El principal recurso hídrico de la parroquia es el río Déleg, que nace de la confluencia de los ríos Fulag y Ñamurelti; tiene un trayecto de Noreste a Sureste y no posee afluentes de importancia, pues varias quebradas engrosan sus aguas en épocas invernales. En el centro cantonal se ha medido una precipitación media anual entre 700 y 750 mm/año, siendo dos los períodos marcados de lluvia, el primero entre mediados de enero y mediados de abril y el segundo entre octubre y diciembre.

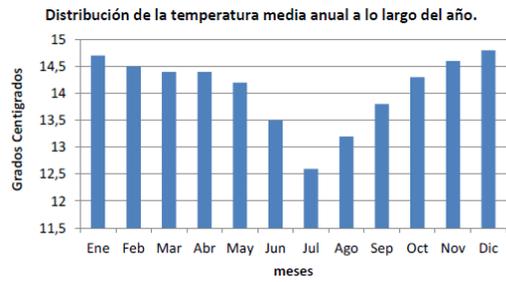
Ilustración 2.2: Hidrografía Déleg



Fuente: ArcGis
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana.

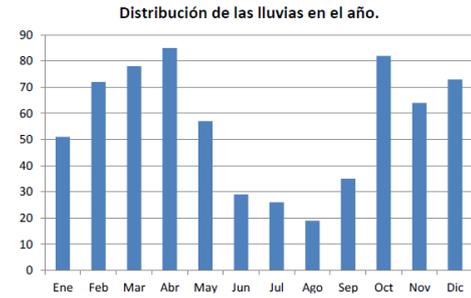
El clima del cantón oscila entre los 14.1°C como temperatura media anual; no obstante, existen registros de temperaturas más altas y más bajas a los 14 grados. Este parámetro caracteriza al bioclima de la zona como Templado Sub-húmedo (rangos 12°C a 18°C); y, ecológicamente como zona de vida bosque seco Montano Bajo (b.s.M.B) con rangos 500-1000 mm/año. El clima en el cantón Déleg y su parroquia Solano, en términos generales es benigno, lo que permite un buen nivel de vida y desarrollo de actividades cotidianas y productivas sin mayor dificultad.

Gráfico 2.1: Distribución de la temperatura



Fuente: Registros Meteorológicos. INAMHI

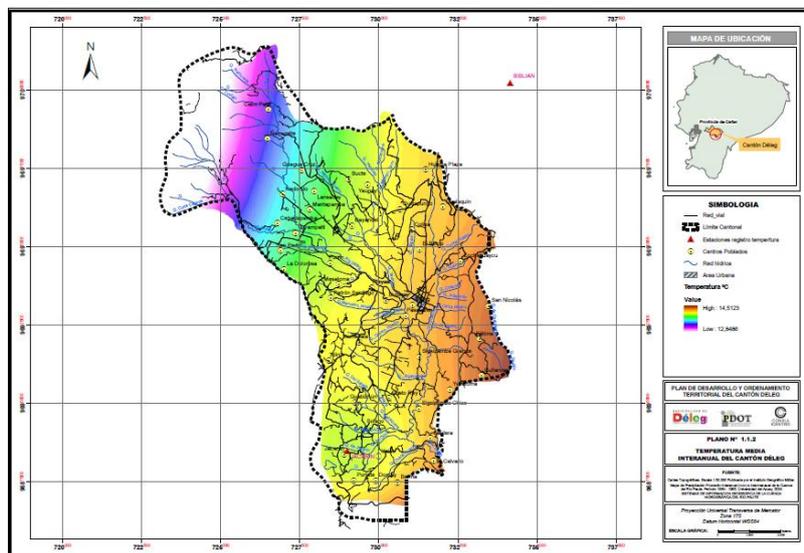
Gráfico 2.2: Distribución de las lluvias



Fuente: Registros Meteorológicos. INAMHI

Fuente: (C+CConsulcentro, Plan de Desarrollo Territorial del Cantón Déleg, 2009-2014)

Ilustración 2.3: Temperatura media

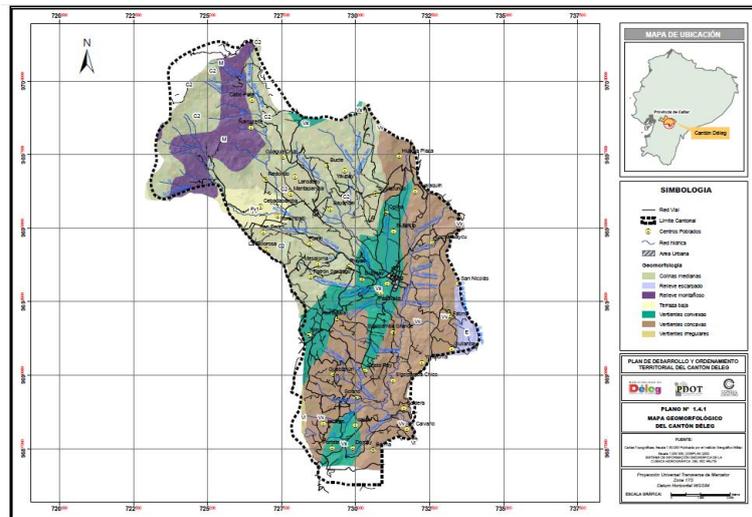


Fuente: (C+CConsulcentro, Plan de Desarrollo Territorial del Cantón Déleg, 2009-2014)

2.2.2 Descripción Topográfica

Topográficamente la parte Oeste tiene características propias de las estribaciones del Cerro de Ñamurelti y del río Déleg, además existen otras elevaciones, como el Pallcayacu, Cuencapungo y Mesaloma. La topografía imperante es la de pendientes muy suaves o planas más suaves y moderadas que cubren aproximadamente el 90% del territorio, por tanto son suelos que permiten la mecanización agrícola y el desarrollo de actividades productivas.

Ilustración 2.4: Mapa Geomorfológico



Fuente: (C+CConsulcentro, Plan de Desarrollo Territorial del Cantón Déleg, 2009-2014)

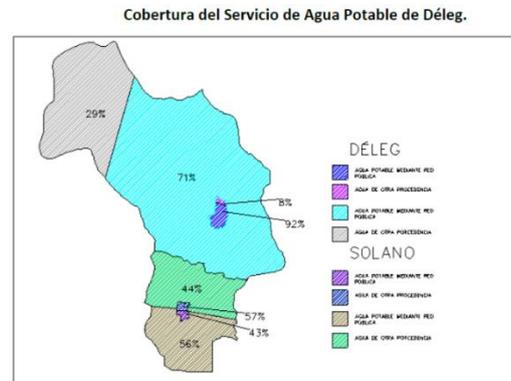
En general, el área posee buen drenaje de aguas, pero el principal problema del territorio es la naturaleza volcánica del suelo, que hace que la cuenca sea frágil, propensa a la erosión y movimientos de suelos en masa.

2.2.3 Descripción de Servicios

El cantón Déleg posee un sistema completo de servicios básicos que cubren, si bien no al 100% de su población, sí a una gran parte de ella.

El servicio de agua potable, que se encuentra a cargo de la Municipalidad, ha atravesado por varias mejoras a pesar de la falta de recursos, productos y ductos de distribución, además no solo se distribuye a Déleg sino a otros sectores como Bayandel, Dutasay, Quillorumi, Chaguarpamba, y otros aledaños.

Ilustración 2.5: Cobertura de servicio de agua potable

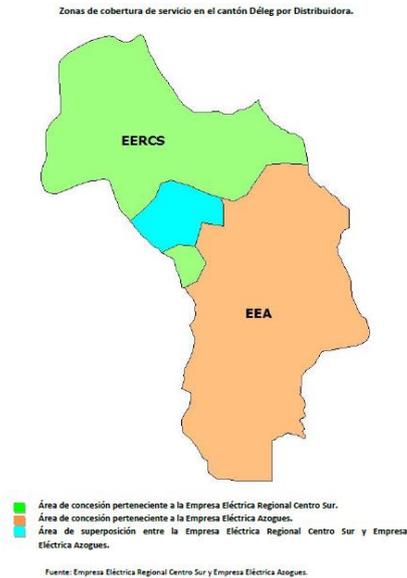


Fuente: **(C+CConsulcentro, Plan de Desarrollo Territorial del Cantón Déleg, 2009-2014)**

Por otro lado, el sistema de relleno sanitario usa actualmente el depósito de Chapte de la ciudad de Azogues, y la basura que no recogida es desechada en quebradas, laderas o incinerada, punto negativo para el desarrollo y sanidad del cantón.

Para el servicio de electricidad, Déleg solo cuenta con un alimentador que no es de exclusivo servicio sino que también sirve a las zonas de Sageo, Guablincay, San Miguel y Cojitambo. De igual forma el alimentador, de gran extensión, sirve a partes urbanas y rurales de la parroquia Ricaurte, Sidcay, Octavio Cordero, Llacao, y zonas del cantón Biblián.

Ilustración 2.6: cobertura de servicio eléctrico



Fuente: (C+CConsulcentro, Plan de Desarrollo Territorial del Cantón Déleg, 2009-2014)

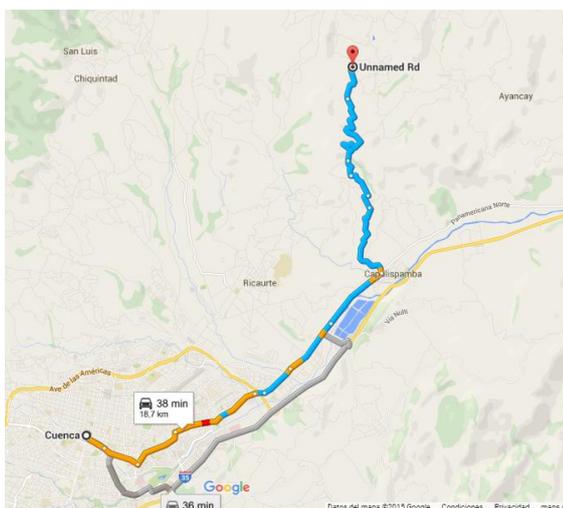
2.2.4 Descripción Vial

El cantón Déleg está ubicado a 22 km al sur de la provincia del Cañar. Para llegar a este lugar existen dos medios de transporte, los autos particulares y buses interprovinciales. Para llegar a Déleg el tiempo estimado de viaje es de 40 minutos desde la ciudad de Cuenca y 30 desde la ciudad de Azogues, siendo estos sus principales centros de distribución.

Existen diferentes rutas para arribar a Déleg que ostentan algunas categorías. Desde la ciudad de Cuenca hasta la parroquia de Ricaurte se encuentra una vía de segundo orden, puesto que no es apta para alto tráfico y desde Ricaurte hasta al cantón Déleg hay una vía del mismo tipo, con una distancia de 20Km. Desde la ciudad de Azogues existe una vía de primer orden hasta la entrada a la parroquia de Cojitambo con una distancia de 23,4km, luego el recorrido continúa por una vía de segundo orden hasta llegar al cantón Déleg, la distancia aproximada de Cojitambo a Déleg es de 8,3km.

Se debe recalcar que la vía hasta la ubicación específica del proyecto es de tercer orden, puesto que se ubica al Sur del cantón se encuentra más cercano a la ciudad de Cuenca, aproximadamente a 18.5 Km. del centro de la ciudad.

Ilustración 2.7: mapa vial.



Fuente: Google Maps,
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

2.2.5 Análisis FODA

Para poder realizar el análisis situacional de la futura empresa turística se ha elaborado un estudio del territorio en el que se desarrollaría el establecimiento, analizando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas los cuales influyen en el desarrollo y éxito de la misma.

Fortalezas

1. Amplia variedad de recursos para actividades recreativas.
2. Fácil conectividad con atractivos turísticos dentro del área.
3. Cercanía a centros de distribución turística como Cuenca y Azogues.
4. Vías de acceso se encuentran en buen estado y gozan de un constante tratamiento vial.
5. Presencia del recurso hídrico durante todo el año.
6. Ubicación cercana a centros de salud

7. Presencia de productos locales, lo que permite a la empresa apoyar a la comunidad local y fomentar la soberanía alimentaria.
8. Cercanía a operadoras turísticas.
9. Cobertura de operadoras telefónicas Claro y Movistar
10. Variedad de recursos para actividades recreativas.

Debilidades

1. Falta de experiencia de los proyectistas en servicios turísticos de alojamiento.
2. Falta de personal capacitado en el área de turismo
3. Inexistente sistema de alcantarillado
4. Cubierta vegetal en la laguna
5. Falta de procesos de potabilización de agua
6. Bajo nivel de voltaje eléctrico
7. Abundante presencia de plantas introducidas
8. Ubicación distante de la vía panamericana.
9. Ubicación sin acceso al transporte público.
10. Pérdida de la identidad cultural

Oportunidades

1. Tendencia por el consumo en lugares nuevos.
2. Obtención de materia prima local de excelente calidad y variedad
3. Cambio de la matriz productiva del estado, brindando créditos e inyección de dinero en proyectos turísticos innovadores.
4. Variedad de proveedores.
5. Desarrollo de un Plan de Desarrollo Turístico Regional, apoyando la innovación e emprendimientos.
6. Tendencias globales de preferencias con destinos de naturaleza.
7. Apoyo de la comunidad local para el desarrollo de la actividad turística.
8. Contribución a la estabilidad económica del país.
9. Campaña de promoción turística de nuevos destinos emprendidos por el estado.
10. Escasa presencia de competidores locales

Amenazas

1. Factores climatológicos no favorables.
2. Posibles deslizamientos en vías de conexión con los centros de distribución.
3. Ingreso de competidores con un enfoque y oferta similar.
4. Incremento de delincuencia en la localidad.
5. Incremento de inestabilidad en cuerpos legales que generen normativas no aptas para la actividad turística, si se considera al territorio como amenaza.
6. Alta temporalidad turística.
7. Acelerados cambios en las tendencias de los consumidores.
8. Existencia de competidores ya posicionados en el mercado.
9. Inestabilidad tributaria sobre todo por el exceso de impuestos.
10. Cortes de provisión de servicios básicos.

Una vez realizado el FODA cruzado (Anexo 2.1) se ha obtenido un resultado DO Débilmente Reactivo, para ello es necesario la aplicación de estrategias que permitan la diferenciación de la oferta en el mercado, aprovechando las oportunidades para mejorar algunas variables y cumplir las metas propuestas, además de conseguir ventajas competitivas mediante el valor de diferenciación. Entre las principales estrategias se encuentran:

1. Se plantearán alianzas estratégicas durante la operación de la hostería considerando que una de las prioridades para la permanencia en el mercado son las alianzas estratégicas y el trabajo articulado de cooperación y asociatividad con empresas del mismo subsector turístico, tales como agencias de viajes y portales de internet especializados con turistas y visitantes extranjeros.
2. Buscar constante innovación para ubicarse dentro de las preferencias de los consumidores.

3. Mantenimiento regular a las áreas de recreación y entretenimiento, especialmente aprovechar los desechos de la cubierta vegetal de la laguna.
4. Control en la introducción de plantas ornamentales, con la finalidad que no generen ningún tipo de impacto.
5. Control y estandarización en los procesos de producción y servucción hotelera.
6. Contratar personal experimentado para responder ante las posibles eventualidades que sucedan por falta de experiencia.
7. Ofrecer capacitaciones al personal para brindar un buen servicio en espacial en los mandos operarios.
8. Constante mantenimiento y mejora de las instalaciones para mantener el nivel competitivo en la zona.
9. Mejorar infraestructura para prever y prevenir posibles daños causados por factores climatológicos.
10. Analizar nuevas posibilidades para la implementación de nuevos servicios evitando quedarse atrás de la competencia.
11. Asegurar plazas disponibles para satisfacer la demanda solicitada por las agencias aliadas.
12. Implementar infraestructura adecuada para facilitar el acceso a personas con discapacidad o de la tercera edad.

2.3 Aspectos técnicos y metodológicos del estudio de Mercado.

Este ámbito implica el plan básico de investigación para la obtención, estudio y análisis de la información será relevante para este proyecto.

El método de investigación empleado será el hipotético deductivo, ya que en este estudio se tomara en cuenta diferentes variables inversas dentro de la investigación exploratoria y concluyente.

Para llevar a cabo el estudio propuesto, se ha establecido una serie de actividades que de manera conjunta alcanzan los objetivos específicos planteados en este proyecto, como primera instancia se aplicó la investigación exploratoria mediante las siguientes técnicas de investigación:

- **Revisión bibliográfica:** Incluye la búsqueda en libros, documentos, revistas, documentales, archivos, publicaciones, etc. que aporten información valiosa a la investigación como la información base, conceptos y las directrices fundamentales para el desarrollo del estudio de factibilidad.
- **Observación:** La cual aportó a establecer el macro y micro entorno en el cual la empresa se vería involucrada, es decir se realizó un análisis dirigido hacia los competidores existentes dentro del área de influencia del establecimiento, sus precios, productos ofrecidos, promociones, entre otros. Este análisis contribuyó al desarrollo y creación de estrategias que dirigirán el establecimiento al éxito.

Para concluir con la investigación, se aplicó encuestas directamente a los clientes potenciales del futuro negocio. Se plantea como público objetivo a la población económicamente activa de las ciudades de Cuenca y Guayaquil. A través de la fórmula para la determinación de la muestra se estableció un total de 328 encuestas. Concluida la recolección de encuestas, se ejecutó la tabulación e interpretación de los datos obtenidos.

2.4 Estudio de la Demanda

El objetivo de estudio del mercado implícito dentro del plan de factibilidad del establecimiento es determinar las tendencias actuales de la demanda y los clientes potenciales para el futuro negocio, tomándolos como actores principales a la población económicamente activa de las provincias de Azuay y Guayas, datos que fueron obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Para realizar el estudio, se estableció la muestra a encuestar mediante la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

$$\text{Guayas}=164$$

$$= \frac{1,28^2 * 0,5^2 * 1.510.312}{0,5^2(1.510.312 - 1) + 1,28^2 0,5^2}$$

$$\text{Azuay}=164$$

$$= \frac{1,28^2 * 0,5^2 * 316.619}{0,5^2(316.619 - 1) + 1,28^2 0,5^2}$$

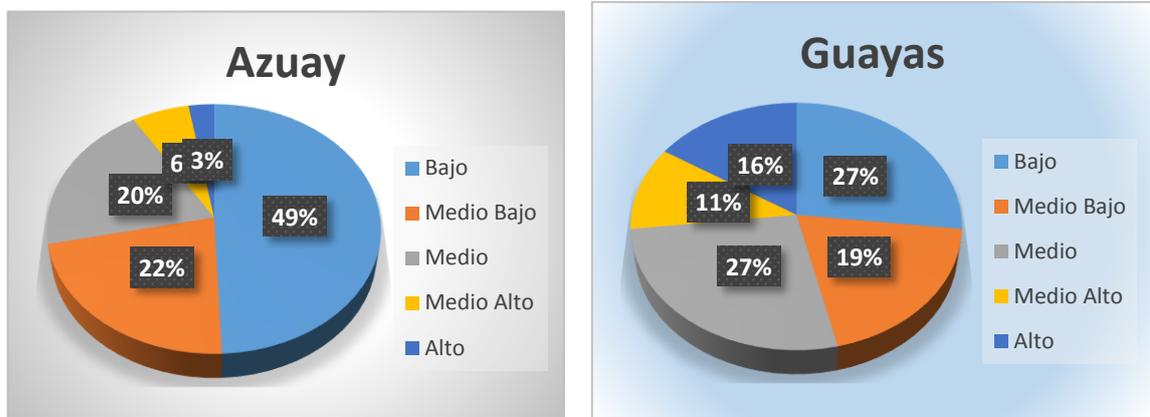
Para la obtención de la muestra se utilizó como filtro de información la población económicamente activa de las provincias Azuay y Guayas datos se basan en los resultados del censo 2010 realizado a nivel nacional. Las encuestas se realizaron en varios sectores turísticos de la ciudad de Cuenca y Guayaquil, cabe recalcar que las mismas fueron entregadas de preferencia a grupos familiares.

