

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE MARKETING APLICADO  
A LA HOSTERÍA SAN CARLOS. PERÍODO: 2014 – 2016.  
TEORÍA Y EVIDENCIA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CAROLINA SOLEDAD HIDALGO QUINTANA**

**DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS**

**QUITO, MAYO 2015**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fernando Rosas

**INFORMANTES:**

René Tola Jaramillo, MSc.

Fernando Sola Yépez, Mgtr.

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios en primer lugar por haberme dado la sabiduría y la guía a lo largo de mi carrera. Por haberme permitido enfrentar cada reto y verlo como una oportunidad y por haber sido mi fuerza en momentos difíciles.

A mi familia, especialmente a mis padres Alexis Hidalgo Vela y Soledad Quintana Mosquera, por brindarme día a día su apoyo incondicional, amor y fuerza para sobrellevar cualquier obstáculo a lo largo de estos años. Por haberme inculcado valores éticos los cuales son los pilares en mi vida y me convierten día a día en una mejor persona.

A mi hermano Gabriel Hidalgo por motivarme a ser su ejemplo y guía, y para que alcance al igual que yo, logros tan grandes como se los proponga.

A mis abuelitos, especialmente a mi abuelita Margoth Vela de Hidalgo, quien con su infinito amor me ha sabido guiar por el camino del bien, ha estado junto a mí siempre, me ha acogido en sus brazos en mis duros momentos y ha disfrutado conmigo de mis pequeños y grandes logros, alegrías y los momentos más felices de mi vida.

En sí, agradezco a toda mi familia, cada uno de ellos han formado parte de todos mis sueños y logros y que de seguro, seguirán siendo parte de mi felicidad y nuevas metas.

## **AGRADECIMIENTO**

El más sincero agradecimiento a mi director de proyecto de Tesis, el Ingeniero Fernando Rosas, quien con sus conocimientos ha sabido ser mi guía a lo largo de mi carrera profesional y en el desarrollo de este proyecto de investigación.

De igual manera a mis informantes, el MSc. René Tola y al Mgtr. Fernando Sola por su ayuda y soporte en el desarrollo de este proyecto de tesis.

No podemos dejar de agradecer a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y a su personal docente por sus conocimientos que con seguridad ayudaran en el futuro profesional de todos los alumnos que fuimos parte de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

Un agradecimiento especial al señor Esteban Celleri, quien con su amor, ayuda, paciencia y ánimo, me ha motivado día a día a cumplir los objetivos y metas que me he propuesto a lo largo de estos últimos años y al señor Luis Salvador, propietario de la Hostería San Carlos, quien depositó en mí su confianza para la elaboración de este proyecto de tesis.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN 1

### 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO 3

- 1.1 HISTORIA DEL TURISMO EN EL ECUADOR 3
- 1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL ECUADOR 6
- 1.3 SITUACIÓN TURÍSTICA ACTUAL DE LA CIUDAD DE QUITO 10
- 1.4 INDUSTRIA HOTELERA SECTOR AEROPUERTO MARISCAL SUCRE 14
- 1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR 15
  - 1.5.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter 16**
    - 1.5.1.1 Poder de Negociación de Proveedores 17
    - 1.5.1.2 Poder de Negociación de los Clientes 18
    - 1.5.1.3 Amenaza de productos sustitutos 18
    - 1.5.1.4 Rivalidad entre los competidores actuales 19
    - 1.5.1.5 Barreras de Entrada 21
- 1.6 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 24
  - 1.6.1 Oportunidades 24**
  - 1.6.2 Amenazas 25**

### 2. ANÁLISIS DEL HOSTERÍA SAN CARLOS 27

- 2.1 ANTECEDENTES 27
- 2.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 29
  - 2.2.1 Visión 29**
  - 2.2.2 Valores Corporativos 31**
  - 2.2.3 Objetivos Estratégicos 31**
- 2.3 SITUACIÓN INTERNA 34
  - 2.3.1 Análisis de recursos y capacidades de la Hostería San Carlos 34**
  - 2.3.2 Estructura Organizacional 40**
- 2.4 CADENA DE VALOR 42
- 2.5 CIFRAS DE HUÉSPEDES 43
- 2.6 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES 46
  - 2.6.1 Fortalezas 46**
  - 2.6.2 Debilidades 48**

3. **SELECCIÓN DEL MERCADO META 49**
  - 3.1 **MERCADO DE REFERENCIA 49**
    - 3.1.1 Definición de ámbito de actividad 49**
    - 3.1.2 Conceptualizar el mercado de referencia 50**
    - 3.1.3 Matriz de macro segmentación 51**
    - 3.1.4 Estrategia de cobertura 52**
  - 3.2 **CUANTIFICACIÓN: DETERMINAR EL TAMAÑO DEL UNIVERSO (NP AJUSTADO) 53**
  - 3.3 **SEGMENTACIÓN Y CÁLCULO DE LA MUESTRA 54**
    - 3.3.1 Identificación de las variables claves y variables clasificatorias o descriptivas 54**
    - 3.3.2 Estudio Exploratorio 55**
      - 3.3.2.1 Selección del método de investigación 56
      - 3.3.2.2 Identificación de las unidades de análisis y aplicación del método de investigación seleccionado 57
      - 3.3.2.3 Verificación de las variables claves 57
      - 3.3.2.4 Análisis de resultados 57
    - 3.3.3 Estudio descriptivo 59**
      - 3.3.3.1 Elaboración de encuesta en base a las variables de segmentación 59
      - 3.3.3.2 Selección del método de investigación 59
      - 3.3.3.3 Determinación la muestra de estudio 59
    - 3.3.4 Aplicación del método de estudio 62**
    - 3.3.5 Análisis de los hallazgos 62**
4. **PROPUESTAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS DE MARKETING 77**
  - 4.1 **REDEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 78**
    - 4.1.1 Misión 78**
    - 4.1.2 Visión 79**
    - 4.1.3 Valores Corporativos 80**
    - 4.1.4 Objetivos Estratégicos 80**
  - 4.2 **ESTRATEGIA GENÉRICA 82**
    - 4.2.1 Fundamentos de la estrategia seleccionada 86**
      - 4.2.1.1 Ubicación 86
      - 4.2.1.2 Infraestructura 87
      - 4.2.1.3 Entorno 87
      - 4.2.1.4 Actividades 88
  - 4.3 **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 88**
    - 4.3.1 Paquetes y Combos 88**
    - 4.3.2 Precios Normales 90**
    - 4.3.3 Viajero VIP 92**
    - 4.3.4 Noche Adicional Gratis 92**
    - 4.3.5 Precios Atractivos 92**
  - 4.4 **ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS 93**
    - 4.4.1 Tours a elección 93**
    - 4.4.2 Recreación infantil 93**
    - 4.4.3 CRM (*Customer Relationship Management*) 94**
    - 4.4.4 Personal Comprometido 94**

4.5	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	95
4.6	MIX DE MARKETING	95
	4.6.1 Producto	95
	4.6.2 Precio	97
	4.6.3 Plaza	98
	4.6.4 Comunicaciones	99
	4.6.4.1 Eslogan	99
	4.6.4.2 Logotipo	100
<b>5.</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>101</b>
5.1	INVERSIONES	101
	5.1.1 Activos Fijos	101
	5.1.2 Depreciación de Activos Fijos	102
	5.1.3 Capital de Trabajo	104
5.2	INGRESOS PROYECTADOS	104
	5.2.1 Alojamiento	105
	5.2.2 Servicio de Alimentación y bebidas	105
5.3	PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	106
	5.3.1 Costos Operacionales	106
	5.3.2 Gastos Administrativos	108
5.4	RESULTADOS Y PROYECCIONES	108
	5.4.1 Estado de Resultados	109
	5.4.2 Balance General	111
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>112</b>
6.1	CONCLUSIONES	112
6.2	RECOMENDACIONES	114
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>119</b>
	ANEXO 1. Formato de Encuesta	120
	ANEXO 2. Tablas Impuesto a la Renta SRI Año 2014	125
	ANEXO 3. Fotografías Hostería San Carlos	127

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el capítulo I de la presente investigación, se analiza el entorno en el que se desenvuelve la Hostería San Carlos.

A nivel mundial, el turismo se muestra como la primera industria. En el Ecuador, el sector turístico representa el 4.4% frente al PIB. La economía dolarizada del país ha creado un ambiente de negocios seguro y confiable para la atracción de inversión turística.

Quito es una de las ciudades más emblemáticas del continente americano, posee una milenaria historia precolombina y de un fastuoso legado colonial hispano; es una ciudad donde los matices coloniales de su centro se contraponen con las modernas edificaciones modernas.

La ciudad posee el centro histórico más grande y mejor conservado de toda América Latina. Por su belleza física, arquitectura, tradiciones, rincones místicos y leyendas, es considerado “Relicario del Arte en América”, por tal razón, en 1978, fue la primera ciudad del mundo en ser declarada por la UNESCO como “Patrimonio Cultural de la Humanidad.”

La ciudad cuenta con grandes centros comerciales, mercados de artesanías, hermosos restaurantes, hoteles con instalaciones de primera, grandes espacios verdes, varias opciones

de entretenimiento e infraestructura diseñada para dar a los huéspedes que llegan a la ciudad el mayor placer durante su estancia en Quito.

Según una publicación de la página Investour Ecuador, el 20 de julio del 2013, la Ciudad de Quito recibió el World Travel Awards, en la categoría Destinos Líderes de Sudamérica, distinguiéndose así entre el resto de las ciudades de la región.

En el capítulo segundo, se realiza un análisis acerca de todos los aspectos relacionados con la Hostería San Carlos como tal, antecedentes históricos, estructura, competencia, fortalezas y debilidades de la misma, de tal manera que refleje la situación actual de la hosterías.

Se presenta un análisis completo de las fuerzas competitivas que incluye: poder de negociación de los clientes, proveedores, sustitutos, barreras de entrada y rivalidad competitiva.

En el capítulo tres, se realizó una investigación de mercado para lo cual se consideró una macro y micro segmentación con el fin de determinar el grupo a ser encuestado.

Se muestra también el tipo de muestreo aplicado para esta investigación y el formato de la encuesta a usarse. En base a los datos obtenidos, presentamos los atributos más valorados por el mercado para mediante esta información, proceder con la elaboración y propuestas de las estrategias de Marketing.

En el cuarto capítulo, en base a los resultados obtenidos al realizar la selección del mercado meta, se procede a realizar las estrategias de marketing a ser implementadas en la Hostería San Carlos con el fin de lograr los objetivos de la organización, captar mayor mercado, lograr un mejor posicionamiento y obtener ventaja competitiva frente a sus competidores así como también captar la atención de los clientes y brindar promociones más atractivas para los turistas.