2.4.1 Interpretación Estadística

Mediante las encuestas se pudo evidenciar que dentro de la provincia del Azuay el 49% de los encuestados pertenecen al sector de nivel de ingreso bajo comprendiente al ingreso de \$500 - \$1000, seguido por 22% del nivel económico medio bajo de \$1001- \$1500, el 20% al ingreso medio ubicado entre \$1501 - \$2000.

Por otro lado, en la provincia de Guayas la población encuestada corresponde, en su mayoría, a tres niveles de ingreso opuesto, ~~en~~ el 27% se representan en nivel bajo \$500-\$1000 y nivel medio considerado entre \$15001- \$2000, seguido del nivel medio bajo con 19% representando un ingreso de \$1001- \$1500 y un 16% de los turistas que pertenecen al nivel alto, con ingresos superiores a \$3000.

Gráfico 2.1: Estructura porcentual del nivel de ingresos de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas



Fuente: la investigación

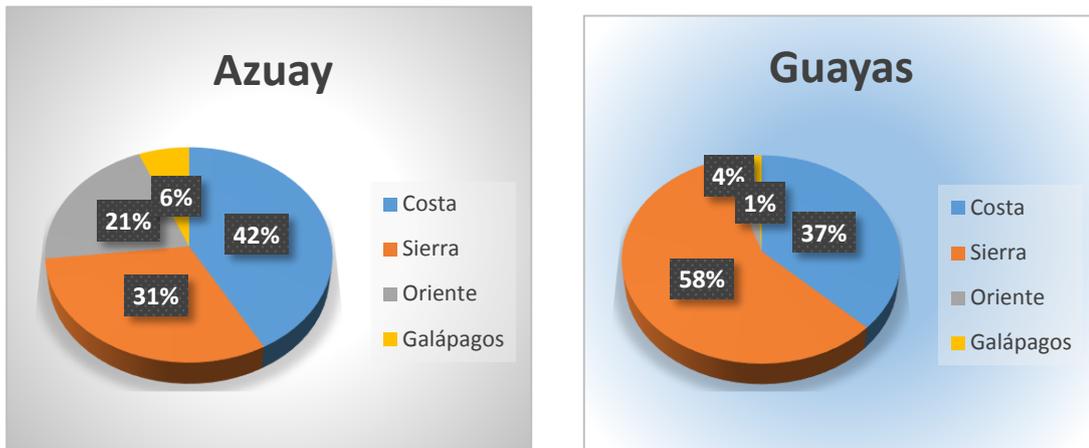
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

Como conclusión, se reconoce que el establecimiento no está dirigido a poblaciones de ingreso bajo, ya que por distintos factores el precio dentro de los servicios a ofertar incrementa. En cambio consideramos de alta importancia el potencial con la población de la provincia Guayas perteneciente al ingreso económico medio y alto, la cual puede ser aprovechada mediante un plan de marketing integrativo.

Otro aspecto a analizar fue la preferencia de viaje hacia las distintas regiones del Ecuador, en el Azuay, la mayoría de personas prefieren visitar la costa identificada con un 42%, seguida de un 31% que también prefieren visitar la sierra.

En la provincia del Guayas el 58% prefiere visitar la región Sierra, mientras que el 37% tiene preferencia hacia la costa.

Gráfico 2.2: Estructura porcentual de la preferencia de viaje por regiones en el Ecuador de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas.



Fuente: la investigación

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

La preferencia por las regiones es, más bien, un aspecto obvio, pues casi siempre las personas prefieren cambiar de clima, paisaje y cultura al momento de viajar, es por ello que se considera a la provincia del Guayas como un mercado potencial, por su corta distancia. Sin embargo no se debe desaprovechar la demanda interna para los fines de semana.

Mediante los siguientes gráficos podemos afirmar que la mayoría de los encuestados de la población de Azuay realizan turismo interno, representando así un 79% de visitantes alrededor de la provincia, en cambio un 21% de encuestados no realizan esta actividad.

Con un 82% se evidencia que es mayor el porcentaje de los encuestados a nivel de la provincia del Guayas quienes realizan turismo en el Azuay. Mientras que un 18% de encuestados no visitan muy a menudo la provincia.

Gráfico 2.3: Estructura porcentual de la actividad turística Interna del Azuay de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas

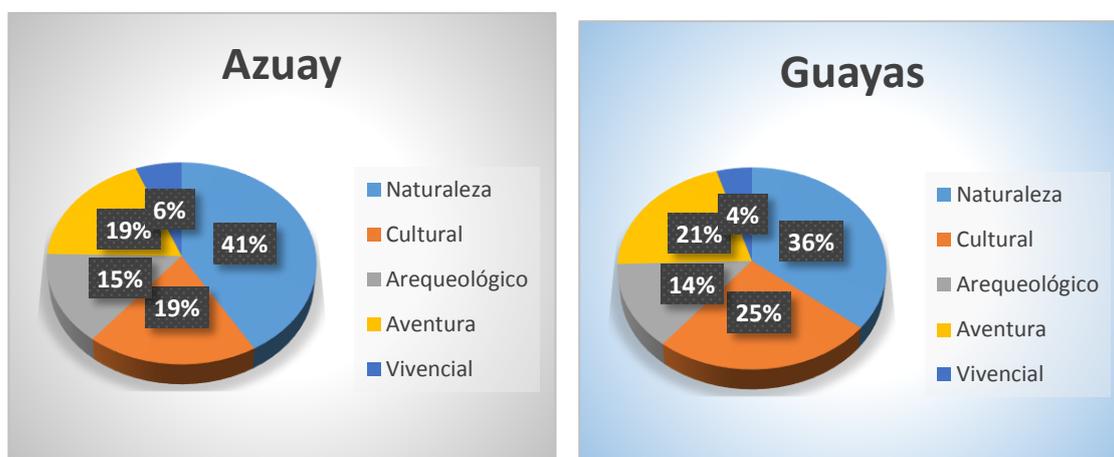


Fuente: la investigación
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

Entre las cinco opciones para filtrar las preferencias de atractivos, dentro de la provincia del Azuay, se obtuvo un mayor porcentaje con el turismo de naturaleza representado por el 41%, seguido por los atractivos culturales y de aventura con un 19%, y de los atractivos arqueológicos con un 15%.

Para los encuestados de la provincia del Guayas la cifra mayor se registra para los atractivos naturales con un total de 36%, seguido de los atractivos culturales con un 25% de preferencia y un 21% para los atractivos de aventura.

Gráfico 2.4: Estructura porcentual de la preferencia por atractivos turísticos de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas



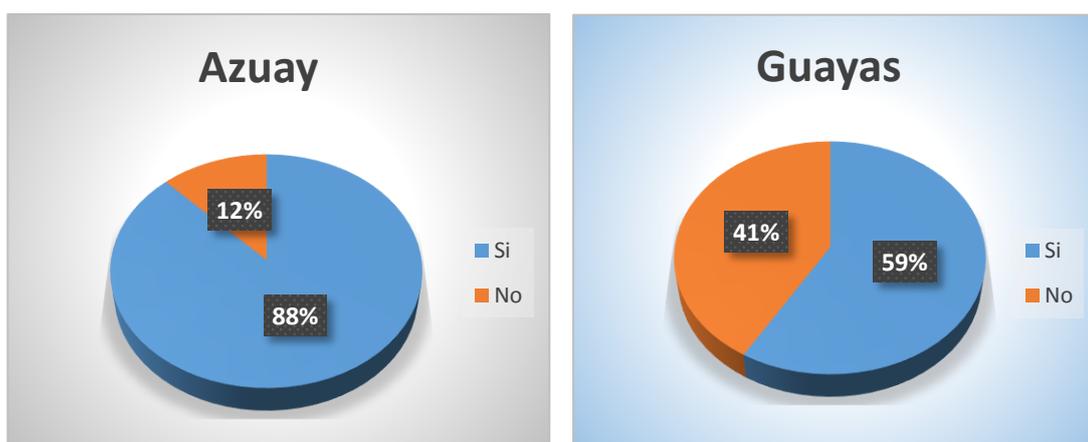
Fuente: la investigación
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

En conclusión, ambas poblaciones de encuestados sea Azuay o Guayas en su mayoría prefieren los atractivos de Naturaleza, esto representa un plus para el proyecto ya que se trata un establecimiento hotelero que se ubica en la zona rural, rodeado de montañas, flora y fauna. Hemos tomado en cuenta también la preferencia tanto por los aspectos culturales como por los de aventura, para garantizar la satisfacción de los clientes y cubrir la mayor demanda posible.

La mayoría de azuayos encuestados (88%) conocen atractivos cercanos a la provincia, en comparación con el 12% que no ha visitado o no conoce dichos atractivos.

Por otro lado es considerable la cantidad de encuestados de la provincia del Guayas quienes conocen los atractivos aledaños al Azuay, cifra correspondiente al 59%, en comparación con un 41% que no ha visitado.

Gráfico 2.5 Estructura porcentual del nivel de conocimiento de atractivos cercanos al Azuay de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas.



Fuente: la investigación

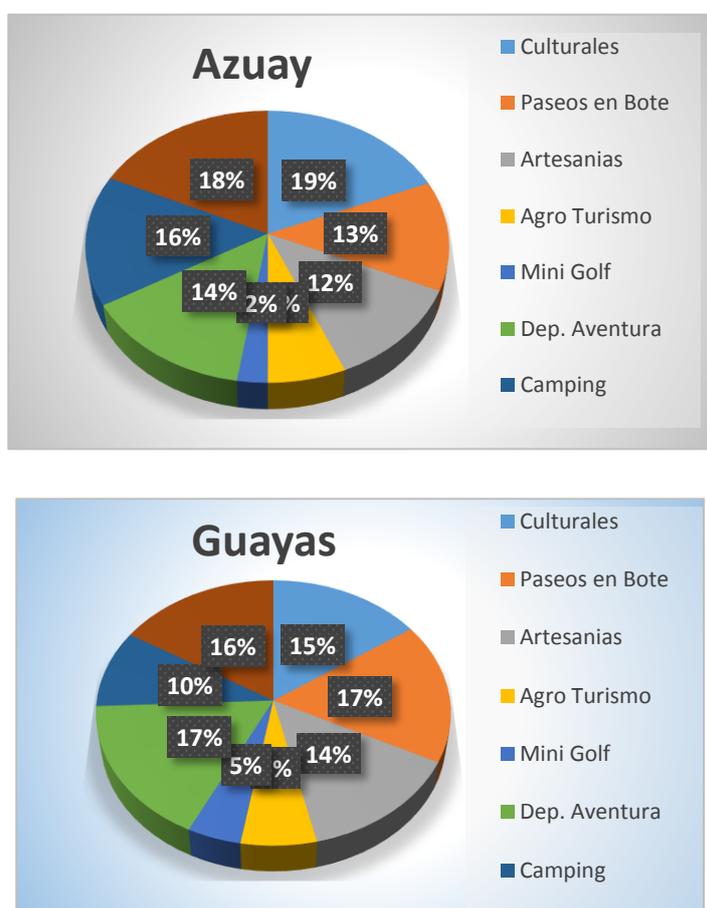
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

El Azuay es una provincia turística que ha sido promocionada generalmente por su cultura. Su capital, la ciudad de Cuenca, posee varios reconocimientos que repercuten en el ámbito turístico, además se la considera un punto de conexión con atractivos cercanos de carácter arqueológico que se encuentran en la provincia de Cañar. En conjunto con las cifras obtenidas podemos asegurar que la mayoría de encuestados han visitado atractivos ubicados en zonas rurales o cercanas al Azuay, lo cual evidencia su aceptación por visitar sitios aledaños.

En cuanto a la preferencia de actividades por parte de los turistas, los principales ítems escogidos por los encuestados de la provincia del Azuay son: actividades culturales 19%, cabalgatas y caminatas 18%, camping con un porcentaje de 16% y deportes de aventura con 14%.

Para la provincia Guayas, por otra parte, los principales ítems son: con un porcentaje de 17% los deportes de aventura y paseos en bote, seguidos de cabalgatas y caminatas con un 16%, actividades culturales con el 15% y compra de artesanías, representada con el 14%.

Gráfico 2.6: Estructura porcentual de la preferencia de actividades de recreación turística de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas.



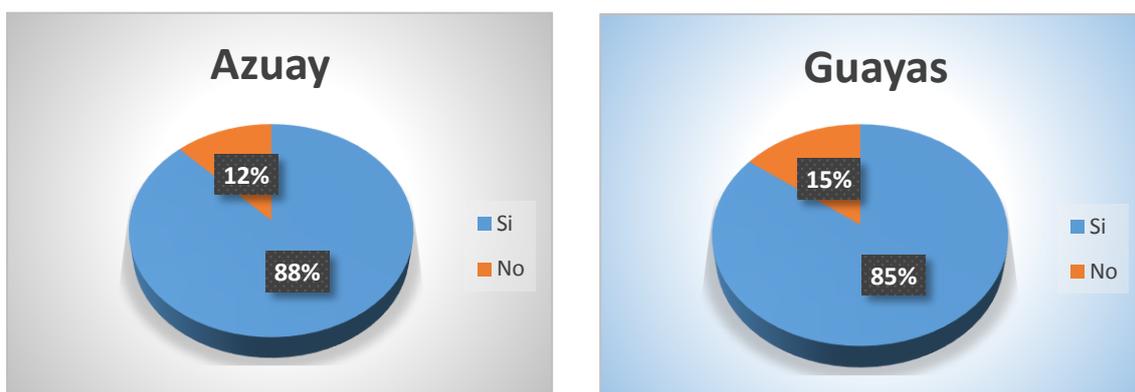
Fuente: la investigación
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

A partir de este gráfico podemos determinar qué actividades formaran parte del servicio a ofertar en el establecimiento. Las cabalgatas y caminatas, al igual que los deportes de aventura y paseos en bote son posibles gracias al entorno y a la presencia de la laguna, representando así al turismo natural. De la misma forma se tomó en cuenta actividades culturales junto con compra de artesanías que pueden formar parte de una estrategia competitiva, si se desea ofrecer actividades recreativas de interés.

Por otra parte, se investigó la predisposición a pernoctar en establecimientos ubicados fuera de la ciudad. Los Azuayos dispuestos a pernoctar cerca de la ciudad se representan con el 88% del total de los encuestados.

De igual manera el porcentaje de disponibilidad por parte de los encuestados en la provincia del Guayas es de un 85%.

Gráfico 2.7: Estructura porcentual del nivel de predisposición de pernoctar cerca de la Ciudad de Cuenca de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas



Fuente: la investigación

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

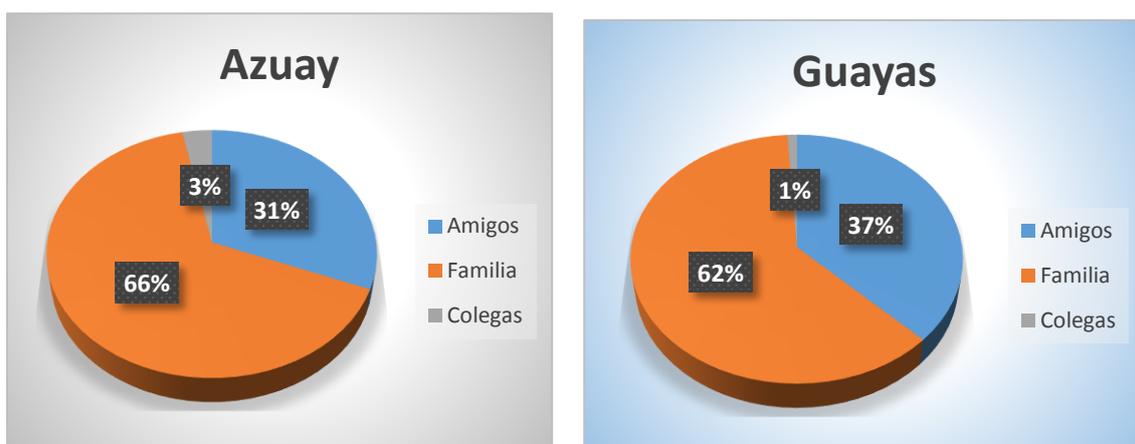
El interés de los turistas por cambiar de ambiente es evidente en ambos grupos, aspecto que se debe aprovechar dentro del plan de marketing, con ofertas competitivas y la calidad de servicio.

Un punto fundamental en el estudio de la demanda, parte de la determinación del público objetivo y de adecuar las condiciones para que el establecimiento este acorde con las necesidades. En este caso, el 66% de los encuestados de la provincia

del Azuay viajan acompañados de sus familias, el 31% viaja acompañado de amigos y tan solo 3% viaja con colegas de trabajo.

Por parte de la provincia de Guayas, el 62% de personas encuestadas viajan acompañados de sus familias, el 37% viaja con amigos y tan solo el 1% con colegas de trabajo.

Gráfico 2.8: Estructura porcentual de los acompañantes de viaje de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas.



Fuente: la investigación

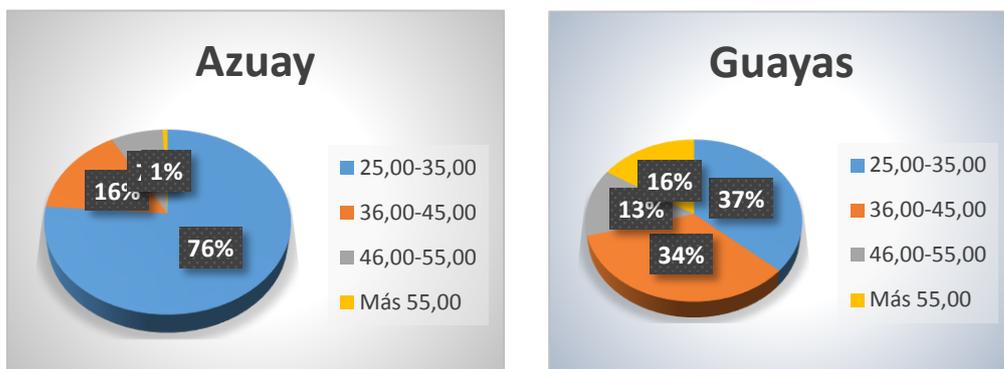
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

En conclusión podemos determinar que, al ser un establecimiento extra-hotelerero, con actividades de recreación, se encontrará principalmente dirigido hacia grupos familiares, por lo cual las cifras anteriores son beneficiosas para el proyecto.

Los siguientes gráficos pretenden establecer el rango de gasto de los turistas potenciales. Para los encuestados de la provincia del Azuay, representados por un 76% están dispuestos a pagar de \$25,00 a \$35,00 por hospedaje, seguido de un 16% dispuesto a cancelar de \$36,00 a \$45,00 por noche.

Por otra parte las cifras para la provincia del Guayas son diferentes, en un 37% de los encuestados están dispuestos a pagar de \$25,00 a \$35,00 por noche en la hostería, mientras que un 34% que están dispuestos a pagar de \$36,00- \$45,00.