En el quinto capítulo, se detalla el presupuesto de ingresos, costos y gastos desde el año 2013 hasta el año 2016 con el fin de realizar un análisis financiero de la Hostería San Carlos ya que la misma no cuenta con un sistema contable, lo que ha impedido que los dueños conozcan el status financiero de la organización.

Como resultado de las consideraciones señaladas anteriormente, en el capítulo sexto se pudo realizar las conclusiones y recomendaciones que consideramos necesarias para la correcta implementación de las estrategias propuestas en este modelo de marketing y la obtención de los resultados esperados.

## INTRODUCCIÓN

El sector turístico en el Ecuador ha venido evolucionando año tras año y debido a que es un sector muy importante y significativo, abre de manera muy optimista las perspectivas futuras del país.

El negocio turístico es una amplia red que no solo abarca a los hoteles, sino también cadenas de restaurantes, agencias de viaje, transporte, servicios públicos y diversas atracciones.

El sector turístico en el Ecuador, ha venido siendo sin duda, uno de los sectores más relevantes para la economía. En los últimos años su crecimiento ha sido evidente favoreciendo a la Balanza Comercial debido a los ingresos que percibe el país por turismo es bastante significativo.

A pesar de este crecimiento constante del sector turístico, la gran competencia entre las empresas que compiten en el sector turístico las obliga a desarrollar nuevas estrategias enfocadas en captar mayor mercado y ser cada vez más competitivas.

Por esta razón, es de gran importancia conocer cuál es el entorno de la “Hostería San Carlos” y posteriormente desarrollar las mejores estrategias de marketing que le permitan ser más competitivo en el mercado.

La implementación de un Modelo de Marketing para la “Hostería San Carlos” puede resultar importante para el atractivo turístico del sector en el que éste se encuentra y por ende, puede beneficiar al potencial del mismo.

## **1. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **1.1 HISTORIA DEL TURISMO EN EL ECUADOR**

Según una investigación realizada por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador, desde hace décadas, por sus bellezas naturales, su cultura y el clima muy agradable se ha constituido para los turistas en un destino atractivo. Este concepto llevó a que en la década de los 40, se realizaran los primeros esfuerzos por dotar al país con la primera línea aérea doméstica SEDTA (Servicios Ecuatorianos de Transportación Aérea) de origen alemán, cuyos servicios se vieron interrumpidos por la Segunda Guerra Mundial. (MINTUR, 2002)

La primera empresa en realizar vuelos entre Quito, Cuenca, Guayaquil, Loja, Manta y Esmeraldas fue PANAGRA la cual inició promocionando un paquete turístico de 21 días por Sudamérica llamado “Circuito Interamericano de Panagra”, logrando incluir al Ecuador dentro de este.

PANAGRA a través de formación y experiencia, logró impulsar la idea de ciertos empresarios hacia la creación de la primera agencia de viajes en el Ecuador, llamada Ecuadorian Tours en 1947.

Fue durante el gobierno del Presidente Galo Plaza Lasso (1948-1952) que se dio la primera promoción oficial de turismo, creándose una oficina de turismo. Esta oficina

tuvo a cargo la realización de la primera “caravana” por Estados Unidos llevando folletos y artesanías típicas del país. (Revista Traveller, 1995)

Gracias al impulso brindado en este gobierno, se abre Metropolitan Touring en 1950 y Turismundial en 1956. A la par de estas agencias se construye el hotel Quito siendo el primer hotel de lujo, administrado por una cadena internacional, la Intercontinental, lo que permitió una difusión del destino a través de guías hoteleras internacionales.

Según la Universidad Central del Ecuador, en los años 50 se realizan los primeros intentos para efectuar viajes hacia las Islas Galápagos pero la primera manifestación real de estos viajes se da en 1969 mediante la empresa Metropolitan Touring. Esta empresa además, inicia con la promoción de sus productos en el exterior mediante visitas puerta a puerta.

En 1964 el Gobierno se creó la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETURIS) pero a pesar de ello, la promoción turística seguía en manos del sector privado.

Aunque el turismo internacional moderno tiene una primera etapa de desarrollo entre 1950 y 1973, es en el segundo periodo que va desde 1959 a 1973 que Ecuador encuentra un nicho en el mercado de turismo internacional. Sin embargo, la expansión del sector se da a mediados de los años 80, en que aparecen nuevos prestadores de servicios a todo nivel.

En el caso del Ecuador, ha tenido ciertos problemas políticos y jurídicos derivados de los malos manejos y administraciones gubernamentales, pero al mismo tiempo goza

de una tranquilidad envidiable y la naturaleza ha brindado zonas muy atractivas y muy utilizables para el turismo, oportunidad que de ser aprovechada con propiedad reportaría muchos beneficios.

Así mismo, es muy importante distinguir los núcleos o partes involucradas en esta actividad que se conectan entre sí y tienen distintos roles, a continuación los detallamos.

### **Ministerio de Turismo**

Según lo indica la Universidad de Cuenca, El 10 de agosto de 1992 se creó el Ministerio de Información y Turismo, en el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén, ya que él pensó al turismo como una actividad encaminada hacia el desarrollo económico y social del Ecuador.

En 1994 el turismo se empezó a desarrollar en gran medida por lo que se decidió separar el Ministerio de Turismo del de Información; para fortalecer e impulsar esta actividad.

Posteriormente, en agosto de 1999 durante el gobierno de Jamil Mahuad, el Ministerio de Turismo se fusiona con el de Comercio Exterior. Pero para febrero del 2000 el nuevo presidente constitucional de la República, Gustavo Noboa, decide que el Ministerio de Turismo funcionaría más apropiadamente fusionado con el Ministerio de Ambiente.

En abril del 2000, mediante decreto Ejecutivo se otorga independencia a todos los Ministerios, quedando el Ministerio de Turismo como el único encargado de la actividad turística del Ecuador.

## 1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL ECUADOR

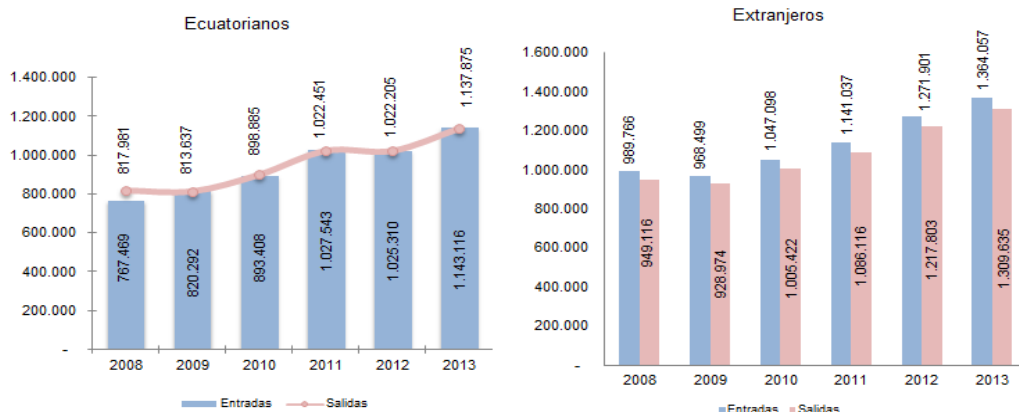
Según la Cadena Radial Visión, la promoción turística que el Ecuador ha realizado en más de 70 ferias internacionales, ha permitido que Ecuador sea catalogado como el cuarto destino de mayor preferencia de los turistas extranjeros, ubicándose de esta manera entre los diez mejores países para visitar.

Según las estadísticas, en el año 2013 el Ecuador recibió 2507173 visitantes, de los cuales el 45.60% son ecuatorianos y el 54,40% son extranjeros.

**Tabla No. 1**

### Entrada y salida de ecuatorianos y extranjeros a Ecuador (Período 2008-2013)

Años	Ecuatorianos		Años	Extranjeros	
	Entradas	Salidas		Entradas	Salidas
2008	767.469	817.981	2008	989.766	949.116
2009	820.292	813.637	2009	968.499	928.974
2010	893.408	898.885	2010	1.047.098	1.005.422
2011	1.027.543	1.022.451	2011	1.141.037	1.086.116
2012	1.025.310	1.022.205	2012	1.271.901	1.217.803
2013	1.143.116	1.137.875	2013	1.364.057	1.309.635



**Fuente:** INEC, 2014

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

De acuerdo al Subsecretario de Gestión Turística del Ministerio de Turismo, en la actualidad, el turismo representa la tercera fuente de ingresos para el país luego del petróleo y el banano, lo que representa el 6% del Producto Interno Bruto, gracias a lo cual, en los últimos años se ha generado aproximadamente dos mil millones de dólares. A decir del funcionario, se ha trabajado en la diversificación de los mercados de origen de los turistas, que tradicionalmente ha sido EE.UU., Canadá, España y Alemania. Hoy se apunta a países como Brasil, Colombia, Perú y algunos asiáticos. (Ecuador Inmediato, 2013)

Es importante mencionar que del total de ecuatorianos y extranjeros que ingresan al país, el 44.27% lo hacen por turismo, el 6% lo hace por motivo de algún evento en especial, el 2% por negocios y el 46,65% por otros motivos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 2**

**Entrada de ecuatorianos y extranjeros por motivo de viaje a Ecuador  
(Año 2013)**

<b>Turismo</b>	<b>Negocios</b>	<b>Eventos</b>	<b>Estudios</b>	<b>otros</b>
1.109.963	57.257	167.092	3.042	1.169.819

**Fuente:** Base de datos entradas de ecuatorianos y extranjeros por motivo de viaje.

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Según lo indica el Ministerio de Turismo, Ecuador es un país con gran riqueza natural y cultural. La diversidad de sus cuatro regiones ha dado lugar a cientos de miles de especies de flora y fauna.

Cuenta con alrededor de 1640 clases de pájaros. Las especies de mariposas bordean las 4.500, los reptiles 345, los anfibios 358 y los mamíferos 258, entre otras.

Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta, siendo además el mayor país con biodiversidad por km<sup>2</sup> del mundo. La mayor parte de su fauna y flora vive en 26 áreas protegidas por el Estado. Así mismo, ofrece atractivos históricos como Quito, gastronómicos y una variedad de culturas y tradiciones. Ecuador es surcado de norte a sur por una sección volcánica de la cordillera de los Andes, con 70 volcanes, siendo el más alto el Chimborazo, con 6310 msnm.<sup>1</sup> Al oeste de los Andes se presentan el Golfo de Guayaquil y una llanura boscosa; y al este, la Amazonía. Es el país con la más alta concentración de ríos por kilómetro cuadrado en el mundo. En el territorio ecuatoriano, que incluye las islas Galápagos 1000 km al oeste de la costa, se encuentra la biodiversidad más densa del planeta. (MINTUR, 2002)

Ecuador posee una gran variedad de culturas en sus cuatro regiones. Las mismas en las que conviven indígenas, mestizos, blancos y afro ecuatorianos.