Gráfico 2.9: Estructura porcentual del nivel de gasto por hospedaje potencial de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas.

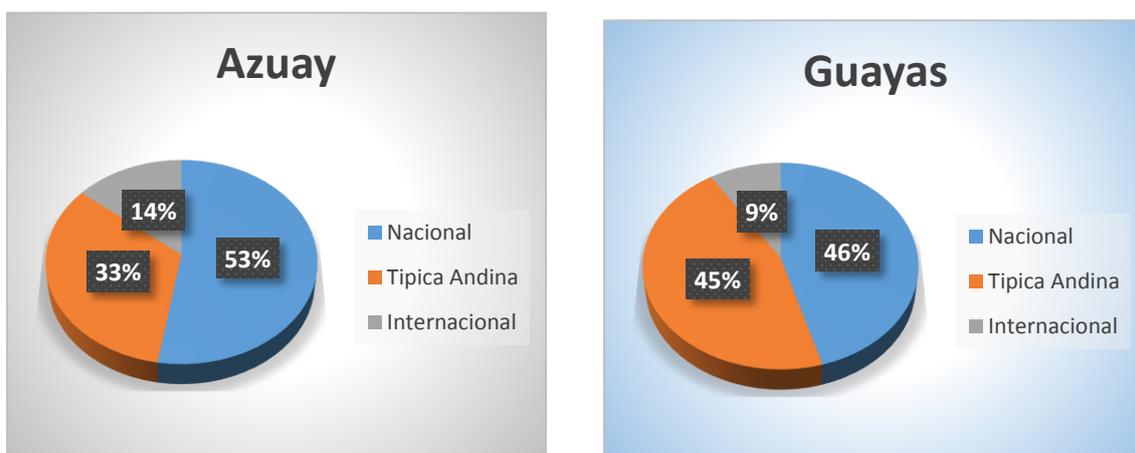


Fuente: la investigación
 Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

Estos datos corroboran la decisión acerca de las posibles tarifas del futuro negocio, considerando que la mayoría de encuestados de ambos grupos están dispuestos a cancelar un monto promedio entre \$25,00 a \$40,00.

Otro de los aspectos a analizar fue la preferencia gastronómica por parte de la demanda potencial, el 53% prefiere la comida nacional, seguida de un 33% quienes prefieren la comida típica Andina. Por parte de los encuestados de la provincia del Guayas el 46% prefieren la comida nacional, seguida por la comida andina con un 45%.

Gráfico 2.10: Estructura porcentual de preferencia por estilos gastronómicos de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas



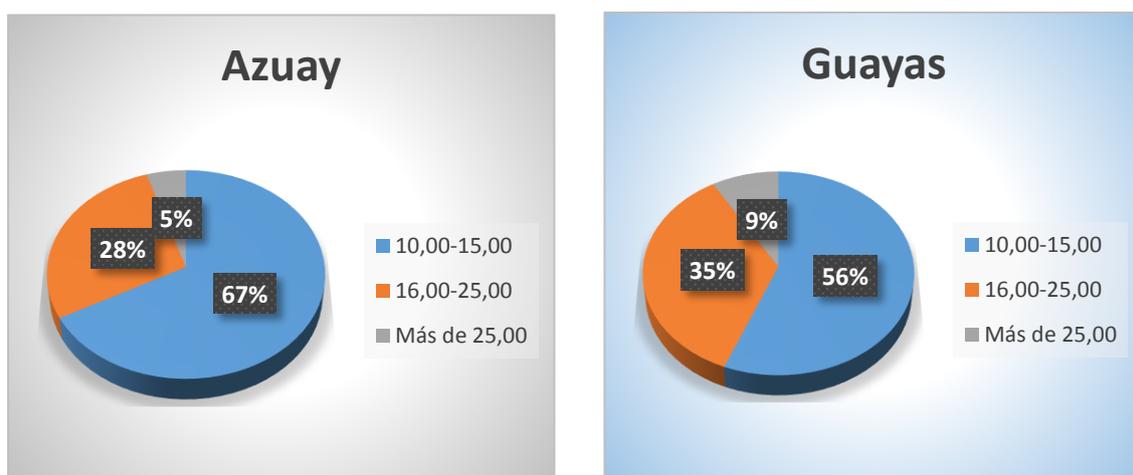
Fuente: la investigación
 Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

Los resultados han sido beneficiosos para el proyecto ya que el restaurante se ubicara en la zona rural- andina, además por la evidente preferencia los productos a ofertar, al igual que la decoración y la temática del lugar, estarán en relación con comida Nacional y Andina.

Para analizar el monto a cobrar por alimentación, en su mayoría de los encuestados del Azuay (67%) prefieren las tarifas económicas de \$10,00 a \$15,00, seguida por un 28% quienes prefieren tarifas entre \$16,00 a \$25,00.

Por otra parte los encuestados de la provincia del Guayas (56%) están dispuestos a cancelar una tarifa económica de \$10,00 a \$15,00 por plato, seguido de un 35% quienes cancelarían \$16.00 a \$25,00 por plato.

Gráfico 2.11: Estructura porcentual del nivel de gasto por alimentación potencial de los encuestados en las provincias de Azuay y Guayas.



Fuente: la investigación

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

Para establecer los precios a cobrar en el establecimiento se tomará como base la preferencia de los turistas potenciales por las tarifas económicas sin que esto afecte la calidad del producto y servicio, por lo tanto se tendrá en cuenta un promedio entre \$10,00 a \$20,00, por comida.

2.5 Análisis de la Oferta

2.5.1 Competidores Locales

Dentro del estudio de mercado, el análisis de competidores es un elemento fundamental para definir el estado actual en el cual se desarrollará el proyecto. Un análisis profundo de los competidores sirve de pauta para determinar ciertas estrategias útiles con el fin de mejorar el desempeño operativo, que a su vez asegurara el éxito de la futura empresa.

Para un análisis adecuado de la competencia se tomó en cuenta la situación del sector y subsector al que pertenece la empresa en su localidad y región donde se desempeñará.

Cabe recalcar que la actividad turística se ha posicionado en el cuarto rubro del PIB ecuatoriano, aportando en él, aproximadamente el 13.52% de su totalidad para el año 2012, con respecto al 9% del año 2011.

Una vez establecidos estos datos es fácilmente determinable que la empresa se encuentra desarrollándose en un sector industrial y económico con grandes posibilidades de crecimiento. El establecimiento al estar sujeto a estas condiciones, tiene mayor facilidad para su posicionamiento en el mercado por el constante crecimiento del flujo turístico.

En relación a los establecimientos catalogados como posibles competidores para la actividad y accionar empresarial de un establecimiento de alojamiento, según su localidad y tipología, se determina la situación de una hostería frente a las variables establecidas en los siguientes cuadros:

Tabla 2.1: análisis competencia.

Análisis de la competencia	
Nombre	Hosteria Duran
Ubicación	Baños
Letrero y logo	
Capacidad	40 pax
Producto	\$84-\$168
Precio	\$69-120
Horario	Lunes a Viernes de 10am a 22pm
Forma de pago	Tarjeta y efectivo
Servicio a domicilio	No
Publicidad	Web, pagina oficial

Tabla 2.2: análisis competencia

Análisis de la competencia	
Nombre	Hosteria Caballo Campana
Ubicación	Baños
Letrero y logo	
Capacidad	30 pax
Producto	\$110- \$250
Precio	\$79-152
Horario	Lunes a Viernes: 07H00-22H00 Sábados: 00H00-00H00 Domingo: 00H00-00H00
Forma de pago	Tarjeta y Efectivo
Servicio a domicilio	No
Publicidad	Web, pagina oficial y folleteria

Tabla 2.3: análisis competencia

Análisis de la competencia	
Nombre	Hosteria Dos Choreras
Ubicación	Cajas
Letrero y logo	
Capacidad	41 pax +
Producto	Truchas
Precio	\$200- \$280
Horario	Lunes a Domingo de 9am a 22pm
Forma de pago	Tarjeta y Efectivo
Servicio a domicilio	No
Publicidad	Web, pagina oficial y folleteria

Fuente: <http://hosteriaduran.com/rooms>. <http://www.hosteriadoschorreras.com/>.
<http://www.uzhupud.com/>.

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana.

Los cuadros comparativos muestran la situación en la que se encuentran los competidores, siendo la Empresa Hacienda Hostería Dos Chorreras la líder en el mercado, tanto por la acogida que ha tenido por parte del público de un poder adquisitivo alto, como por su posicionamiento como alternativa gastronómica. A la vez éste resulta uno de los principales referentes para concentrar la planeación de objetivos y metas, y así superar los retos existentes puestos en el mercado por la competencia.

2.5.2 Análisis competidores nacionales-Benchmarking.

A continuación se plantea un mejor análisis comparativo de la situación de la competencia frente al ingreso en el mercado de una nueva empresa de servicios de alojamiento. Un estudio de un Benchmarking, que analizará por áreas funcionales de un establecimiento más distante y similar en relación a la propuesta de la empresa planteada.

Área Funcional Alojamiento

El área funcional de Alojamiento dentro de la Hostería Cabañas del Lago San Pablo, al ser un establecimiento extra-hotelerero cuya finalidad es brindar el servicio de hospedaje a sus clientes, mantiene una muy buena organización y calidad al momento de brindar el servicio.

El establecimiento cuenta con cabañas rústicas contemporáneas construidas con materiales de la zona utilizando madera, paja, jampa y estera.

En lo que respecta al equipamiento de las habitaciones, de manera estándar cuentan con camas de plumón, TV plasma, Direct tv, chimenea. Existen ciertas variaciones dependiendo del tipo de habitación o cabaña y de la tarifa con la que cuente.

- **Cabaña Matrimonial:** Capacidad de 1 a 2 personas.

- Cama King
- Sala
- Chimenea
- Plasma
- Tv. Satelital
- Vista al Jardín

Noche	22% IMP	Total
\$ 111.00	\$ 24.42	\$ 135.42

- **Cabaña Matrimonial Superior:** capacidad de 1 a 2 personas.

- Cama King
- Sala
- Chimenea
- Plasma
- Tv Satelital
- Terraza vista al jardín o lago
- Muebles de mimbre en la terraza

Noche	22% IMP	Total
\$ 127.50	\$ 28.05	155.55

- **Cabaña Familiar:** Capacidad de 1 a 4 personas.

- 1 cama Queen
- 1 cama matrimonial
- Sala
- Chimenea
- Plasma
- Tv. Satelital
- Vista al Jardín

Noche	22% IMP	Total
\$ 127.50	\$ 28.05	155.55

- **Cabaña Familiar Superior:** Capacidad de 1 a 4 personas.

- 1 cama King
- 2 camas Sencillas
- Sala
- Chimenea
- Plasma
- Tv Satelital
- Terraza vista al lago

Noche	22% IMP	Total
\$ 156.00	\$ 34.32	\$190.32

- **Suite Familiar:** Hasta 6 personas

- 1 Cama Queen
- 2 Camas matrimoniales
- 2 Dormitorios
- 1 sofá cama
- Comedor
- Sala
- Chimenea
- Tv. Satelital.

Noche	22% IMP	Total
\$ 164.00	\$ 36.08	\$ 200.08

Todas las tarifas especificadas establecidas por la empresa Cabañas del Lago incluyen el ingreso a todas las instalaciones, *Marina*, juegos de mesa y servicio de leña para la chimenea.

El check in debe ser realizado a partir de las 3 pm y el check out hasta las 12:00 pm.

El área funcional analizada cuenta con herramientas tecnológicas aplicadas para facilitar el trámite realizado con los huéspedes al momento de su estadía. Cuentan con información dentro de la

página TripAdvisor en la que obtienen comentarios positivos por parte de los turistas que han visitado el lugar.

En la página web de la hostería cuentan con una herramienta digital que le permite al cliente realizar una reservación vía web, sin embargo ésta se maneja en un interfaz poco amigable.

En lo que a servicios se refiere, el departamento de recepción atiende únicamente hasta las 10:00 pm. Lo cual representa un problema al momento de hacer reservas vía telefónica puesto que únicamente una contestadora anuncia en un solo idioma los horarios de atención al cliente.

La relación servicio-precio dentro de este establecimiento es aceptable para una hostería de primera categoría. Es relevante el target de mercado que Cabañas del Lago posee, pues está dirigido a grupos familiares y parejas con una capacidad adquisitiva media alta, logrando satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes. Es importante recalcar el valor agregado y la ventaja competitiva que representa la presencia del Lago San Pablo, uno de los más famosos en el Ecuador.

Área Funcional Alimentos y Bebidas

El área funcional de Alimentos y Bebidas de la Hostería Lago San Pablo se destaca por las siguientes características:

- **Ambientes:**

El ambiente del restaurant de la hostería se caracteriza por su típica decoración andina de la sierra norte ecuatoriana, cuenta con grandes ventanales que ofrecen una excelente vista del lago, ya que se encuentra al pie del mismo, además cuenta con espacios abiertos que permiten armonizar los espacios internos con la naturaleza.

- **Servicio:**

Hostería Cabañas del Lago San Pablo presta un servicio que se caracteriza por la amabilidad y el confort en la naturaleza, utilizando

recursos típicos de la zona, como la cultura, el paisaje y la producción agrícola. El servicio es prestado por personal de la localidad con vestimenta típica, con conocimientos en servucción y dominio del idioma inglés.

El menú cuenta diversos platos entre los cuales la mayoría pertenece a la tradicional gastronomía local y nacional, pero también oferta platos que fusionan e integran la gastronomía internacional, para satisfacer las necesidades de sus comensales. Los precios oscilan entre:

MENÚ	PRECIOS
ENTRADAS	\$5,00 - \$8,00
PLATO FUERTE	\$10,00 - \$24,00
ESPECIALES	\$10,00 - \$18,00
POSTRE	\$4,00 - \$7,00

(Anexo 2.2)

Considerando las actuales condiciones de infraestructura del área de alimentación de la hostería Cabañas del Lago se puede afirmar que cuenta con 62 plazas sujeta a modificaciones de acuerdo a las necesidades y al nivel de ocupación. En general en días feriados por el aumento de clientela se ocupan los espacios anexados al área de restaurante, incrementando así sus plazas a 94, de todas formas la acomodación no resta la calidad en el servicio, ya que también se incrementa el número de colaboradores para atender el este departamento.

Área Funcional de Comercialización

Ya que la Hostería Cabañas del Lago ofrece sus servicios a familias, parejas y ejecutivos, como estrategia para eliminar el porcentaje de estacionalidad y marcar parámetros de atención dependiendo del tipo de cliente al que se atiende, se ha creado planes específicos que se muestran a continuación.

- **Corporativo**

Este plan está dirigido a corporativos que realizan seminarios, congresos, paseos, talleres de capacitación, mesas de negocios, lanzamientos de productos, entre otros.

El plan incluye:

- Hospedaje en Acomodación Doble
- Desayuno Buffet
- Coffe Break a.m.
- Almuerzo incluida la bebida

Facilidades:

- 2 salas de conferencias a elección totalmente equipada con:
- Data show
- Pizarrones de tiza líquida
- Agua sin gas permanente.
- Espacios verdes de recreación

Para finalizar el día, se ofrece un novedoso paseo para todo el grupo en el Crucero “Tutayana”, acompañado de canelazos.

- **Luna de Miel**

Incluye:

- Cena a la carta
- Hospedaje
- Ambientación en la cabaña:
 - a. Chimenea.
 - b. Velas.
 - c. Botella de vino de la casa a elección: blanco o tinto
 - d. Flores.
- Desayuno a la carta en la cabaña.
- Minigolf
- Mojito cubano

- **Paseo del Día**

Ideal para visitas de empresas, colegios o instituciones.

Incluye:

- Ingreso desde las 10:00 a.m. a 6:00 p.m.
- Alimentación: Refrigerio, almuerzo.
- Mini-golf ilimitado.
- Cierre del día: Paseo por el lago San Pablo a bordo del Crucero “Tutayana”

Esta hostería utiliza varias estrategias de publicidad, relaciones públicas, marketing y ventas para obtener mayores beneficios.

Se enfoca principalmente en su página web como medio de publicidad para llegar al público en donde da a conocer todos sus detalles y servicios que presta.

Área Funcional de Entretenimiento

En las diferentes hosterías que se analizan se puede observar las distintas actividades que son posibles gracias a la laguna con la que cuenta cada hostería. La laguna resulta beneficiosa no sólo por las actividades al aire libre que permite, sino por la vista y la sensación de naturaleza al alcance que ofrece.

La Hostería Cabañas del Lago cuenta con una gran variedad de actividades para adultos dentro del lago que los huéspedes pueden disfrutar sin preocuparse por la seguridad de sus hijos. Las actividades con las que cuenta Cabañas de Lago son:

- Paseo speed adulto
- Ingreso a la Marina Adulto
- Burbuja
- Moto acuática

- Ski
- Wake board

Además de las actividades al aire libre, esta hostería posee otras actividades como el mini golf, juegos de mesa, pool etc.

2.6 Conclusión

Como conclusión dentro de este capítulo se destaca la privilegiada ubicación en el cual se desarrollará el proyecto, es evidente la riqueza de su escenario paisajístico, la cercanía con varios atractivos turísticos tanto culturales, naturales o arqueológicos sumándole a esto la escasa presencia de competencia cercana a la zona, por otra parte se estableció el resultado DO del FODA cruzado el mismo que ayudó a generar estrategias competitivas que serán empleadas por el establecimiento para fortalecer su participación en el mercado turístico, para finalizar tras la ejecución de encuestas a los turistas en la ciudad de Cuenca se pudo establecer gustos y preferencias de los clientes, dando un pauta de inicio para la temática andina que será utilizada por el establecimiento, el tipo de alimentación típica que debería manejar el restaurante y se estableció la aceptación de las diversas actividades de recreación que formaran parte de este proyecto.

CAPITULO III

LA EMPRESA

3.1 Introducción

El correcto desempeño de una empresa se ve involucrado directamente en la planeación que esta haya tenido previo a su funcionamiento. El capítulo III analiza la estructura funcional y operativa que tendrá el proyecto propuesto, así también la planeación estratégica y comercial del Lodge.

El análisis realizado también plantea el estudio, de los recursos materiales, financieros y humanos con los que contará el negocio, esto, con el objetivo de determinar la estructura básica con la que debe contar la Empresa.

3.2 Fundamentos de la Empresa

Una empresa de servicio de alojamiento propiciaría el desarrollo económico ya que para su proceso de producción se requiere de varios sectores de la sociedad que dinamizarían gran cantidad de capitales. Para su desempeño, la hostería debe contar con talento humano preparado y capacitado profesionalmente desde los mandos operarios hasta los directivos para la correcta toma de decisiones, la minimización de riesgos y la potencialización de un beneficio mutuo entre la sociedad y la empresa. Es importante recalcar también está compuesta por clientes internos y externos, proveedores, socios, etc.

Tras la previa inversión y financiación para la creación de la empresa, se buscará obtener la mejor rentabilidad con la finalidad de reinvertir el patrimonio inicial en nuevas posibilidades del negocio.

3.2.1 Elementos de la empresa

Los elementos de la empresa son un conjunto de variables que la juntarse forman parte de la organización de la entidad, fundamentalmente está formado por: Talento humano, recursos materiales, recursos financieros, estructura organizativa vertical de la empresa y sus elementos intangibles, a continuación se describe cada uno de ellos.