El idioma que se habla mayoritariamente en el Ecuador es el español, a pesar de que este tiene diferencias dependiendo de muchos factores, el más importante de estos factores es la región.

También hay otras lenguas indígenas, muchos de estos pueblos aprovechan los recursos naturales de su región para dedicarse a la artesanía, trabajos en madera, paja, etc.

Por ejemplo en los Andes, se da vida a la producción textil y de cuero.

El país cuenta con gran potencial para la industria en una gran variedad de sectores como el petrolero además de la producción interna de materias primas textiles y manufacturadas, minería, industria química y gasífera.

Los catorce sectores priorizados del país son: Turismo; Alimentos frescos y procesados; Energías renovables; Productos farmacéuticos y químicos; Biotecnología: bioquímicos y biomedicina; Servicios ambientales; Metalmecánica; Tecnología: hardware y software; Plásticos y caucho sintético; Confecciones, ropa y calzado; Vehículos, automotores, carrocerías y partes; Transporte y logística; Construcción; y Cadena forestal sustentable y productos madereros procesados.

Las regiones de mayor crecimiento o producción industrial se centran cerca de las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Esmeraldas, Manta, Orellana, Nueva Loja, Machala, Santo Domingo y Ambato.

Con respecto a la viabilidad, Ecuador en los últimos años ha sufrido un enorme desarrollo llegando a ser una de las mejores en América Latina y con proyecciones ya en desarrollo bastante considerables, como la de implementar vías rápidas o autopistas a lo largo de su territorio. Actualmente cuenta con casi su completa red vial asfaltada y con señalética y seguridades modernas para los mismos, todos los proyectos enfocados a vías de seis carriles. Según lo indica la Escuela Superior Politécnica del Litoral, las vías de mayor importancia son la Panamericana (actualmente en ampliación de 4 a 6 carriles desde Rumichaca hasta Ambato, la conclusión de cuatro carriles en todo el tramo de Ambato a Riobamba y la laguna de

Colta, ampliación en la provincia de Cañar, mejoramiento entre Azogues y Cuenca y la ya en funcionamiento hasta Loja).

El sector turístico, el Ecuador genera un ingreso promedio de \$125 millones mensuales con un total de \$1.500 millones anuales pero es importante también comparar como se desenvuelve el sector turístico frente a los otros sectores que generan la mayor cantidad de ingresos al país.

A continuación se exponen las siguientes tablas que reflejan este comportamiento:

**Tabla No. 3**

**Ingreso por turismo vs. Ingreso de Exportaciones – Mensual**

<b>INGRESO POR TURISMO COMPARADO CON LOS INGRESOS DE LOS PRINCIPALES SECTORES DEL ECUADOR (Diciembre 2014)</b>			
<b>(En millones de US Dólares)</b>			
<b>TURISMO</b>	<b>PETROLERAS</b>	<b>NO PETROLERAS TRADICIONALES</b>	<b>NO PETROLERAS NO TRADICIONALES</b>
\$125	\$2.223	\$990	\$969
4	1	2	3

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Boletín Estadísticas febrero 2014

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

Cabe recalcar que el turismo es la principal fuente de ingresos en el sector de servicios en el Ecuador.

### 1.3 SITUACIÓN TURÍSTICA ACTUAL DE LA CIUDAD DE QUITO

Según lo indica la página web [www.in-quito.com](http://www.in-quito.com) en una de sus publicaciones, Quito, el distrito metropolitano y la capital de la República del Ecuador, se encuentra entre lo contemporáneo y lo colonial, que se esté construyendo constantemente día a día.

La estructura moderna se mezcla con lo colonial donde los residentes nacionales y los visitantes extranjeros encuentran siempre un lugar para trabajar, gozar y recordar.

Situada en la cordillera de los Andes a 2.800 metros sobre el nivel del mar, Quito ocupa una meseta de 12.000 kilómetros cuadrados. Su temperatura ambiental oscila entre 10 y 25 grados centígrados (50 y 77 grados Fahrenheit). Los contrastes climáticos que se presentan durante el curso de un día, permiten que uno goce de las cuatro estaciones del año las 24 horas del día como si se tratase de un eterno verano. Además, la ciudad está rodeada por los volcanes Pichincha, Antizana, Cotopaxi, y Cayambe que conforman el contorno andino majestuoso.

Quito, colmada de significados que la identifican y definen, ocupa laderas o baja a los valles, serpentea a través de callejones y se abre en amplias avenidas; zigzaguea, sorteando colinas y quebradas. Por esta belleza física, sus tradiciones, rincones de misticismo y leyendas vigentes, es considerada "Relicario del Arte en América". Estas fueron las características principales para que, en noviembre de 1978, Quito fuera declarada por la UNESCO "Patrimonio Cultural de la Humanidad".

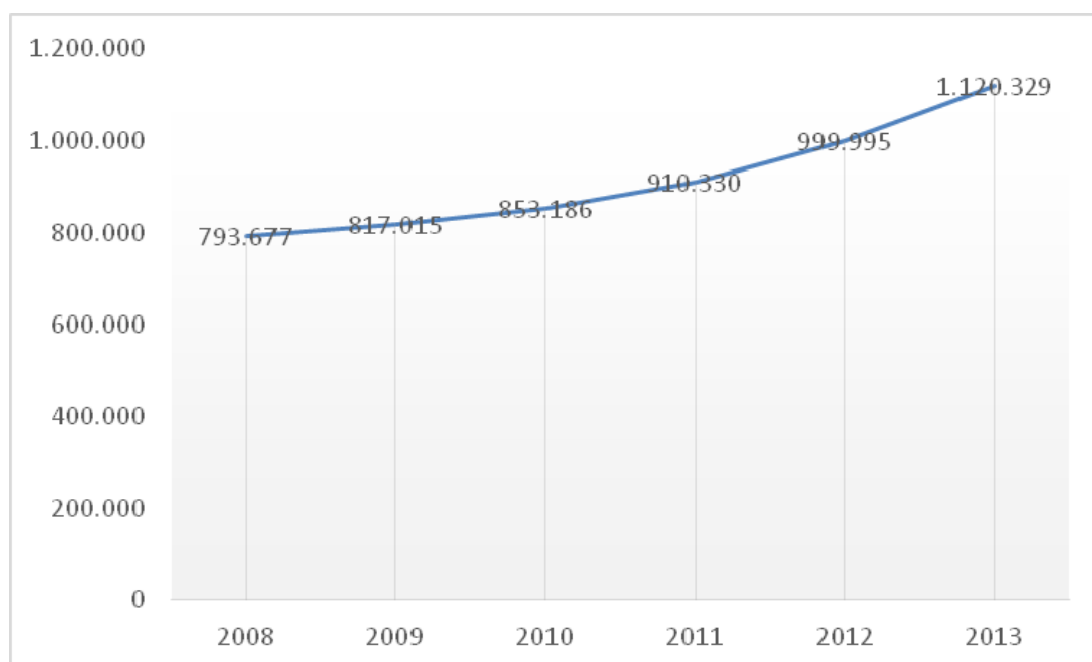
Erigida sobre las ruinas de un antiguo centro aborigen de los indios shyris y fundada por los españoles el seis de diciembre de 1534, Quito está dividida en tres zonas definidas por su intrincada geografía y que se caracterizan por sus contrastes arquitectónicos y particularidades culturales. En el norte se ubica el Quito moderno, donde se erigen grandes estructuras urbanas y comerciales; el centro o Quito antiguo reúne el legado colonial y artístico y ofrece un ambiente cautivador cuando se desarrollan procesiones religiosas y eventos culturales; en el sector sur se puede

ubicar núcleos de expresión juvenil, que impulsan nuevas formas de cultura e interacción social. Además, Quito está atravesada de norte a sur, en el imaginario urbano, por una nueva columna vertebral que la caracteriza: el "trole" (Sistema Integrado de Transporte Trolebús) que ha modificado y agilitado todo el sistema de comunicación que tiene el distrito.

La ciudad, en los últimos años, ha estado sujeta a un gran cambio urbanístico que la extendió hacia el norte, sur, los Valles de Tumbaco (hacia el nororiente) y Los Chillos (en el sur oriente); esto ha permitido un notable crecimiento económico y poblacional que ha generado avances en la industria, economía, comercio y hotelería, pero además ha configurado nuevos actores y nuevas demandas sociales. Esto exigió del gobierno local una reorganización geográfica, administrativa y de conducción gubernamental de la ciudad.

En la urbe coexisten hoy cerca de dos millones de habitantes dentro de 65 parroquias metropolitanas centrales y suburbanas, que la han elegido como su sitio de residencia, haciendo de La Carita de Dios una ciudad donde se aprecia la diversidad social que conforma el país.

El ingreso de personas tanto ecuatorianas como extranjeras en la ciudad de Quito ha venido incrementando notablemente con el transcurso de los años, presentando de año a año un incremento de aproximadamente a un promedio del 7%, tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura No. 1****Entrada de ecuatorianos y extranjeros en la ciudad de Quito (2008-2013)**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Octubre 2014

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

De un total de 2.507,173 personas que ingresan a Ecuador en un período de un año, a la ciudad de Quito ingresan 1.120,329 vía aérea, es decir el 44,68% del total de ecuatorianos y extranjeros que ingresan al país, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 4**

**Entrada y salida de ecuatorianos y extranjeros, según medios de transporte y jefaturas de migración. (Año 2013)**

Medios de transporte	Ecuatorianos		Extranjeros		Saldos	
	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Ecuatorianos	Extranjeros
<b>Total</b>	<b>1.143.116</b>	<b>1.137.875</b>	<b>1.364.057</b>	<b>1.309.635</b>	<b>5.241</b>	<b>54.422</b>
<b>Aéreo</b>	<b>971.514</b>	<b>953.613</b>	<b>959.250</b>	<b>922.476</b>	<b>17.901</b>	<b>36.774</b>
Quito	487.403	452.346	632.926	574.823	35.057	58.103
Guayaquil	480.001	497.225	317.512	338.937	-17.224	-21.425
Esmeraldas	2.957	2.932	7.140	7.273	25	-133
Latacunga	798	805	1.046	839	-7	207
Manta	355	305	626	604	50	22
<b>Marítimo</b>	<b>4.702</b>	<b>4.679</b>	<b>11.574</b>	<b>10.320</b>	<b>23</b>	<b>1.254</b>
Manta	2.620	2.496	4.238	3.347	124	891
Guayaquil	1.492	1.615	2.302	2.942	-123	-640
Esmeraldas	239	225	474	536	14	-62
Salinas	225	192	509	564	33	-55
San Lorenzo	113	141	2.688	1.903	-28	785
Machala	13	10	1.363	1.028	3	335
Santa Cruz	0	0	0	0	0	0
San Cristóbal	0	0	0	0	0	0
<b>Terrestre</b>	<b>166.900</b>	<b>179.583</b>	<b>393.233</b>	<b>376.839</b>	<b>-12.683</b>	<b>16.394</b>
Huaquillas	112.489	120.030	156.741	154.790	-7.541	1.951
Tulcán	29.800	34.031	210.630	198.091	-4.231	12.539
Macará	23.661	24.349	11.568	11.820	-688	-252
Lago Agrio (Sucumbíos)	949	1.173	14.281	12.135	-224	2.146
Puerto El Carmen (Putumayo)	1	0	0	1	1	-1
La Balsa (Chinchipe)	0	0	8	0	0	8
Nuevo Rocafuerte (Aguarico)	0	0	5	2	0	3