1. Talento Humano

El talento humano hace referencia al personal que forma parte de la empresa, dividido en varios niveles de responsabilidad, según lo expuesto en el libro *Hotelería y Turismo Manual de Administración Hotelera* elaborado por la Biblioteca de Formación Profesional del año 2010 divide al personal de establecimientos turísticos en 8 diferentes niveles para dar a conocer su jerarquía interna clasificación que está basada en las diferentes competencias y habilidades de cada uno de ellos.

- **Nivel Uno:**

- **Propietarios:**

- Personas encargadas de financiamiento e inversión inicial para la consolidación de la compañía.

- **Nivel dos**

- **Administrador o Gerente:**

- Se ocupará principalmente de la planificación y la administración del personal, proveedores y venta de productos y servicios, control contable, toma de decisiones, asegurar la satisfacción del cliente así como también de la motivación del personal, fijación de objetivos y control y supervisión de procesos corporativos.

- **Nivel cuatro:**

- Área Administrativa.
 - Área de Alojamiento
 - Área de Alimentos y Bebidas
 - Área de Mantenimiento

- **Nivel Cinco**

- **Jefe de Contabilidad y Finanzas:** Encargado de registrar los movimientos contables que surgirán durante la operación de la empresa para poder determinar el estado financiero de la hostería. También es el encargado de realizar la planificación y análisis de nuevas alternativas de inversión así como el de la rentabilidad del establecimiento, facilitando la toma de decisiones por parte del administrador. Este cargo está sujeto a contratación por servicios prestados.
- **Jefe de Recepción (repcionista):** se encuentra dentro del área funcional de alojamiento, su función fundamental es designar habitaciones a huéspedes con o sin reserva, así como también el control de reservas online, telefónicas o por cualquier otro medio. La recolección de datos de clientes también estará a cargo de este departamento, asimismo formalizar el hospedaje asegurando la forma de pago, atender a los huéspedes durante todo el tiempo de su estadía, llenado de fichas técnicas y cobro de todos los servicios de la hostería.
- **Ama de Llaves:** cargo perteneciente al área funcional de alojamiento, dependiente del departamento de regiduría de pisos. Su función es la limpieza y decoración de todo el establecimiento hotelero que estará delimitado en tres zonas a cargo de este departamento.
 - a. Zona Noble: exclusividad para huéspedes
 - b. Zona Pública: de uso público, acceso a personas no hospedadas en la hostería así como también del personal.
 - c. Zona de Servicios: de uso exclusivo para el personal de la hostería.

También como responsabilidad de este departamento está el control del inventario y limpieza de menaje y lencería de las zonas antes mencionadas.

- **Jefe de Cocina (Chef):** Pertenece al área funcional de alimentos y bebidas. Se ocupará principalmente de crear, coordinar y preparar tanto los platos del menú como pedidos especiales; de la misma forma se encargará de supervisar el equipo de trabajo de la cocina, de asegurar la calidad de los productos y servicios, y de coordinar y liderar el equipo de trabajo en la cocina, procurando mantener el mejor ambiente laboral dentro de este departamento.
 - **Jefe de Meseros:** Dependiente del área funcional alimentos y bebidas Planificará y supervisará el servicio para asegurar la satisfacción del cliente, liderará y capacitará al equipo; recibirá, acomodará y ayudará al cliente.
 - **Jefe de mantenimiento:** Dependiente del área funcional Mantenimiento. Tiene la obligación de mantener en buenas condiciones las instalaciones, maquinaria y equipo de trabajo de la empresa, asegurando la continua oferta de sus servicios. Dentro de las áreas de trabajo a cargo de este departamento se encuentran todos los bienes inmuebles, mobiliario y zonas de esparcimiento. El departamento deberá tomar en cuenta los distintos procesos de mantenimiento según su tipología y contará con el personal calificado para la realización de estas tareas. Este cargo está sujeto a contratación por servicios prestados eventuales.
- **Nivel Ocho:**
 - **Pasantes:** Forman parte del organigrama empresarial, los pasantes no se encuentran bajo contrato empresarial, sino como practicantes del área técnica a la que pertenezcan. En el manual de funciones consta las actividades que este personal realiza como subordinados de cada área funcional a la que pertenecen, tomando en cuenta de los derechos y privilegios con los que constan bajo la normativa legal estatal.

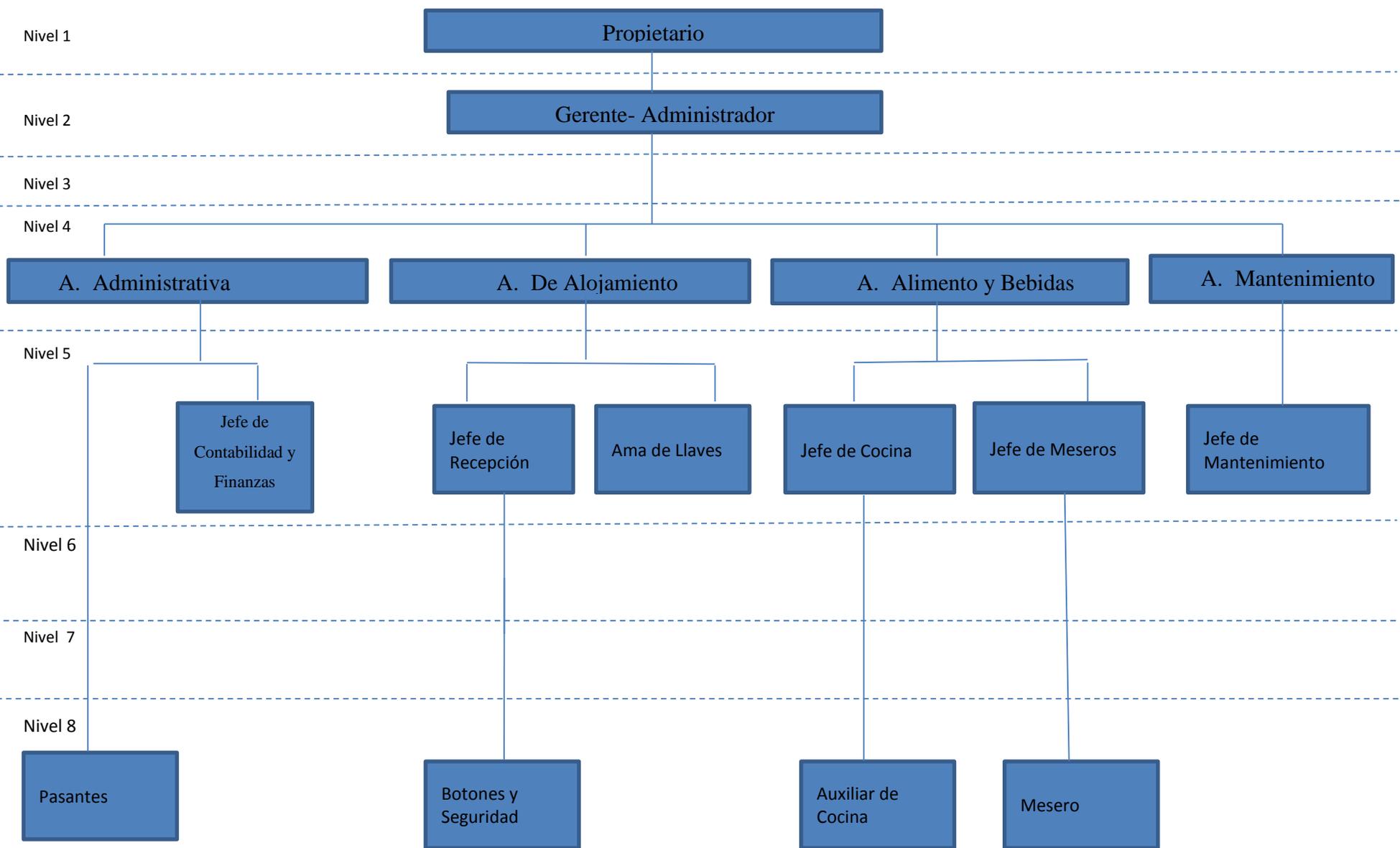
- **Botones y seguridad:** perteneciente al área funcional de Alojamiento, realiza funciones de conserjería en su lugar de trabajo. Ayuda a los huéspedes llevando el equipaje hacia las habitaciones donde se encuentren hospedados. Se encarga de coordinar y revisar el estado de las habitaciones de manera conjunta con el departamento de regiduría de pisos para confirmar que estas se encuentran disponibles y en buen estado para hospedar al cliente. Otra de las funciones de este cargo es el apoyo a los huéspedes con información actualizada y datos del hotel, distribución de correspondencia y prensa, y apoyo a clientes en el late check out.
- **Mucamas:** cargo perteneciente al área funcional de alojamiento, dependiente del departamento de regiduría de pisos. La función principal de este cargo es realizar actividades auxiliares a cargo del ama de llaves, atendiendo la limpieza de todas las áreas de la hostería. Este cargo está sujeto a contratación por servicios prestados eventuales.
- **Auxiliar de Cocina:** pertenece al área funcional Alimentos y Bebidas, cargo temporal necesario solo en temporadas altas o de ser requerido por el número de clientes. La función principal es la de coordinar con el segundo cocinero bajo la supervisión del jefe de cocina en la elaboración y adecuada presentación de los platos, así como de la realización de jugos y bebidas y la limpieza de toda la cocina, vajilla, cubertería y cristalería utilizada. Este cargo está sujeto a contratación por servicios prestados eventuales.
- **Mesero:** este cargo pertenece al área funcional Alimentos y Bebidas, su función está fundamentada en la atención al cliente, manteniendo contacto directo con ellos proporcionándoles datos de los servicios que ofrece la hostería así como de la toma de pedidos de comida, limpieza de la zona de restaurante, montaje de mesas, cobro de cuentas y atención personalizada. Este cargo está sujeto a contratación por servicios prestados eventuales.

- **Jardinero:** parte del personal del área funcional de Mantenimiento, su función es la de realizar trabajos de jardinería para mantener los espacios verdes en buen estado. Realiza también trabajos de poda, fumigación y fertilización de acuerdo al plan integral de mantenimiento, bajo la supervisión del jefe de mantenimiento y gerente. El cargo de jardinero tendrá contratos temporales de acuerdo al estado de los jardines y áreas de recreación.

En el caso del futuro establecimiento turístico en cuestión, se ha considerado oportuno omitir los niveles de responsabilidad tres, seis y siete ya que se trata de una empresa pequeña que no necesita de organigramas completos para su operatividad y a la vez representan un gasto innecesario

2. Estructura organizativa vertical

Para el correcto desarrollo de la actividad turística empresarial del proyecto se ha propuesto un sistema organizacional vertical, el más común adoptado por empresas de este sector. Este sistema usa un método descentralizado de toma de decisiones, por medio del cual la hostería pretende alcanzar, en primer lugar, un equilibrio en la toma de decisiones mediante la coordinación departamental, y en segundo lugar una correcta comunicación afectiva.



3. Recursos materiales

En cuanto a la materia prima para la elaboración de los platos presentes en el menú de la hostería, será necesario trabajar con diferentes proveedores sujetos a un previo análisis para determinar la mejor oferta calidad-precio. Entre los posibles proveedores estarían: Corporación La Favorita y Grupo Ortiz para frutas, aliños nacionales, granos, vegetales, aliños y salsas internacionales, lácteos, vegetales, bebidas, implementos de cocina, baños etc. La Italiana para cárnicos y embutidos.

Es necesario recalcar que la empresa dará prioridad a proveedores locales de productos agrícolas como granos, vegetales, aliños, lácteos, etc. siendo este el principal foco de desarrollo socio-económico de la zona.

El posible proveedor del equipamiento con el que cuente la hostería, en lo que respecta a utensilios y maquinaria para el área de lavandería, cocina, bodega será el importador directo Equindeca.

En lo que respecta a la parte operativa técnica de la hostería, la empresa fabricante de plásticos “Rotoplas” proveerá las cisternas de reserva y purificación de agua de hasta 10000 lts. También suministrará los biodigestores cuya finalidad es la purificación de aguas servidas para poder ser reutilizadas en procesos de agricultura.

La lencería y mantelería estará a cargo de fabricantes nacionales de la industria textil, se requerirá de toallas, sábanas, cobijas, mantelería, cubrecamas, servilletas, etc.

En lo que concierne a provisión de servicios básicos, la empresa eléctrica de Azogues abastecerá la electricidad con la que opere la hostería, y la Junta de Agua de Jacarín el servicio de agua entubada para ser purificada en las instalaciones. Para la dotación de servicio de internet, televisión satelital y telefonía se analizarán proveedores como Claro, Movistar y CNT.

4. Recursos Financieros

Para el correcto inicio de la operación y desarrollo de la empresa, es necesario un previo análisis financiero, que determinará el capital con que contará el Lodge, valor que será invertido por los accionistas, y de ser necesario, con uso de un préstamo.

Los recursos financieros estarían destinados a la compra de activos, construcción de infraestructura, creación de la empresa, gastos operacionales, y costos de producción.

5. Elementos Intangibles de la Empresa

Tomando en cuenta el incremento del flujo turístico y analizando la necesidad de nuevas e innovadoras ofertas en el sector de alojamiento, se adopta como objetivo la creación y posicionamiento en el mercado de una nueva empresa de alojamiento que tiene como fin promover el desarrollo socio-cultural del medio y la dinamización de la economía.

El proyecto representará una oportunidad para el constante crecimiento del sector, brindando un producto e infraestructura diferenciados, con un servicio especializado que lograría convertirse en un atractivo para los diversos centros de distribución.

Para el adecuado desarrollo del establecimiento hotelero, se toman en cuenta aspectos de relevancia para la operatividad del negocio:

1. Desarrollar investigación en conservación del paisaje y manejo de recursos naturales renovables.
2. Proporcionar un sitio de recreación para los centros de distribución, fomentando el turismo ecológico y de aventura.
3. Ofertar servicios de calidad que satisfagan los deseos y necesidades de los clientes más exigentes.

- **Misión:**

Ser una empresa líder en el sector de alojamiento mediante una excelente imagen corporativa y reconocida en el mercado turístico por contar con responsabilidad social y ecológica que beneficie al turismo y a la sociedad.

- **Visión:**

Posicionarse en el mercado regional para el 2020 venciendo la estacionalidad y permaneciendo como una de las primeras opciones al momento de escoger el servicio de alojamiento, alimentación y esparcimiento, aprovechando su factor de diferenciación en el servicio, y generando un alto reconocimiento por su calidad de producción y eficacia.

3.2.2 Objetivos Organizacionales de la empresa.

- **Económico:**

A través del trabajo de talento humano junto con la gestión administrativa, se espera la buena toma de decisiones, y el adecuado manejo de publicidad que la empresa propone para generar una optimización entre producción y capacidad de venta. Todo esto con el fin de obtener la mejor rentabilidad al momento de satisfacer los deseos y necesidades del cliente, y a la vez conseguir mediante el efecto multiplicador, una mayor cantidad de ventas.

- **Crecimiento Integral**

La creación de un plan de contingencia que contemple posibilidades de riesgo en disminución de ventas por motivos de cambios sociales-económicos repentinos será un factor fundamental para poder enfrentar situaciones inesperadas en la operación del establecimiento, esto permite que la actividad se desarrolle conforme al cambio y las exigencias requeridas. Se tomará en cuenta también la constante dinamización e innovación en la estrategia de ventas para controlar el riesgo de cambios en el mercado.

- **Social**

En cuanto a la Responsabilidad Social Corporativa, dentro del establecimiento se cumplirá con las exigencias indirectas del medio donde se desarrolle, tendrá un manejo de estrategias de responsabilidad donde se beneficie tanto a la sociedad, con sistemas de colaboración directa o indirecta, como al medio ambiente, con el uso sostenible de los recursos naturales que forman parte de la hostería.

3.2.3 Entorno Empresarial

- **Macro entorno**

Mediante el análisis FODA se determinaron aspectos relevantes dentro del micro y macro entorno en el cual se encuentra la hostería. Se destacan los diversos factores políticos, sociales, ambientales y económicos con los cuales debe lidiar la empresa en el transcurso de su operación. Por otro lado, se realizó, mediante un previo estudio de mercado, un diagnóstico situacional del lugar en donde se encontrará el establecimiento, sus alrededores y su relación con los centros de distribución.

- **Sector industrial**

El sector industrial turístico, como división productiva, engloba diversas actividades entre ellas: servicios de transportación, hospedaje, intermediación y restauración. La empresa se ubica dentro del sector de alojamiento acatando leyes y normas establecidas en la Ley de turismo. El análisis de este aspecto permitirá el conocimiento de las ventajas, limitaciones y el cumplimiento de los respectivos requerimientos.

- **Micro entorno**

Dentro de este ámbito se analizarán las mejores estrategias para mantener un apropiado ambiente de trabajo, fomentando la cooperación entre áreas de trabajo y empleados dentro de una infraestructura adecuada. Esto permite el mejor desempeño productivo, lo que generará satisfacción para los clientes internos y externos de la empresa.

3.3 Estructura Funcional

- **Función de compras**

Como se mencionó anteriormente, el Lodge contará con una serie de proveedores de materia prima, mismos que serán sometidos a diferentes análisis para determinar quién ofrece un mejor producto en relación de calidad-precio. Los proveedores principales serían Corporación Favorita, Grupo Ortiz, Equindec y Rotoplast, tomando en cuenta la producción local como prioridad para abastecer a la empresa.

- **Función de operaciones**

“El Lodge” dentro de su proceso productivo, contará con una serie de procedimientos sistematizados. Para su funcionamiento, la empresa deberá comenzar con la obtención de la materia prima por parte de sus proveedores, posteriormente se realizará la manipulación de los diversos productos: selección, limpieza e higiene, refrigeración y almacenaje. Finalizados estos dos pasos, el local podrá comenzar a brindar sus servicios, en lo que a cocina se refiere. En el salón el cliente será recibido y atendido por un mesero, el comensal hará su pedido y el mesero será el encargado de entregarlo a la cocina. Una vez ahí, se procederá a seleccionar los productos de acuerdo al plato escogido; el chef junto con los cocineros procederá a la elaboración de la receta requerida. Una vez que el plato esté listo, el mesero será quien lo sirva al cliente y cierre el servicio cuando el cliente le requiera la cuenta.

La función operativa del área de alojamiento, siendo esta la ocupación principal del establecimiento extra-hoteler, empezará con la atención de los clientes por parte del recepcionista, cuya obligación es brindar toda la información necesaria a los clientes reales y potenciales del Lodge.

En segunda instancia, el personal deberá asegurar la comodidad y seguridad de cada una de las personas hospedadas en la hostería, brindando los servicios ofrecidos y teniendo en cuenta siempre la calidad y los estándares más altos en servicio al cliente.

El seguimiento de procesos de calidad en cuanto a servicios estará a cargo del área funcional administrativa, ellos procurarán obtener los mejores

resultados y rendimiento del talento humano que forme parte de la organización.

Las habitaciones deberán mantener siempre condiciones de limpieza y asepsia correctas para el recibimiento de nuevos huéspedes al establecimiento. El personal de mantenimiento y regiduría de pisos cumplen, en este sentido, un papel fundamental, ya que dentro de sus obligaciones se encuentra mantener las instalaciones en perfecto funcionamiento, garantizando la seguridad tanto para el personal como para los clientes.

Respetando políticas y normas ambientales, toda actividad que se realice dentro de las instalaciones del Lodge estará regidas a un manual de buenas prácticas ambientales. Se debe recalcar de igual forma que el turismo, como actividad económica, siendo mal manejada puede provocar impactos ambientales graves.

- **Función comercial**

Para poder llegar al cliente de una manera directa y eficaz, “Lodge” contará con un equipo encargado de la publicidad y marketing subcontratado para este fin. Se buscará atraer a futuros usuarios y generar una cultura de consumo regular por parte de los clientes reales.

El desarrollo de un plan de marketing proyectado hacia un target determinado, tras un estudio de mercado, es de vital importancia para el correcto desempeño empresarial así como para la obtención de mejores resultados.

- **Función I & D**

Dado el constante avance de tecnologías y nuevas tendencias dentro del segmento de la restauración, la empresa deberá estar dispuesta a la adaptación, al cambio e investigación para poder estar a la vanguardia del mercado. Se deberá aprovechar todas estas nuevas alternativas a favor de la empresa para maximizar la creatividad en la producción y publicidad de la misma, a beneficio de los clientes internos y externos, el medio ambiente y los accionistas.

- **Función financiera**

Para el inicio de operaciones de la empresa, se requerirá un amplio análisis de todas las posibles fuentes de financiamiento y/o inversión con la finalidad de escoger la más adecuada para beneficio de la empresa. A largo plazo, la investigación deberá continuar para determinar si el negocio debe seguir con las mismas fuentes o si está en capacidad de reinvertir sus capitales.

Tras el estudio de mercado que determine el análisis financiero, es la obligación de la función financiera el llevar reportes y proyecciones del estado correspondiente del establecimiento.

- **Función contable**

La empresa contará con un equipo encargado de la parte contable, puesto que es indispensable registrar todas aquellas transacciones que se generarán en el transcurso de la operación del negocio. En base a esta información, el administrador podrá tomar las decisiones más acertadas para todos los ámbitos que se involucran en la compañía, tales como los accionistas, los clientes internos y externos, y el cuidado del medio ambiente.

La función contable estará directamente relacionada con la función financiera del negocio para así poder llevar a cabo un análisis a fondo del desempeño económico del Lodge.

- **Función de personal**

La selección de personal que trabajará en la empresa debe hacerse bajo estrictos procesos de evaluación, normas estandarizadas de profesionalismo y basados en la experiencia que posean para poder contar con talento humano idóneo dentro de cada área de trabajo. Al grupo de empleados ya definido se lo mantendrá en capacitación constante para explotar al máximo y de la mejor manera todos sus conocimientos, actitudes y habilidades.

El talento humano con el que cuente la empresa de alojamiento “Lodge” estará conformado, siguiendo las normativas y el código de trabajo, por un personal, a más de capacitado, diverso respecto a capacidades físicas, libertad de credo y orientación sexual. La organización tendrá la obligación

de trabajar también de manera conjunta con la comunidad donde se desarrolle su actividad.

3.4 Estructura Organizativa

3.4.1 Tipología Empresarial

- **Por tamaño**

Será una empresa pequeña cuya inversión en activos es de \$334.931,20, estará dedicada a la prestación de servicios turísticos de alojamiento, con atención de forma personalizada para sus clientes. Contará con una cantidad entre 6 y 8 empleados a inicios de su operación. Los empleados desempeñarán distintas funciones, que colaborarán para el correcto desempeño de la operatividad de la empresa.

En cuanto a la producción de ventas netas producidas mensualmente el resultado estimado estará por cercano a los\$ 17.000 mensuales en promedio.

- **Por la actividad**

La empresa pertenecería al sector terciario de actividades empresariales, es decir, su función corresponde al ámbito operacional de los servicios, condición aplicada a todas las empresas turísticas.

- **Por el Ámbito Geográfico**

Se proyecta como una empresa de tipo local, específicamente en la parroquia de Solano en la comunidad de Jacarín, perteneciente al cantón Déleg de la provincia de Cañar. El proyecto estaría ubicado en un sector estratégico apto para el desarrollo de una empresa de alojamiento que busca generar una nueva oferta de alojamiento, gastronómica y de esparcimiento para los puntos de distribución como Cuenca y Azogues, fuentes de clientela en crecimiento.

- **Por formación jurídica**

El establecimiento se presentará en el mercado como una empresa originaria de un emprendimiento particular y personal, por lo que en su etapa inicial únicamente estaría operada con la representación de una persona natural, no obligada a llevar contabilidad. Posteriormente se plantearía la constitución

legal de una compañía limitada conformada por participantes o propietarios acreedores a los beneficios y resultados generados por la actividad, mas no constará con la participación o existencia de acciones, de forma que la propiedad de la empresa no se presta a la venta en el mercado o a la bolsa de valores.

3.4.2 Cultura Organizacional

- **Normas**

Reglamento interno:

Las disposiciones de esta normativa buscan regular las obligaciones y derechos tanto de los trabajadores como de los empleadores. La misma no podrá estar en contradicción con lo que establece el Código del Trabajo Ecuatoriano vigente. (Anexo 3.1)

- **Valores**

La empresa se compromete a brindar el mejor servicio para con sus clientes y por este motivo la empresa buscará practicar una serie de valores necesarios tanto para el bienestar del cliente interno como externo. Los valores a aplicarse son:

- **Honestidad:** actuar siempre con base en la verdad, rectitud, decencia y honradez.
- **Respeto:** otorgar la debida consideración y reconocimiento a una persona.
- **Compromiso:** asumir y cumplir con las obligaciones previamente contraídas con calidad, eficiencia y diligencia.
- **Calidad:** ubicar y mantener los estándares más altos en la prestación de servicios.
- **Puntualidad:** inculcar el hábito de llegar a tiempo para cumplir con las diversas obligaciones.

- Responsabilidad: tomar decisiones conscientemente y aceptar las posibles consecuencias de las mismas.
- Equidad: dar a cada uno lo que le corresponde según sus necesidades, méritos o capacidades.
- Profesionalismo: actuar de manera ética y moral bajo cualquier circunstancia.

- **Hábitos**

En correlación con los valores establecidos en la cultura organizacional, los hábitos que poco a poco se forjarán buscan, principalmente, la plena satisfacción del cliente interno, transmitiéndola así de una manera indirecta al cliente externo.

Los hábitos que se buscarán instaurar mejorarán el desempeño en las labores de la empresa, por ende su aplicación es indispensable.

- Positivismo: Con esta postura se podrá mantener motivado al personal y brindar un ambiente laboral agradable.
- Mantenerse informado: Se buscará contar siempre con información verídica y actualizada de los sucesos en el entorno, con la finalidad de estar preparados para posibles cambios.
- Establecer prioridades: Será de suma importancia saber identificar problemáticas o trabajos que requieren atención inmediata.
- Establecer metodologías: con el cumplimiento ordenado de los procesos se podrá finalizar tareas y continuar con la siguiente actividad sin dejar nada pendiente.

3.4.3 Modelo de la Doble S

Tomando en cuenta que el grado de integración empresarial al que pertenecen las hosterías es individual, la relación que se mantendrá con el subsector industrial es escasa comercialmente.

Sin embargo en lo que respecta al sector industrial turístico, el lodge buscará establecer alianzas estratégicas con todas las empresas que representen una fuente emisiva de turistas y clientes, tales como agencias de viajes, hoteles, etc.

En cuanto a la solidaridad, la empresa mantendría buenas relaciones tanto internas como externas, pues su actividad está fundamentada en la cordialidad, el buen servicio, la atención y la formalidad. Es de vital importancia que cada uno de los elementos en relación con el negocio tenga como principio y norma el generar empatía con el medio, garantizando de esta manera los mejores resultados para el establecimiento.

3.4.4 Fundamentos Organizacionales

- **Desarrollo Organizacional**

- a. **Ventajas Competitivas**

- El Lodge como principal ventaja tiene la oferta de elementos que a corto a plazo generan un evidente éxito en el desempeño de la empresa, así como cuenta con atractivos posicionantes circundantes.

- **Diferenciación de producto:** el producto ofertado por la empresa está muy poco explotado en el mercado al que se dirigirá. El servicio de alojamiento en establecimientos extra-hoteleros existe dentro del mercado, mas no cuenta con estándares de calidad efectivos ni bien promocionados; por tanto ofrecer un servicio completo de alojamiento, paquetes turísticos, recreación y restauración, se proyecta a un público diverso y constante. Cabe recalcar que en el área de alimentación el restaurante se manejará a través de la temática de cosmovisión andina Cañari, y el área de esparcimiento se

conjuga con la presencia de una laguna natural y amplios espacios verdes.

- **Servicio Personalizado:** la atención brindada por el Lodge se caracterizará por un servicio personalizado y especializado en los requerimientos de los clientes. Acorde con el modelo de comunicación, la opinión de los clientes será de vital importancia para el crecimiento integral de la empresa así como para el mejoramiento constante del servicio brindado.
- **Ubicación:** el lugar donde estaría ubicado el Lodge, a pesar de estar fuera de un carretero altamente traficado, resulta de gran importancia. Sus principales fortalezas y atractivos frente a la competencia son: estar rodeado de naturaleza, tener la presencia de una laguna natural, su cercanía al camino del Inca así como a los templos de altura de la cultura Cañari. Es importante resaltar que la construcción arquitectónica estará acorde a los elementos intrínsecos.

b. Estrategias

Las diversas estrategias que serán empleadas en el funcionar de la empresa son elementos que fueron determinados tras el análisis FODA, el cual estudia el entorno en el cual está involucrada la empresa, tomando en cuenta todas las condiciones internas y externas que podrían influir en el crecimiento y accionar empresarial.

c. Competencias Laborales

Para la departamentalización y delegación de actividades es necesario tener claras las funciones que deberá desarrollar cada uno de los integrantes de talento humano. Los trabajadores que laboren en el establecimiento cumplirán con competencias laborales y con perfiles adecuados para hacer del lodge un establecimiento hotelero caracterizado por su grado de profesionalización, mismo que se ve reflejado directamente en la calidad. (Anexo 3.1)

d. Clima Organizacional

En cuanto al clima organizacional en relación con el sector industrial se generará empatía hacia las entidades turísticas con las que se establezcan alianzas corporativas, de igual forma con las que se presenten como potenciales aliadas. Como lo establecido en el modelo de la doble “S”, las relaciones que el lodge mantenga con el subsector industrial y estrictamente con los competidores directos no serán muy cordiales, puesto que representan una amenaza constante para la compañía.

Como resultado de este contacto con las diversas empresas del sector turístico se logra un éxito en cuanto al crecimiento integral de la compañía tanto a nivel interno como en el subsector industrial. Al realizar esto se logra superar a la competencia y posicionarse como la empresa líder en la oferta del servicio de alojamiento de la correspondiente categoría.

- **Comunicación Organizacional**

La manera de relacionarse con los clientes tanto externos como internos es un factor clave dentro de los fundamentos organizacionales, puesto que será referente al momento de buscar alcanzar las metas propuestas.

- a. Imagen Corporativa**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, la empresa empleará la imagen corporativa que busca situarse en el *top of mind* de los consumidores. La empresa deberá precautelar su reputación, puesto que en el campo turístico el boca a boca juega un papel importante para el reconocimiento positivo o negativo de la misma.



b. Clima Organizacional

La empresa buscará ofrecer un clima organizacional empático tanto con sus clientes internos como externos. Esto garantiza una correcta comunicación y un mejor desempeño en las actividades por parte del personal. Asimismo, si se maneja un adecuado clima organizacional con el cliente externo la apreciación frente a la empresa mejora y su posicionamiento en el mercado se verá fijado de una manera positiva.

c. Interacción Empresarial

Para garantizar la integración de los miembros del personal, la empresa buscará brindar un ambiente laboral sano y propicio para cada uno de los trabajadores. Los cursos de PNL (Programación Neuro-Lingüística) son una excelente manera de crear relaciones afines entre los empleados, mejorando así el compañerismo y el empoderamiento con Killary Lodge como institución. La finalidad es apoyarse mutuamente, dado que las áreas funcionales dependen entre sí y si una falla la demás estructura organizacional también lo hace.

- **Gestión del Conocimiento**

Para un mejor desempeño de la empresa, la administración se encargará de realizar personalmente las entrevistas para la selección de personal idóneo para cada cargo. Una vez seleccionado el personal adecuado, se llevará a cabo una constante evaluación y control de quienes laboran en el establecimiento.

- a. Capacitación permanente y lógica:**

La administración se ocupará de brindar capacitaciones permanentes y acordes a las necesidades del personal. En el caso de los guardias de seguridad, “Killary” requerirá los servicios de la empresa “GUSEPRIV” para realizar capacitaciones dos veces al año en cuanto a temas de vigilancia, operación de equipos y técnicas de seguridad. Para el jefe de mantenimiento se ofrecerán cursos especializados en las áreas de mecánica, electrónica y plomería, al uso de nuevos equipos y la operación de los diferentes aparatos manejados en la hostería. Los meseros atenderán un curso de PNL y contarán con la oportunidad de asistir a cursos de protocolo y atención al cliente, dictados cada 6 meses. Tanto el chef de cocina como los cocineros podrán asistir a los diferentes cursos y talleres dictados por unidades educativas, con la finalidad de ampliar sus conocimientos y actualizar los mismos en cuanto a nuevas tendencias gastronómicas.

- b. Incentivar la creatividad e innovación**

La creatividad e innovación será motivada por la administración con la finalidad de buscar nuevas alternativas para la satisfacción del cliente y el éxito de la empresa. Es de gran importancia contar con personal activo, que demuestre su iniciativa y dispuesto a aplicar nuevas ideas para poder llevar a cabo la misión y visión de la empresa de una manera óptima; estas actitudes incluyen tanto al administrador como a los diferentes jefes de área, para que con su ejemplo “Killay” sea un modelo de compañía.

c. Toma de decisiones estratégicas

Para la aplicación de estas iniciativas la empresa deberá brindar las facilidades necesarias para cada trabajador manteniendo la operatividad a su nivel estándar. Se fijarán turnos rotativos para la asistencia a los distintos talleres y capacitaciones. Los turnos se establecerán en función de los empleados y/o áreas que más lo requieran. La empresa garantizará el pago de sueldos a los trabajadores que asistan a los cursos.

d. Identificar la sabiduría organizacional

En caso de enfrentarse a circunstancias contraproducentes, la empresa deberá contar con un plan de contingencia basado en la experiencia obtenida tras enfrentar situaciones similares. La curva de experiencia se manejará de una manera integral con el conocimiento del personal para una mejor y correcta toma de decisiones.

- **Indicadores de Gestión**

Es un elemento que ayudará a la empresa a establecer métodos y elementos cuantitativos que midan la actividad productiva y económica del establecimiento. A través de procesos que determinarán el rendimiento de “Killary” será factible identificar la el cumplimiento de metas planteadas, al igual que la participación que tenga la empresa en el mercado.

a. Medición de la Productividad

- **Determinación de Plazas**

El establecimiento contará con un total de 35000m² mismos que se encontrarán divididos en diversos espacios, zonas y áreas para la operación de una hostería eficiente.

Ilustración 3.1: Plano general del proyecto



Al área de comedor estarán destinados un total de 155m² mismos que tendrán una capacidad de 80 plazas como se muestra en el siguiente cuadro.

DETERMINACIÓN DE CAPACIDAD				
PAX ESTIMADOS	M2 C/PAX	M2 TOTAL	ZONA DE CIRCULACIÓN	TOTAL COMEDOR
80	1,5m ²	120m ²	35m ²	155m ²

El número de pax determinados fue realizado en base al estudio de la competencia que tendrá Killary durante su operación. Las 48 plazas representarían también una ventaja competitiva en el mercado, puesto que se oferta un lugar espacioso, cómodo y funcional, con mayor disponibilidad para los consumidores. Se ha tomado en cuenta también un comedor al aire libre de 20m² mismo que pondrá a disposición un extra sobre la capacidad previamente calculada.

b. Medición del Cumplimiento

El uso de este indicador de gestión marca el cumplimiento de metas, objetivos y tareas dispuestas a cumplir en un determinado tiempo, con sus respectivos resultados. Como indicador de gestión, el cumplimiento jugará un rol fundamental en la empresa para poder determinar todas aquellas falencias y aciertos obtenidos durante el accionar empresarial.

Las metas, objetivos y tareas serán revisados constantemente tras alcanzar resultados trimestrales y anuales, para determinar la eficiencia en el cumplimiento de la planificación propuesta por la empresa. Con datos cuantificados los objetivos mencionados deberán estar sujetos a cambios para el mejor desempeño en la operación de la empresa. Este método es muy eficiente para generar márgenes reales en cuanto al desempeño del negocio.

3.5 Productos y servicios

Para la empresa de Alojamiento Lodge se propone la adecuación de ambientes condicionados y decorados con elementos andinos de la sierra sur ecuatoriana, se manejará conceptos ancestrales aprovechando su ubicación estratégica sobre antiguos territorios cañarís y su cercanía a templos de altura precolombinos. Para el espacio de restaurante, que se encontraría dentro de la edificación central, cerca de la recepción y de las habitaciones, se proporcionará una vista panorámica tanto de la laguna natural, con espacios verdes que permiten el contacto directo con la naturaleza, como de la infraestructura de las habitaciones.

Los servicios que se prestarán en el restaurant estarán a cargo de profesionales en gastronomía para la preparación de alimentos con sabores ancestrales de la gastronomía local. Por otro lado, para la atención al cliente, se capacitara a personal de la zona en su mayoría.

El menú contará con platos principalmente nacionales, se mantendrá el nombre típico y habrá una breve explicación cuando se traduzca al inglés.

El restaurant contará con aproximadamente 46 plazas internas, es decir dentro de la estructura del restaurant, y 22 en espacios exteriores con cubierta.

Para la preparación de los alimentos se utilizarán ingredientes típicos de la región cultivados de manera orgánica, y adquiridos a los pobladores locales. Se velará siempre por la frescura y la calidad de cada uno de los ingredientes, siendo nuestra filosofía de servicio “los pequeños detalles marcan la diferencia” que conceptualizan la calidad, eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos de servucción.

Por otra parte, en lo que hace referencia a la oferta del servicio de alojamiento, la hostería ofrecería, la satisfacción ante la necesidad de pernoctación y ante un deseo, deseo de vivencias, rodeadas de un ambiente natural y relajación.

La infraestructura de la hostería estaría preparada para cumplir con las expectativas de sus clientes, siendo confortables, amplias y seguras, siempre manteniendo su valor diferenciador, que es la temática ancestral y cosmovisión andina. El servicio de hospedaje incluiría el desayuno al día siguiente, el uso de las instalaciones con la política de check out a las 12:00 del mediodía.

La capacidad inicial de la hostería es de 21 pax, distribuidos en un total de 6 cabañas, mínimo permitido por la legislación de turismo para el funcionamiento adecuado de una hostería. Esta capacidad podría variar según por los resultados y aceptación del público objetivo, puesto que estaría programado un incremento de esta capacidad paulatinamente.

El área de recreación y esparcimiento de la hostería, con la finalidad de atraer flujos turísticos constantes, propone: “brindar motivos a los turistas para que visiten y se queden”. Por tanto, se plantea como parte de la creación de la hostería la implementación de:

- Paseos en bote: a realizarse en el espacio de la laguna natural, siempre guardando normas de seguridad personal y ambiental que va de la mano con el uso de implementos tales como chalecos salvavidas. La supervisión por parte del personal será constante en esta actividad.