**Fuente:** Base de datos entradas y salidas internacionales 2013

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Es importante conocer como ha venido evolucionando la industria turística en la ciudad de Quito debido a que esto permitirá a la investigación diseñar el modelo y estrategias de marketing más acertadas para un establecimiento hotelero en el sector del Aeropuerto Mariscal Sucre determinado como es la Hostería San Carlos.

#### 1.4 INDUSTRIA HOTELERA SECTOR AEROPUERTO MARISCAL SUCRE

Actualmente, en el sector Aeropuerto Mariscal Sucre en la parroquia de Tababela, encontramos alrededor de 12 hoteles, 4 hosterías y 1 Quinta.

La mayor parte del tiempo, la capacidad de estos establecimientos está ocupada al 100% según la información proporcionada por la Asociación de Hoteleros de Tababela.

Considerando que los hoteles tienen una capacidad cada uno para aproximadamente 20 personas, las hosterías para 50 personas y la quinta para 10 personas, la capacidad hotelera máxima del sector Aeropuerto Mariscal Sucre no sobrepasa las 500 plazas diarias, lo que indica que la demanda hotelera no está cubierta ya que la ciudad de Quito recibe vía aérea 3.000 personas al día. (INEC, 2014)

Básicamente el servicio que ofrecen los establecimientos de alojamiento y hospedaje del sector del aeropuerto es llamado Alojamiento de Paso, ya que, el 90% de las personas que se hospedan tienen como destino final las Islas Galápagos, la ciudad de Cuenca, Manta, Loja y la Amazonía ecuatoriana. Razón por la cual, su estadía en los establecimientos es no mayor a 24 horas.

## 1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR

El entorno competitivo, también conocido como la estructura del mercado, es el sistema dinámico en el que la empresa compete. Por lo que en esta sección se analizará el entorno en el que se desenvuelve la Hostería San Carlos en cuanto a proveedores, clientes, sustitutos, competidores y barreras de entrada.

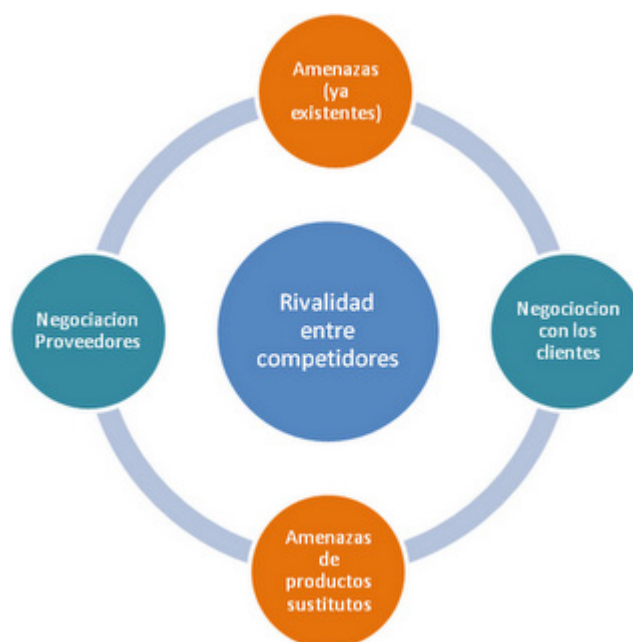
### **1.5.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

Según Michael Porter (2005), la esencia para elaborar una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su entorno.

Aunque en este caso, el entorno de la Hostería San Carlos es muy amplio y abarca no solo fuerzas sociales sino también económicas, el aspecto relevante es el sector hotelero de la parroquia de Tababela en el cual compite la Hostería San Carlos.

La ventaja competitiva de uno u otro establecimiento en el sector depende de cinco fuerzas competitivas. Por tal razón, la rentabilidad potencial del sector hotelero en Tababela depende de la acción conjunta de estas 5 fuerzas, cuyo potencial de utilidad se medirá en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido.

El conocimiento del entorno competitivo permitirá a la Hostería San Carlos marcar sus puntos fuertes y débiles y reforzar la posición en el sector hotelero, dará una visión más clara de las áreas donde las estrategias comerciales darán los mejores resultados y señalará las áreas donde el sector hotelero en Tababela tiene mayor importancia, sean estas posibles oportunidades o amenazas.