- Caminatas y cabalgatas: a ser realizadas en las distintas zonas y senderos naturales creados en el sector donde se localizaría la hostería. Estos elementos son aprovechables debido al su contenido paisajístico, miradores y espacios verdes. Se brinda la oportunidad de generar un turismo vivencial, siempre acompañado de normas básicas de seguridad y bajo la supervisión del personal de la hostería.
- Mini golf: presentado como alternativa deportiva en un mercado poco aprovechado ya que es poco usual, esto genera expectativas en el huésped, así como interés en la realización de nuevas actividades.
- Sala de Juegos: esta sala estará provista de una gran variedad de opciones para quienes prefieren actividades de exigencia física reducida, diversión y relajación en lugares cerrados. Se proyecta la opción de contar con mesas de ping-pong, mesa de billar, consolas de juegos electrónicos, futbolines, sala de video, etc.
- Rappel, Tarabita gigante y escalada: para cubrir con las exigencias de un público más aventurero se brindaría la oportunidad de uso tanto de las instalaciones con las que cuenta la hostería, como las del entorno natural y en forma conjunta con el establecimiento *extrem adventure*, centro especializado de deportes de aventura y canopy ubicado a tan solo 10 minutos de la hostería.
- Canchas de uso múltiple. Para la adecuada realización de deportes en un espacio al aire libre, que cuente con el equipo necesario para juegos de fútbol y tenis, se plantea la adecuación de un espacio cómodo y accesible para todos los visitantes.
- Laberinto Vegetal: un espacio para grandes y pequeños, aportando con otro espacio de aventura y de recreación, Killary Lodge contará con un laberinto formado setos de ciprés en un espacio de 81m².

- La casa del árbol: Este espacio será designado para los más pequeños, ubicado estratégicamente en un sitio previsto como el mejor mirador de la hostería. Ideal para juegos y como un espacio recreativo.

3.6 Planificación estratégica

Luego del estudio previo realizado para responder el interrogante de dónde se encontraría la empresa hoy en día respecto al análisis de la oferta y benchmarking, es primordial responder los interrogantes de hacia donde se pretende llegar con la empresa y como se puede llegar, puntos fundamental de una buena planificación.

3.6.1 Objetivos de las Empresas Turísticas

- **Satisfacción del cliente:**

La satisfacción del cliente será de suma importancia para el crecimiento de la empresa, ya que representa el eje principal de concentración de esfuerzos por parte de la misma. Se debe tener en cuenta las necesidades que presente el target de mercado para poder complacerlas de una manera eficiente y acorde a los gustos y preferencias de los clientes.

- **Corrección estacionalidad:**

La hostería buscará ofrecer un servicio que supere la estacionalidad marcada por las variables de temporadas turísticas, brindando un producto para todo tipo de consumidores al satisfacer sus diversas necesidades. La creación de alianzas estratégicas con agencias de viajes locales, regionales y nacionales también otorgará un flujo constante de clientes, generando un beneficio mutuo para ambas partes.

Se corregirá los altos porcentajes de estacionalidad presentes en los establecimientos extra-hoteleros distantes a los centros de distribución mediante la búsqueda y establecimiento de actividades y paquetes especiales en fechas puntuales dirigidos hacia targets de mercado determinados.

- **Dimensión turística y flexibilidad**

La empresa ofrecerá un servicio plenamente enfocado en el hospedaje, restauración y esparcimiento, puesto que de esta manera se brindará mayor calidad en los productos y se mantendrá mejores estándares de calidad para la

satisfacción del cliente. Sin embargo, en caso de ser necesario, no se dejará de lado la posibilidad de brindar servicios de información al turista.

- **Imagen propia del servicio**

Para el reconocimiento y diferenciación dentro del mercado y por parte de los clientes, la empresa contará con una imagen representativa en base al servicio que ofrece, el entorno en el cual se desarrolla, y su misión, visión y valores. El objetivo de la marca consiste en dejar huella tanto en el consumidor como en los competidores, demostrando calidad y prestigio.

- **Profesionalización y formación**

El desarrollo y crecimiento de la hostería tendrá relación con la formación y profesionalización del talento humano de la empresa. Se recurrirá a la capacitación constante de los trabajadores para mejorar e innovar constantemente, beneficiando así a los clientes, accionistas y al personal en sí.

3.6.2 ¿A dónde se pretende llegar?

En este punto se establece una de las principales pautas a seguir dentro de la planificación estratégica para una organización, puesto que se pone en marcha las bases de la operatividad de la empresa y se crean los objetivos para el Lodge, tanto el general como los específicos:

Objetivo Operativo General del Lodge.

- El objetivo de Lodge, es brindar a nuestros clientes una experiencia turística única, logrando satisfacer sus necesidades mediante vivencias únicas durante y tras la visita a la hostería. Con esto se logrará el posicionamiento como la opción de servicio de alojamiento preferida por el target de mercado al que nos dirigimos.

Objetivos Operacionales Específicos de la Empresa

- Alcanzar el primer lugar en el mercado tanto en ventas como en preferencia por los clientes, para aumentar así la cantidad de ingresos y rentabilidad de Killary, esto se logra maximizando los recursos y optimizando los sistemas de costos y gastos, generando la mayor utilidad posible.
- Asegurar las mejores condiciones laborales, las de seguridad y salubridad para el correcto manejo de procesos de servucción y el cumplimiento de los más altos estándares de calidad.
- Generar sistemas eficaces para la optimización del servicio brindado al cliente en relación directa con el personal que labora en el Lodge. Se hace del buen servicio un distintivo de la empresa para así generar la mejor imagen corporativa y el fácil reconocimiento como ícono referente para el servicio de alojamiento.
- Implementar los mejores modelos de comunicación tanto interna como externa para llevar un control de las diversas conductas de los clientes y así mejorar el sistema de contactos, iniciativas, quejas, reclamos, agradecimientos, etc.
- Generar un ambiente propicio tanto para el desarrollo del negocio como para el bienestar de los clientes, brindándoles seguridad y comodidad basadas en el principio y norma de buen servicio, valores intrínsecos de Killary.

3.6.3 ¿Cómo se puede llegar?

En este proceso se evidenciará la capacidad de la hostería de cumplir con los diversos objetivos planteados. Se establecen planes de acción ante las diversas situaciones presentes en el mercado local y regional, su funcionalidad, el análisis de las tendencias de los clientes así como la oferta frente a la demanda en el sector de alojamiento. Las estrategias aquí determinadas serían obtenidas a través del

estudio FODA y el estudio de mercado basado en las encuestas realizadas a nivel nacional para verificar la viabilidad del proyecto.

3.6.4 Enfoques Operativos

Como parte de la planificación empresarial a la que se regiría la operatividad de la hostería, es fundamental establecer ciertos factores de importancia social y ambiental, mismos que generarían un desarrollo sostenible y sustentable para la empresa.

- **Enfoque Social:**

En el proyecto “Lodge” una de las prioridades es la prestación de servicios de calidad, para esto, es necesario resaltar que la empresa seleccionaría personal de la localidad bajo, con la finalidad de proporcionar nuevas fuentes de empleos y de dinamizar la economía constituyendo el Lodge un referente de emprendimiento en la localidad. Así mismo es necesario hacer hincapié que todo el talento humano seleccionado será capacitado en las diferentes áreas para las que fuesen contratados. El compromiso de desarrollo es de ambas partes, empresa y pobladores locales, que son conocedores de la zona y de los saberes ancestrales en la gastronomía y cosmovisión andina, uno de los ejes fundamentales del Lodge.

Por otra parte, el emprendimiento es socialmente responsable y cumple con determinados objetivos planteados en Plan Nacional del Buen Vivir, mismos que se describen a continuación:

- *Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo.*
- *Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva.*
- *Articular la gestión de infraestructura de soporte para el fomento a la competitividad sistémica, en los servicios de logística y transporte*

aéreo, terrestre y marítimo, como ejes para potenciar el sector servicios.

- *Promover espacios de desarrollo de las actividades de servicios ambientales, bajo esquemas de competitividad y productividad en su prestación, para la generación de mayor valor agregado.*
- *Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera.*
- *Posicionar el turismo consciente como concepto de vanguardia a nivel nacional e internacional, para asegurar la articulación de la intervención estatal con el sector privado y popular, y desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible e incluyente. (SENPLADES)*

- **Enfoque Ambiental:**

Según lo establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir, en cumplimiento con sus políticas y lineamientos es necesario “diseñar e implementar un marco normativo que garantice los derechos de la naturaleza e instaure mecanismos intersectoriales, transversales e integrados, de prevención, control, sanción y restauración integral de daños y pasivos socio ambientales, asegurando las compensaciones respectivas y la no repetición de los daños o afectaciones.” (SENPLADES)

Asimismo como lo dispone otra de las políticas y lineamientos del Plan Nacional de Buen Vivir se debe “conocer, valorar, conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre, acuática continental, marina y costera, con el acceso justo y equitativo a sus beneficios.” (SENPLADES)

Considerando la Constitución de la República del Ecuador y los derechos de la naturaleza que en ella se estipulan, así como las políticas determinadas en el Plan Nacional del Buen Vivir, es necesario mencionar que Lodge, al ser una empresa de servicios, generaría desechos e impactos contaminantes. Sin embargo dentro de su filosofía corporativa y en sus políticas medio ambientales estipula ser una empresa líder en el cumplimiento de los derechos

de la naturaleza pues lleva consigo el concepto determinante de sustentabilidad y servicio con los recursos naturales.

Cabe recalcar que a futuro la hostería se plantearía la posibilidad de obtener una certificación de buenas prácticas ambientales para su operatividad, siendo esto un plus para el desarrollo empresarial, incluso a manera de marketing.

3.7 Planificación Comercial

La planificación comercial hace referencia a las estrategias de marketing que usará la empresa para alcanzar los objetivos de ventas y alcance a los clientes.

Para realizar la planificación comercial de Killary Lodge primero hemos tomado en cuenta el sector industrial terciario al que pertenece la empresa, siendo una oferta principalmente de servicios complementada con bienes y productos. El mercado en el que se ve involucrada la empresa tiene como objetivo principal la satisfacción del cliente mediante un servicio de calidad, lo cual es un factor de diferenciación entre los establecimientos turísticos.

Por lo general, en el país, los establecimientos extra hoteleros son inversiones privadas de gente emprendedora, empresas pequeñas y medianas ubicadas en zonas alejadas de la ciudad. La competencia a nivel zonal es amplia ya que encontraremos varias hosterías con igual temática, en sectores similares y con ofertas parecidas.

Para la correcta realización del plan comercial de Killary se establece el análisis de ciertos parámetros necesarios para alcanzar el éxito empresarial:

3.7.1 Segmentación

La segmentación es el proceso que nos permite dividir el mercado total en varios subgrupos determinados por una variable en común. Un buen proceso de segmentación es básico para asegurar el éxito de la empresa, ya que de esto dependerá las estrategias de marketing que la empresa se planteará para asegurar su posicionamiento.

- **Beneficios:**

- Identifica las necesidades de los clientes
- Permite el crecimiento rápido mediante el correcto enfoque en los segmentos especializados del mercado.
- Ayuda a determinar el precio apropiado
- Ayuda a seleccionar los canales de distribución y comunicación

- **Proceso de segmentación:**

Investigación de mercado: es el estudio de mercado que establece e identifica las necesidades de los clientes mediante encuestas directas.

Análisis: mediante la interpretación de los datos obtenidos en las encuestas se establece grupos de consumidores que tienen variables en común, lo que nos permite analizar necesidades y eliminar variables.

Preparación de perfiles: se establece un perfil para cada grupo en base a actividades, actitudes y preferencias.

- **Tipos de segmentación:**

- Geográfica: hace referencia a la división del mercado en subgrupos, basada en la ubicación de la empresa.

La empresa está ubicada en la región sierra del Ecuador, que se caracteriza por su clima templado, específicamente en la zona rural de Jacarín que se localiza prácticamente entre dos ciudades capital, una de ellas reconocida como centro de distribución turística por su cercanía con diversos atractivos. Esta ciudad cuenta con un aproximado de 500 mil habitantes que serán identificados como clientes de la empresa mediante los diversos filtros aplicados.

- Demográfica: división del mercado en base a las características demográficas de la población a la que la empresa está dirigida.

Mediante el análisis previo realizado se estableció que las familias pertenecientes al ingreso económico medio y medio alto son los subgrupos del mercado al cual se dirigirá la empresa.

- Pictográfica: es una evaluación de las dimensiones de personalidad del grupo específico al cual se pretende llegar.

Se estableció la necesidad, por parte de la empresa, de que el subgrupo establecido previamente posea intereses y un estilo de vida relacionado con el turismo, viajes y actividades recreativas, además de un interés por la naturaleza y el descubrimiento nuevos lugares.

- Por comportamiento: hace referencia al comportamiento relacionado con el producto ofertado y la tasa de consumo del mismo.

Se considera que el turismo interno ha crecido en los últimos años dentro del país, las turistas prefieren conocer lo nuestro y hemos considerado esto como ventaja en el posicionamiento del establecimiento. La tasa de consumo de la competencia, si bien se encuentra determinada por la estacionalidad, dependerá de la planificación estratégica de cada establecimiento.

3.7.2 Perfil del cliente de Killary Lodge

- **Variable Geográfica:**
 - Densidad: Zona urbana de la ciudades Cuenca, Azogues y Guayaquil
 - Clima: perteneciente al clima, templado y cálido.
- **Variable Demográfica:**
 - Edad: 5-70 años
 - Sexo: masculino y femenino
 - Ocupación: patrono, socio, cuenta propia, empleados o asalariados y estudiantes.
 - Ingreso: medio bajo, medio y medio alto
 - Clase social: media, media alta.

- **Variable Psicográfica:**
 - Estilo de vida: Interés por conocer nuevos lugares. Gusto por la naturaleza y partícipe de actividades recreativas
- **Variable comportamiento de compra:**
 - Aplica para un público que presenta sensibilidad con respecto precio en relación calidad de servicio obtenido.

3.7.3 Target group:

Después de determinar el perfil del cliente, se debe determinar cuantitativamente el mercado meta, objetivo y potencial, para lo cual hemos tomado en cuenta el estudio “Anuario Estadístico de Turismo” realizado por la Fundación de Turismo para Cuenca como base para establecer el público al cual nos dirigimos:

- **Mercado Total**

Nuestro mercado total son todas las personas, sean nacionales o extranjeras, que cuenten con la capacidad adquisitiva y posean la disponibilidad de realizar turismo a nivel nacional.

- **Mercado Potencial:**

Para poder definir nuestro mercado potencial se estableció el total de personas que realizan turismo en la ciudad de Cuenca, considerada el principal centro de distribución turística del establecimiento. En cifras el mercado potencial anual posee un total de 1.3 millones de turistas entre nacionales y extranjeros.

- **Mercado Objetivo:**

El establecimiento fijará como mercado objetivo a los turistas de la ciudad de Cuenca que prefieren zonas rurales, específicamente establecimientos extra hoteleros para su estadía. En cifras se expresa, según el estudio “Anuario Estadístico de Turismo”, que el 3%, equivalente a 39000 turistas que visitan Cuenca, optan por hosterías.

- **Mercado Meta:**

Finalmente se determina el mercado meta del establecimiento en base al 3% expresado anteriormente, del cual se pretende captar el 0,6%, que en cifras se expresa como 2340 turistas anuales.

3.7.4 Posicionamiento:

El posicionamiento de un producto o servicio se refiere a la forma en que los consumidores lo identifican basándose en sus características específicas, es decir, se hace referencia al lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores.

Estrategias de posicionamiento: son las tácticas que los empresarios del negocio utilizarán para garantizar el *top on mind* de la empresa en los clientes.

- **Factor de diferenciación:**

Hace referencia a las variables presentes en el establecimiento que diferencian a éste de los demás. Entre los principales podemos destacar el escenario paisajístico, el ambiente relajado y seguro que rodea la zona libre de contaminación auditiva y de emisión de gases. También se pretende contar con infraestructura innovadora, no solo en el área de recreación del establecimiento, sino también en el manejo de una cultura amigable con el medio ambiente, todo lo anterior junto con atención personalizada para sus clientes es lo que diferencia a Killary Lodge de las demás empresas.

- **Atributos específicos:**

Dentro de las variables específicas de diferenciación del establecimiento se recalca la presencia de atractivos turísticos circundantes, como los arqueológicos y naturales, en especial la presencia del Camino del Inca y del templo de altura Pachamama. Esto se complementa con la oferta de una infraestructura compuesta por cabañas confortables y equipamiento recreativo bien dotado dirigido a niños, jóvenes y adultos. El Lodge brindará a sus clientes varias frecuencias diarias de servicios de transfer incluidos en la tarifa de alojamiento para facilitar la comunicación con los centros de distribución. Ofrecerá también facilidad de parqueo y señalización vial

- **Clase de usuarios:**

El servicio turístico de Killary Lodge está dirigido especialmente a grupos familiares nacionales o extranjeras. Asimismo Killary ofrecerá sus instalaciones para eventos sociales, por lo cual los usuarios son identificados como grupos familiares, amigos, colegas, etc.

También se pretende ofertar una zona para camping, el cual será ofertado a jóvenes aventureros que deseen realizar esta actividad.

- **Diferenciación de oferta:**

Killary Lodge es un establecimiento que en el futuro contará con un equipamiento innovador, diseñado para combinar con los componentes arquitectónicos de la zona. Contará con dos tipos de cabañas: cabañas amplias amobladas para grupos familiares y cabañas subterráneas. Tendrá un amplia área de recreación con espacios innovadores para uso de los huéspedes: un laberinto vegetal, 2 kilómetros de sendero para caminatas o ciclo rutas, alquiler de bicicletas, cancha de uso múltiple, una tarabita gigante, un boulder para escalada, paseos en bote, y una pequeña pista para mini golf. Para la distracción y entretenimiento de los más pequeños de la familia el establecimiento contará con juegos infantiles, una casa del árbol, una pequeña granja con especies típicas de la zona andina y un huerto orgánico. Si el turista busca relajarse Killary Lodge también contará con servicio de spa y gimnasio al aire libre.

Dentro del área de camping se ofertará el alquiler del espacio o de los implementos necesarios para acampar.

3.7.5 Producto:

Un producto es todo aquello tangible o intangible que una empresa oferta al mercado. Killary Lodge se ubica en el sector económico terciario donde se oferta servicios, es por ello que la calidad es un aspecto principal.

- **Ciclo de vida del Producto Turístico Killary Lodge**

- Introducción

Al introducir un producto - servicio turístico al mercado son normales ciertos riesgos, entre ellos las bajas ventas que se reportan en el transcurso de esta primera etapa, por la condición de nuevo del producto dentro del mercado. Su costo será elevado a vista de los clientes y no representará ninguna utilidad. Como estrategia la empresa deberá tomar en cuenta a los clientes innovadores

- Crecimiento

Conforme pase el tiempo se podrá notar el aumento en las ventas, los costos deberían ser rápidamente aceptados por los consumidores. En esta etapa se evidenciará el aumento de las utilidades consecuencia del aumento de clientes. Otro factor que también incrementa en esta etapa es la competencia.

- Madurez

Esta es la etapa de las máximas ventas conseguidas por el establecimiento, aquí se define el éxito de la empresa por sus altas utilidades, gracias a que los clientes que se han adaptado al servicio del establecimiento, y la competencia empieza a disminuir.

- Declive

Al terminar la etapa de la madurez empieza la etapa de la decadencia, nuevamente las ventas son bajas representando así bajas utilidades que genera el establecimiento. Los clientes en este momento optan por otras empresas, es por ello que se buscará la diversificación de productos y la innovación, parte de la cultura empresarial de Killary Lodge.

- **Descripción del producto:**

- **Características:**

Le empresa Killary Lodge ofrece al público los servicio de alojamiento y restauración en cómodas y amplias instalaciones. Oferta asimismo variadas actividades recreativas y espacios verdes para la distracción de adultos, jóvenes y niños. Otro aspecto importante que caracterizará al servicio es el personal capacitado, que dominará el idioma inglés y ciertos conocimientos en servicio turístico. En cuanto a la restauración predominará la gastronomía

típica nacional y local, procurando innovar la presentación de los platos, priorizando uso de productos orgánicos libres de transgénicos producidos por los pequeños productores de la localidad para así generar ingresos locales y reducir costos. El restaurante de Killary poseerá una decoración rústica cuyas características principales serán los elementos arquitectónicos andinos entre los cuales encontramos la paja, la teja, totora, ollas de barro y objetos de piedra tallada. El establecimiento, como estrategia de venta, pretende elaborar paquetes turísticos que incluyen actividades de deportes de aventura como rapel y escalada. Otra de las características principales del Lodge es la cultura socialmente responsable con el medio ambiente, lo que implica el uso de elementos amigables con la naturaleza: biodigestores para el tratamiento de aguas servidas, calentadores solares de agua, priorización del uso de energía limpia y renovable y la clasificación y reciclaje de desechos.

○ **Precio:**

Es la relación expresada en cifras de los beneficios del producto - servicio y la disposición de pagar por ellos. Para establecer y fijar el precio se ha puesto en consideración los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

Variables para la fijación del precio:

- Costos que la empresa genera por emisión y comercialización del producto
- El valor que el cliente le da al producto
- Precios fijados por la competencia
- Objetivos fijados por la empresa

Estrategia para la fijación de precios:

Killary Lodge establecerá sus precios basándose, principalmente, en sus objetivos junto con un profundo análisis de los precios que oferta la competencia. Sin embargo en el trascurso operativo del establecimiento, a

través de encuestas, se podrá analizar la satisfacción del cliente en relación Costo – Beneficio, para poder estabilizar la tarifa correcta.

○ **Plaza y distribución:**

Los canales de distribución son los medios que cada empresa escoge para la distribución y comercialización de su producto, con el fin de que su compra represente el menor esfuerzo posible.

○ **Tipos de distribución:**

- Directa: el producto llega de forma directa a los consumidores (Prestador de servicios – consumidores)
- Indirecta: Su distribución puede ser corto o largo plazo.
- Corto: cuando se da la presencia de un solo intermediario (Prestador de servicios – operadora- consumidor)
- Largo: la presencia de dos o más intermediarios entre el prestador de servicios y el consumidos (Prestador de servicios- mayorista- operador- consumidor)

● **Distribución del producto turístico Killary Lodge**

El establecimiento turístico Killary Lodge ha optado por la combinación de dos tipos de distribución: directa mediante publicidad pagada y la promoción del boca a boca de los clientes; e indirectamente mediante alianzas estratégicas con operadoras de la zona, para cubrir mayor cantidad de demanda y otros campos dentro del mercado turístico.

Conforme se dé el desarrollo y crecimiento del establecimiento, se piensa como estrategia a futuro cubrir la distribución mediante mayoristas a nivel internacional.

○ **Promoción:**

Son todas las funciones que la empresa emplea para que los consumidores se enteren del producto que ofertan, utilizando diversos medios de comunicación, internet, anuncios publicitarios, etc.

- Promoción y publicidad del establecimiento turístico Killary Lodge:

Esto implica una gran inversión por parte del establecimiento ya que se encuentra involucrado dentro del sector turístico. Para darlo a conocer en su etapa introductoria se ha tomado en cuenta el uso de redes sociales, al igual que medios escritos y visuales como son las revistas especializadas en turismo del país, por ejemplo la revista *Transfer*; o involucrando otro tipo de revistas como *Dinners*, entre otras.

3.8 Conclusiones

Los resultados obtenidos de la planeación estratégica y funcional para Killary Lodge, determinaron las estrategias de estructuración, formación y operatividad del negocio.

Debido a que se trata de una empresa nueva en el mercado deberá tener una entrada meticulosa al sector industria terciario al que pertenece, paso esencial para alcanzar resultados satisfactorios para un buen desarrollo económico y social.

El proceso funcional de Killary debe tomar en cuenta un progresivo desarrollo durante el tiempo que se encuentre en operatividad, tanto en la etapa de introducción como en la permanencia en el mercado aplicando distintas estrategias de mercadeo, innovación, diversificación y calidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

4.1 Introducción

El análisis económico financiero representa un punto decisivo al momento de incursionar en un negocio, mismo que arrojará los posibles resultados que se obtenga tras la inversión.

El cuarto capítulo muestra un detallado estudio del escenario económico en el que se proyecta la operatividad de la empresa, procurando encontrar las posibles situaciones desde el primer al quinto año de funcionamiento.

Se evidencia la situación económica del negocio desde su punto de partida con el plan de inversión, estados financieros proyectados, gastos operativos, estado de resultados y punto de equilibrio.

4.2 Plan de inversión

Un plan de inversión es la forma de registrar todas las inversiones ya sean a corto o largo plazo que las empresas realizan para obtener el rendimiento esperado. En este caso el plan de inversión propuesto es la planificación del inicio de la vida económica de la empresa Killary Lodge en el cual se plantea la inversión inicial de \$411.163,20 para la correcta operatividad, equipamiento y construcción infraestructural del establecimiento, monto que ha sido dividido entre; una suma de \$246.697,92 equivalente al 60% correspondiente a una inversión privada y un total de \$164.465,28 correspondiente a un préstamo financiero equivalente al 40% restante de la inversión total que será obtenido a través del Banco Nacional de Fomento o la Corporación Financiera Nacional a una tasa del 11% anual a 10 años plazo y con la prenda o hipoteca del establecimiento.

A continuación se podrá visualizar la tabla 4.1, la que se expresa el resumen de la inversión inicial con las variables y sus respectivos montos. Para información detallada de la inversión inicial (Anexo 4.1)

Tabla 4.1: resumen de la inversión inicial.

Resumen Inversión Inicial	
Terreno	\$ 65.000,00
Edificación	\$ 258.550,00
Muebles y Enseres	\$ 62.525,20
Equipos de Oficina	\$ 1.088,00
Vehículos	\$ 20.000,00
Equipo de Computación	\$ 1.000,00
Gastos de Constitución	\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 411.163,20

Préstamo bancario 40%	\$ 164.465,28
60% del inversionista	\$ 246.697,92
TOTAL	\$ 411.163,20

Fuente: la investigación
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana.

4.3 Estados Financieros Proyectados

La proyección de estados financieros permite analizar la viabilidad del proyecto en un tiempo de operatividad determinado, con la finalidad de establecer la factibilidad de la inversión propuesta en el negocio. La proyección de los estados financieros de Killary Lodge representa un tiempo operativo de 5 años desde el inicio de la operatividad del negocio, en los cuales se muestran: los cuadros de costos operativos, tabla de amortizaciones e ingresos proyectados los cuales formarán parte de la planificación financiera de la empresa. (Anexo 4.2)

4.3.1 Resumen de sueldos

En la tabla 4.2 se evidencia la sumatoria anual de sueldos proyectados a 5 años de operatividad de la empresa, tomando en cuenta todos los beneficios sociales y de ley que involucra la contratación legal de personal para su correcto desenvolvimiento en el ámbito laboral, estos hacen referencia a: décimo tercer

sueldo, décimo cuarto sueldo, aportes al seguro, pago de fondos de reserva y vacaciones. Para información detallada (Anexo 4.2.1)

Tabla 4.2: resumen de sueldos

RESUMEN DE SUELDOS	
AÑO	SUELDO NETO
AÑO 1	\$ 40.171,23
AÑO 2	\$ 45.866,76
AÑO 3	\$ 52.880,18
AÑO 4	\$ 61.037,19
AÑO 5	\$ 69.522,53

Fuente: la investigación
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana.

4.3.2 Cuadro de Depreciaciones

El cuadro de depreciaciones evidencia el porcentaje anual de depreciación del activo devaluado con respecto al tiempo de uso, valor que ha sido establecido legalmente por las normas contables que se rigen las empresas del Ecuador.

En la tabla 4.3 se puede observar los activos fijos de la empresa Killary Lodge que están sujetos a depreciación, los porcentajes establecidos por ley de cada uno de ellos y la proyección de un tiempo operativo de 5 años, expresados en un valor total de depreciación de \$19.373,12 para los primeros tres años de operatividad y un total de \$19.043,12 para los dos últimos años.

Tabla 4.3: cuadro de depreciaciones.

Cuadro de depreciaciones				
Activo Fijo	Valor	% Depreciación	Valor Depreciación	Años 4 y 5
Edificaciones	\$ 258.550,00	5%	\$ 12.927,50	
Muebles y enseres	\$ 62.525,20	10%	\$ 6.252,52	
Vehículo	\$ 20.000,00	20%	\$ 4.000,00	
Equipo de oficina	\$ 1.088,00	10%	\$ 108,80	
Equipo de computación	\$ 1.000,00	33%	\$ 330,00	
Total	\$ 343.163,20		\$ 23.618,82	\$ 23.288,82

Fuente: la investigación
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana.

4.3.3 Costo de Ventas Restaurante

Para valorar la solvencia por parte del área de restauración de Killary Lodge de generar flujos de efectivo positivos para el establecimiento es necesario elaborar la tabla de costo de ventas del restaurante el cual relaciona los costos generados por la adquisición de materia prima para la elaboración de los platos.

En la tabla 4.4 se analiza los costos de insumos para la adecuada preparación de platos en el restaurante de manera anual, se debe tomar en cuenta que se estima una producción de 5000 platos aproximadamente, a un costo promedio de \$ 2,50 por plato, costo que responde únicamente a la compra de ingredientes, puesto que en el estado de resultados ya consta el pago de servicios, sueldos y otras variables involucradas en el costo de ventas del restaurante.

Como estrategia para abaratar costos Killary Lodge priorizara alianzas estratégicas con proveedores de la zona de productos agrícolas como vegetales o frutas, fomentando por otra parte el desarrollo socio-económico local.

Tabla 4.4: costo de ventas del restaurante.

costo de ventas restaurate					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
inventario inicial	\$ 1.000,00				
compras para restaurante, cafetería y bar	\$ 12.500,00				
inventario final	\$ 500,00				
costo de venta	\$ 13.000,00	\$ 13.354,90	\$ 13.719,49	\$ 14.094,03	\$ 14.478,80

Fuente: la investigación

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana.

4.3.4 Gastos Operativos

Para asegurar la factibilidad de la operatividad del establecimiento es necesario elaborar el cuadro de gastos operativos de la empresa, en el cual se evalúan costos y gastos involucrados en el consumo de recursos, dinero, materiales y trabajo por parte de la empresa para su óptima operatividad. Se considera una parte importante para asegurar el éxito ya la factibilidad de la inversión

En la tabla 4.5 se expresan los gastos operativos de Killary Lodge, se enlistan distintos valores correspondientes al pago de determinados servicios, trabajo, materiales y productos necesarios para su funcionamiento, estos valores se expresan proyectados a 5 años con una tasa de crecimiento de 2,73% anual con respecto a la inflación nacional.

Tabla 4.5: gastos operativos anuales.

Gastos operativos anuales					
	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Básicos	\$ 5.000,00	\$ 5.136,50	\$ 5.276,73	\$ 5.420,78	\$ 5.568,77
Gas	\$ 2.000,00	\$ 2.054,60	\$ 2.110,69	\$ 2.168,31	\$ 2.227,51
Combustible	\$ 1.200,00	\$ 1.232,76	\$ 1.266,41	\$ 1.300,99	\$ 1.336,50
Seguros	\$ 1.500,00	\$ 1.540,95	\$ 1.583,02	\$ 1.626,23	\$ 1.670,63
Útiles de oficina	\$ 500,00	\$ 513,65	\$ 527,67	\$ 542,08	\$ 556,88
MANTENIMIENTO					
Reparaciones y readecuaciones	\$ 1.000,00	\$ 1.027,30	\$ 1.055,35	\$ 1.084,16	\$ 1.113,75
Vehículo	\$ 1.200,00	\$ 1.232,76	\$ 1.266,41	\$ 1.300,99	\$ 1.336,50
Equipo de cómputo y comunicaciones	\$ 200,00	\$ 205,46	\$ 211,07	\$ 216,83	\$ 222,75
ADECUACIONES E INSTALACIONES					
libros, revistas y suscripciones	\$ 400,00	\$ 410,92	\$ 422,14	\$ 433,66	\$ 445,50
Elementos de aseo y cafetería	\$ 2.500,00	\$ 2.568,25	\$ 2.638,36	\$ 2.710,39	\$ 2.784,38
Publicidad	\$ 12.000,00	\$ 12.327,60	\$ 12.664,14	\$ 13.009,87	\$ 13.365,04
Gastos de Constitución	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 30.500,00	\$ 28.250,75	\$ 29.022,00	\$ 29.814,30	\$ 30.628,23

Fuente: la investigación

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana.

4.3.5 Ingresos

Este análisis nos permite fijar establecer la cantidad de ventas para el nuevo establecimiento y también fijar las tarifas a cobrar en base a los competidores.

En la tabla 4.6 los ingresos proyectados de Killary Lodge se expresan en los distintos campos operativos que manejará la empresa tales como: hospedaje, restauración, eventos y entradas, los mismos que fueron analizados previamente en base a datos estadísticos de la actividad turística de la zona (Cuenca Ecuador) y mediante observación directa a los competidores.

Por ejemplo, en cuanto a hospedaje los datos turísticos fueron obtenidos del estudio realizado por parte de la Fundación de Turismo para Cuenca en conjunto con la Universidad de Cuenca - Facultad de Turismo el mismo que establece un promedio del 45% de ocupación anual en tema de hospedaje para la ciudad de Cuenca, por otra parte asegura un total de 1.3 millones de turistas que visitan la ciudad de Cuenca, de los cuales tan solo el 3% realizan turismo en Hosterías.

Basados en los datos anteriores el mercado meta fijado por la empresa Killary Lodge será para el primer año del 0.06% equivalente a un total de 2351 turistas, fijando un porcentaje meta del 36% de ocupación en el primer año del establecimiento que cuenta con en 4 cabañas cuádruples o triples y 2 dobles, para observar el crecimiento proyectado del ingreso de hospedaje ver (Anexo 4.2.2.1)

Por otra parte para el área de restauración se estableció una capacidad total 80 plazas para las cuales se ha fijado un porcentaje de consumo meta por parte de la empresa, en cuanto a los huéspedes se estableció para el primer año de operatividad el 30% de ocupación del restaurante en almuerzos y el 70% de ocupación para cenas, los visitantes por otra parte aportarán con un 80% de ocupación en almuerzos y 10% para cenas. Para visualizar los siguientes años (Anexo 4.2.2.4)

Para la organización de eventos el establecimiento cuenta con una capacidad instalada para 150-200 personas, cuyo precio promedio es de \$1500.00 cuya ocupación ha sido analizada mediante temporadas en base al análisis de la competencia. Análisis proyectado de 5 años (Anexo 4.2.2.5)

Para finalizar las entradas para la ocupación de los espacios verdes y áreas recreativas que formarán parte de la infraestructura del establecimiento, las cuales fueron descritas previamente generaran un ingreso importante para la empresa, por lo cual Killary Lodge se ha planteado un mercado meta de 60 personas por semana para el primer año. (Anexo 4.2.2.3)

Tabla 4.6: Resumen de ingresos Anuales.

Resumen Ingresos Anuales					
Año	Hospedaje	Restauración	Eventos	Entradas	TOTAL
1	84.826,00	\$ 50.866,00	\$ 36.000,00	\$ 31.680,00	\$ 203.372,00
2	110.449,00	\$ 64.884,60	\$ 37.080,00	\$ 34.320,00	\$ 246.733,60
3	126.180,50	\$ 75.271,20	\$ 38.192,40	\$ 36.960,00	\$ 276.604,10
4	131.254,00	\$ 75.271,20	\$ 39.338,17	\$ 36.960,00	\$ 282.823,37
5	134.174,00	\$ 82.303,00	\$ 40.518,32	\$ 36.960,00	\$ 293.955,32

Fuente: la investigación

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana.

4.3.6 Tabla de Amortizaciones

La tabla de amortizaciones expresa el avance de los pagos con respecto al capital y al interés generado por el préstamo de 125.000,00 correspondiente al 40% de la inversión inicial. Se determina una cuota anual de \$ 21.225,18 incluido el 11% de interés anual durante 10 años.

Tabla 4.7: tabla de amortizaciones

TABLA AMORTIZACIÓN				
Capital	\$ 164.465,28			
Cuota	\$ 27.926,44			
11%	EFFECTIVA			
PERIODO	CUOTA	INTERES	AMORTIZA	SALDO
0				164465,28
1	\$ 27.926,44	\$ 18.091,18	\$ 9.835,26	\$ 154.630,02
2	\$ 27.926,44	\$ 17.009,30	\$ 10.917,14	\$ 143.712,88
3	\$ 27.926,44	\$ 15.808,42	\$ 12.118,02	\$ 131.594,86
4	\$ 27.926,44	\$ 14.475,43	\$ 13.451,00	\$ 118.143,86
5	\$ 27.926,44	\$ 12.995,82	\$ 14.930,61	\$ 103.213,24
6	\$ 27.926,44	\$ 11.353,46	\$ 16.572,98	\$ 86.640,26
7	\$ 27.926,44	\$ 9.530,43	\$ 18.396,01	\$ 68.244,25
8	\$ 27.926,44	\$ 7.506,87	\$ 20.419,57	\$ 47.824,68
9	\$ 27.926,44	\$ 5.260,71	\$ 22.665,72	\$ 25.158,95
10	\$ 27.926,44	\$ 2.767,48	\$ 25.158,95	(\$ 0,00)

Fuente: la investigación

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

4.3.7 Estado de resultados

Un estado de resultado es un documento contable que nos permite establecer la utilidad o pérdida de la operatividad de la empresa en un tiempo determinado, a continuación en la tabla 4.8 se expresan los resultados del ejercicio Killary Lodge de forma proyectada para 5 años, en los que se toma en cuenta tanto los ingresos como los egresos para llegar a determinar una posible utilidad al final del año de operatividad.

Tabla 4.8: Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$203.372,00	\$246.733,60	\$276.604,10	\$282.823,37	\$293.955,32
Ingreso por ventas hospedaje	\$ 84.826,00	\$ 10.449,00	\$126.180,50	\$131.254,00	\$134.174,00
Ingreso por ventas restaurante	\$ 50.866,00	\$ 64.884,60	\$ 75.271,20	\$ 75.271,20	\$ 82.303,00
Ingreso por ventas entradas	\$ 31.680,00	\$ 34.320,00	\$ 36.960,00	\$ 36.960,00	\$ 36.960,00
Ingreso por ventas eventos	\$ 36.000,00	\$ 37.080,00	\$ 38.192,40	\$ 39.338,17	\$ 40.518,32
EGRESOS	\$107.290,05	\$111.091,23	\$119.240,48	\$128.234,33	\$137.918,38
Costo de ventas	\$ 13.000,00	\$ 13.354,90	\$ 13.719,49	\$ 14.094,03	\$ 14.478,80
UTILIDAD BRUTA	\$ 190.372,00	\$233.378,70	\$262.884,61	\$268.729,34	\$279.476,52
Servicios Básicos	\$ 5.000,00	\$ 5.136,50	\$ 5.276,73	\$ 5.420,78	\$ 5.568,77
Gas	\$ 2.000,00	\$ 2.054,60	\$ 2.110,69	\$ 2.168,31	\$ 2.227,51
Seguros	\$ 1.500,00	\$ 1.540,95	\$ 1.583,02	\$ 1.626,23	\$ 1.670,63
Útiles de oficina	\$ 500,00	\$ 513,65	\$ 527,67	\$ 542,08	\$ 556,88
Reparaciones y readecuaciones	\$ 1.000,00	\$ 1.027,30	\$ 1.055,35	\$ 1.084,16	\$ 1.113,75
Combustible	\$ 1.200,00	\$ 1.232,76	\$ 1.266,41	\$ 1.300,99	\$ 1.336,50
Equipo de cómputo	\$ 200,00	\$ 205,46	\$ 211,07	\$ 216,83	\$ 222,75
libros, revistas y suscripciones	\$ 400,00	\$ 410,92	\$ 422,14	\$ 433,66	\$ 445,50
Mantenimiento Vehículo	\$ 1.200,00	\$ 1.232,76	\$ 1.266,41	\$ 1.300,99	\$ 1.336,50
sueños y salarios	\$ 40.171,23	\$ 45.866,76	\$ 52.880,18	\$ 61.037,19	\$ 69.522,53
Elementos de aseo y cafetería	\$ 2.500,00	\$ 2.568,25	\$ 2.638,36	\$ 2.710,39	\$ 2.784,38
Publicidad	\$ 12.000,00	\$ 12.327,60	\$ 12.664,14	\$ 13.009,87	\$ 13.365,04
Gastos de Constitución	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
gastos de depreciación	\$ 23.618,82	\$ 23.618,82	\$ 23.618,82	\$ 23.288,82	\$ 23.288,82
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 96.081,95	\$135.642,37	\$157.363,62	\$154.589,04	\$156.036,94
-gastos financieros	\$ 18.091,18	\$ 17.009,30	\$ 15.808,42	\$ 14.475,43	\$ 12.995,82
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 77.990,77	\$118.633,07	\$141.555,20	\$140.113,60	\$ 143.041,12
-15% trabajadores	\$ 11.698,62	\$ 26.099,27	\$ 31.142,14	\$ 30.824,99	\$ 31.469,05
-22% Impuesto a la renta	\$ 17.157,97	\$ 14.235,97	\$ 16.986,62	\$ 16.813,63	\$ 17.164,93
UTILIDAD NETA	\$ 49.134,19	\$ 78.297,82	\$ 93.426,43	\$ 92.474,98	\$ 94.407,14

Fuente: la investigación

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

4.3.8 Balance general

El balance general es el documento que resume todo lo que posee una empresa, así como también define los derechos – obligaciones y las pertenencias de sus propietarios hasta una fecha determinada, en la tabla 4.9 se puede observar el balance general proyectado a 5 años perteneciente a la empresa Killary Lodge.

Ilustración 4.9: Balance General.

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 114.774,33	\$ 194.497,01	\$ 241.749,73	\$ 264.488,59	\$ 290.021,80
Caja Bancos		\$ 114.274,33	\$ 193.983,36	\$ 241.222,05	\$ 263.946,51	\$ 289.464,93
Inventarios		\$ 500,00	\$ 513,65	\$ 527,67	\$ 542,08	\$ 556,88
ACTIVO FIJO		\$ 364.544,38	\$ 264.693,56	\$ 241.074,74	\$ 217.785,92	\$ 194.497,10
Terreno		\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00
Edificación		\$ 258.550,00	\$ 191.000,00	\$ 191.000,00	\$ 191.000,00	\$ 191.000,00
Muebles y Enseres		\$ 62.525,20	\$ 53.843,20	\$ 53.843,20	\$ 53.843,20	\$ 53.843,20
Equipos de Oficina		\$ 1.088,00	\$ 1.088,00	\$ 1.088,00	\$ 1.088,00	\$ 1.088,00
Equipo de Computación		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
(-)Depreciaciones		\$ (23.618,82)	\$ (47.237,64)	\$ (70.856,46)	\$ (94.145,28)	\$ (117.434,10)
TOTAL ACTIVOS		\$ 479.318,71	\$ 459.190,57	\$ 482.824,47	\$ 482.274,51	\$ 484.518,90
PASIVOS						
Utilidades por pagar		\$ 11.698,62	\$ 26.099,27	\$ 31.142,14	\$ 30.824,99	\$ 31.469,05
Impuestos por pagar		\$ 17.157,97	\$ 14.235,97	\$ 16.986,62	\$ 16.813,63	\$ 17.164,93
Préstamos por pagar		\$ 154.630,02	\$ 143.712,88	\$ 131.594,86	\$ 118.143,86	\$ 103.213,24
TOTAL PASIVOS		\$ 183.486,61	\$ 184.048,13	\$ 179.723,63	\$ 165.782,48	\$ 151.847,22
PATRIMONIO						
Capital		\$ 246.697,92	\$ 186.931,20	\$ 186.931,20	\$ 186.931,20	\$ 186.931,20
Reserva Legal		\$ -	\$ 4.913,42	\$ 12.743,20	\$ 22.085,84	\$ 31.333,34
Resultados Acumulados		\$ -	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00
Utilidad		\$ 49.134,19	\$ 78.297,82	\$ 93.426,43	\$ 92.474,98	\$ 94.407,14
TOTAL PATRIMONIO		\$ 295.832,11	\$ 275.142,44	\$ 303.100,83	\$ 316.492,02	\$ 332.671,68
TOTAL PASIVO PATRIMONIO		\$ 479.318,71	\$ 459.190,57	\$ 482.824,47	\$ 482.274,51	\$ 484.518,90

Fuente: la investigación

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

4.3.9 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos permitirá saber el momento determinado la cantidad de ventas necesarias para cubrir costos y gastos de operatividad, valores que se encuentran expresados en porcentaje y/o unidades, analiza también a partir del porcentaje o unidades de las ventas la magnitud de la utilidad o pérdida de la empresa.

En la tabla 4.10 se expresa el punto de equilibrio de Killary Lodge, según el cual la empresa deberá obtener \$104.843,21 anuales para cubrir con el monto de costos y gastos sin perder ni ganar, teniendo como resultado una utilidad cero, este valor expresado mensualmente es igual a \$8.736,93.

Tabla 4.10: punto de equilibrio.

Concepto	fijos		variables	
	mensual	anual	mensual	anual
COSTO DE VENTA			\$ 1.083,33	\$ 13.000,00
OPERATIVOS				
Servicios Básicos			\$ 416,67	\$ 5.000,00
Gas			\$ 166,67	\$ 2.000,00
Seguros	\$ 125,00	\$ 1.500,00		
Útiles de oficina			\$ 41,67	\$ 500,00
Reparaciones y readecuaciones	\$ 83,33	\$ 1.000,00		
Combustible			\$ 100,00	\$ 1.200,00
Equipo de cómputo	\$ 16,67	\$ 200,00		
libros, revistas y suscripciones	\$ 33,33	\$ 400,00		
Mantenimiento Vehículo	\$ 100,00	\$ 1.200,00		
sueldos y salarios	\$ 3.347,60	\$ 40.171,23		
Elementos de aseo y cafetería			\$ 208,33	\$ 2.500,00
Publicidad			\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
DEPRECIACIÓN	\$ 1.968,24	\$ 23.618,82		
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.507,60	\$ 18.091,18		
TOTAL	\$ 7.181,77	\$ 86.181,23	\$ 3.016,67	\$36.200,00

PUNTO DE EQUILIBRIO	
	REALES
Ingresos por venta	\$ 203.372,00
Costos Variables	\$ 36.200,00
Margen de Contribución	\$ 167.172,00
Costos Fijos	\$ 86.181,23
Utilidad antes Impuestos	\$ 77.990,77

Anual	\$ 104.843,21
Mensual	\$ 8.736,93

Fuente: la investigación
Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

Se obtiene el punto de equilibrio a través de la división entre la sumatoria de los costos fijos anuales para 1 menos la división entre costos variables e ingresos por venta.

$$\text{Punto de Equilibrio Global} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$

4.3.10 Flujo de Caja.

El flujo de caja expresado en la tabla 4.11 es un estado financiero que aporta en la determinación de las entradas y salidas de efectivo proyectado en una operatividad propuesta de 5 años. Se puede observar un progresivo aumento año tras año, lo que demuestra que la empresa contaría con liquides, durante su funcionamiento.

Tabla 4.11: flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$ 203.372,00	\$ 246.733,60	\$ 276.604,10	\$ 82.823,37	\$ 293.955,32
Ventas		\$ 203.372,00	\$ 246.733,60	\$ 276.604,10	\$ 282.823,37	\$ 293.955,32
Egresos		\$ 154.237,81	\$ 168.435,78	\$ 183.177,67	\$ 190.348,39	\$ 199.548,18
Costo de ventas		\$ 13.000,00	\$ 13.354,90	\$ 13.719,49	\$ 14.094,03	\$ 14.478,80
Gastos operativos		\$ 94.290,05	\$ 97.736,33	\$ 105.520,99	\$ 114.140,30	\$ 123.439,58
Intereses		\$ 18.091,18	\$ 17.009,30	\$ 15.808,42	\$ 14.475,43	\$ 12.995,82
Impuestos		\$ 28.856,59	\$ 40.335,24	\$ 48.128,77	\$ 47.638,63	\$ 48.633,98
INGRESOS MENOS EGRESOS		\$ 49.134,19	\$ 78.297,82	\$ 93.426,43	\$ 92.474,98	\$ 94.407,14
Más depreciaciones		\$ 23.618,82	\$ 23.618,82	\$ 23.618,82	\$ 23.288,82	\$ 23.288,82
Menos pago principal		\$ 9.835,26	\$ 10.917,14	\$ 12.118,02	\$ 13.451,00	\$ 14.930,61
Inversion inicial	-246697,92					
FLUJO NETO	-246697,92	\$ 62.917,75	\$ 90.999,51	\$ 104.927,23	\$ 102.312,79	\$ 102.765,34

Fuente: la investigación

Elaborado por: María José Guillén, Esteban Orellana

4.3.11 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

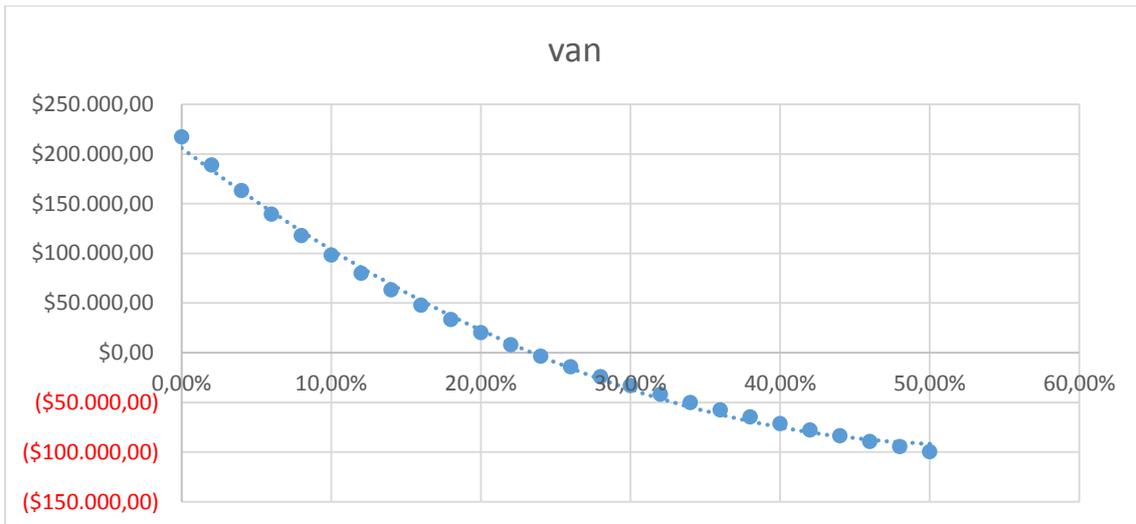
El valor actual neto, resulta de la diferencia entre el valor presente de los futuros ingresos netos esperados y el desembolso inicial de la inversión.

Para obtener el valor actual neto de la empresa se debe utilizar una tasa de retorno esperada por los accionistas expresada porcentualmente, misma que determinará la decisión de la inversión y marca los límites porcentuales de exigencia de utilidad de la empresa.

Para el proyecto Killary Lodge se plantea un tasa esperada de un 12% de retorno y los resultados obtenidos son mayor que cero, lo que evidencia que el proyecto es aceptable y se obtendrá tras los 5 años de operatividad la recuperación de la inversión.

Tabla 4.12: VAN y TIR

TASA	12%
va	\$ 326.739,39
Van	\$ 80.041,47
Tir	23,387%



Tasa	van
0,00%	\$ 217.224,70
2,00%	\$ 188.926,25
4,00%	\$ 163.137,03
6,00%	\$ 139.580,17
8,00%	\$ 118.014,61
10,00%	\$ 98.229,83
12,00%	\$ 80.041,47
14,00%	\$ 63.287,63
16,00%	\$ 47.825,77
18,00%	\$ 33.530,07
20,00%	\$ 20.289,16
22,00%	\$ 8.004,30
24,00%	(\$ 3.412,32)
26,00%	(\$ 14.038,93)
28,00%	(\$ 23.945,40)
30,00%	(\$ 33.194,22)
32,00%	(\$ 41.841,44)
34,00%	(\$ 49.937,40)
36,00%	(\$ 57.527,42)
38,00%	(\$ 64.652,35)
40,00%	(\$ 71.349,09)
42,00%	(\$ 77.651,04)
44,00%	(\$ 83.588,47)
46,00%	(\$ 89.188,84)
48,00%	(\$ 94.477,16)
50,00%	(\$ 99.476,16)

4.4 Conclusiones

El estudio financiero propuesto para la creación de un establecimiento de servicios de alojamiento, demuestra que, la inversión realizada para la correcta operatividad del negocio es viable y factible.

Los estados proyectados a futuro con un plazo extendido hacia los 5 años de actividad demuestran que Killary Lodge, obtendrá buenos resultados en base a los datos propuestos en cuanto a volumen de ventas, siendo estos referentes de los datos estadísticos obtenidos por estudios de mercado realizados previamente involucrando establecimientos hoteleros ya existentes.

A cabo de 5 años la inversión se vería recuperada, con una tasa de retorno del 12%. Estos resultados toman en cuenta un análisis completo que engloba tanto los ingresos por ventas de todos los servicios ofertados así como también los gastos operativos y costos de producción.

CONCLUSIONES

Luego del análisis situacional elaborado previamente, se puede determinar la factibilidad del proyecto por varios motivos como su ubicación, su cercanía con centros de distribución reconocidos a nivel nacional como destinos turísticos y por la riqueza cultural, arqueológica y natural de la zona. A su vez el proyecto representará un aporte adicional en el desarrollo socioeconómico de la comunidad de Jacarín, impulsando el turismo, generando ingresos económicos, plazas de trabajo y fortaleciendo la identidad cultural.

Se determina la viabilidad de la ejecución del proyecto turístico de alojamiento Killary Lodge tras el previo estudio realizado, mismo que asevera el reembolso de la inversión inicial del establecimiento en 5 años, con una tasa interna de retorno de hasta el 23% de utilidad.

El cliente constituye la base de las operaciones de Killary Lodge y cada uno de los procesos operativos del accionar empresarial, estos deberán enfocarse con primicia en la satisfacción del mismo.

Las estrategias, investigaciones y metodologías propuestas en el trabajo han de implementarse en la futura hostería, con la intención de identificarla frente a la competencia por su organizada filosofía empresarial que aumentará la productividad, maximizará la utilización de recursos y fortalecerá el posicionamiento del Lodge en el mercado turístico.

El eficiente desarrollo de los procesos empresariales, la correcta distribución de la información para una efectiva comunicación interna y externa, la motivación del personal y el aprovechamiento optimizado de los recursos mejorarán en gran medida el desempeño de las actividades en Killary Lodge.

La evolución constante del mercado implica contar con los medios adecuados para mantenerse dentro del margen competitivo. Por ende se priorizará la búsqueda de nuevas alternativas y la innovación que desde el inicio formará parte del establecimiento con la finalidad de atender de una manera eficiente y eficaz las necesidades del mercado.

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- (diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.hosteriadoschorreras.com/>
- (diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.uzhupud.com/alojamiento/tarifas-habitaciones.html>
- (diciembre de 2015). Obtenido de <http://hosteriaduran.com/rooms/>
- C+CConsulcentro. (2009-2014). *Plan de Desarrollo Territorial del Cantón Déleg.*
- C+CConsulcentro. (2009-2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Déleg.*
- cabanasdellago. (s.f.). www.cabanasdellago.com.ec. Obtenido de www.cabanasdellago.com.ec:
<http://www.cabanasdellago.com.ec/restaurante2.html>
- Censos, I. N. (2010). *Resultado del Censo 2010*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec
- Congreso, N. (2002). *Ley de Turismo*.
- Deleg.com*. (2005). Obtenido de http://www.deleg.com/01_bau_index_rotation.html
- Déleg.com*. (2005). Obtenido de http://www.deleg.com/01_bau_index_rotation.html
- Española, R. A. (2015). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=>
- Hurtado Cherres Valeria, S. S. (2012). *Rediseño de Estructura Organizacional del Grupo Cooperativo Colineal en Base a Procesos del SGC y Competencias*. Tesis Postgrados, Cuenca.
- (2002). *Ley de Turismo*. eSilec Profesional.
- Lopez, N. A. (2015). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/Capitulo%20III/efuncional.htm>

- Nasarid. (10 de septiembre de 2010). *Estudio de Factibilidad y Proyectos*. Recuperado el 09 de junio de 2015
- Profecional, B. d. (2010). *Hotelería y Turismo Manual de Administración Hotelera*. España: Daly.
- Rico, V. (2005). *estudiodemercado.org*. Recuperado el 14 de junio de 2015
- SEMPLADES. (s.f.). *www.buenvivir.com.ec*. Obtenido de *www.buenvivir.com.ec*.
- SEMPLADES. (s.f.). *www.buenvivir.com.ec*. Obtenido de *www.buenvivir.com.ec*.
- Senplades. (s.f.). *www.buenvivir.gob.ec*. Obtenido de *www.buenvivir.gob.ec: www.buenvivir.gob.ec*
- SENPLADES. (s.f.). *www.buenvivir.gob.ec*. Obtenido de *www.buenvivir.gob.ec*.
- Tatiana Espinoza, A. M. (2009). *Plan de Negocios para la creación de la empresa "EBACO"*. Cuenca.
- Universidad de Cuenca, F. M. (2014). *Cuenca en Cifras Turísticas*. Cuenca.
- Valencia, A. J. (s.f.). *Diccionario de Términos Turísticos*. Obtenido de <http://www.boletin-turistico.com/diccionarioturismo/Diccionario-1/P/PLANIFICACION-TURISTICA-842/>
- Varela. (1997). *Evaluación económica de proyectos de inversión*. Obtenido de <http://estudiodefactibilidadyproyectos.blogspot.com/2010/09/factibilidad-y-viabilidad.html>