**Figura No. 2****Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

**Fuente:** Estrategias Competitivas de Porter  
**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

#### 1.5.1.1 Poder de Negociación de Proveedores

De acuerdo a la investigación, la Hostería San Carlos cuenta con proveedores de suministros e insumos básicos para su funcionamiento, como por ejemplo insumos para el área de alimentos y bebidas, servicio de internet (CNT) y de publicidad en línea ([www.booking.com](http://www.booking.com)) a quien se hace un pago mensual y a la empresa EOPENSOLUTION a la cual se hace un pago anual por el mantenimiento de la página web de la hostería.

Sin embargo en cuanto al servicio de limpieza, catering, mantenimiento de las instalaciones y de transporte, cuentan con personal propio parte de la Hostería.

Podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a las tendencias actuales del mercado. No existe una gran concentración de proveedores para la industria hotelera, por el contrario, existen varias empresas dedicadas a ofrecer productos y servicios propios con los que suplen las necesidades de los establecimientos hoteleros.

#### 1.5.1.2 Poder de Negociación de los Clientes

En el sector hotelero, a pesar de que en la actualidad el mercado tiende a ser más exigente buscando mayoreo en beneficios tanto en servicios como en precios y negociando por una calidad superior, en el sector Aeropuerto Mariscal Sucre, el poder de negociación de los clientes es bajo, ya que, como explicábamos antes, existe mayor demanda de la que el sector puede suplir, obligando al mercado a buscar servicio de alojamiento en la ciudad o en sectores aledaños como son Puenbo y Pifo.

#### 1.5.1.3 Amenaza de productos sustitutos

En el sector hotelero, los servicios sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma o similar función que la Hostería San Carlos en el sector de Tababela.

Los servicios sustitutos que requieren mayor atención son aquellos cuyas tendencias de desempeño y precios estén a la mejora, por tal razón, se puede considerar como sustitutos a otras hosterías, hoteles, quintas y

hostales del sector ya que mantienen precios similares con un mínimo de \$15 y un máximo de \$80 y de igual manera están cercanos al Aeropuerto Mariscal Sucre.

#### 1.5.1.4 Rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre competidores da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, guerras publicitarias e introducción y diversificación de nuevos productos o servicios.

Al respecto, podemos mencionar que el principal competidor de la Hostería San Carlos es el hotel Quito Airport Suites.

A pesar de que éste apenas cuenta con un 50% de la capacidad de hospedaje instalada de nuestra hostería, debido a su publicidad en internet tiene un buen posicionamiento en el mercado ya que su página web [www.hotelnearquitoairport.com](http://www.hotelnearquitoairport.com) tiene los términos o vocablos claves que usaría cualquier persona para encontrar un lugar de establecimiento en el sector cerca del aeropuerto, razón por la cual el hotel Quito Airport Suites aparece como primera opción para el mercado.

Adicional a esto, el hotel Quito Airpot Suites es usuario de la pàg. de Trip Advisor, en la misma que tiene muy buenos comentarios con respecto a su servicio, lo que lo ayuda muchísimo a venderse bien.

Otro de sus competidores, el Hotel El Parque, no tiene estrategias publicitarias en internet sino más bien, acuerdos económicos con una de las compañías de taxis del sector, acuerdos que consisten en dar un porcentaje de comisión al transportista o taxi por cada persona que lleve a su hotel y por cada noche que el huésped se quede en su establecimiento.

La rivalidad entre los hoteles mencionados se debe a que estos sienten la presión del mercado o ven la oportunidad de mejorar su posición en él. Cabe recalcar que si uno de ellos establece una estrategia que aparentemente le permite ganar mayor posición en el mercado, puede perjudicar a todo el sector hotelero, ya que, como en el caso del Hotel El Parque, al dar una “comisión” a los taxis por cada persona que lleven al hotel, hace que el papel de éstos se vuelva cada vez más importante en la industria hotelera del sector obligando a que los otros establecimientos hoteleros también tomen esa práctica como una estrategia para obtener mayor mercado pero al costo de que de alguna manera se vuelva el sector hotelero cada vez más dependiente de las compañías de taxis y aun costo mayor, ya que estas tratan de obtener la mayor ventaja posible pasando de ser un “soporte” a un posible “proveedor con alta capacidad de negociación.”

Se puede concluir que lo que debe marcar la diferencia es buscar ser los primeros con ideas innovadoras, brindar el mejoramiento continuo en

cuanto al servicio brindado, buscar estrategias comerciales sólidas que permitan posicionarse en la mente del consumidor.

#### 1.5.1.5 Barreras de Entrada

En cuanto a las barreras de entrada, mientras más barreras de ingreso existan, menor será la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al sector de Tababela.

Existen cinco factores primordiales que actúan como barreras de entrada en el sector hotelero de Tababela:

#### **Economías de Escala**

Las economías de escala básicamente se refieren a las circunstancias y factores que permiten bajar el costo unitario de un producto o servicio a medida que aumenta el producto total. Las economías de escala en definitiva, son las que permiten la producción en masa.

Las economías de escala frenan el ingreso debido a que, la empresa que pretenda hacerlo, corre el riesgo de la reacción de una empresa ya existente obligando a la empresa entrante a ingresar al mercado en una escala pequeña y aceptar una posible desventaja en costos.

Estos principios aplicados al sector hotelero consiste en que, obviamente el coste de incrementar los ofrecidos es menor al coste de esta inversión

siempre y cuando incremente el número de usuarios o huéspedes debido a que si se mantiene la demanda inicial, el coste adicional se debería cargar al consumidor final provocando que incremente el precio final. Si por otra parte incrementa la demanda, el coste adicional es repartido entre varios consumidores, lo que permitiría mantener precios o incluso bajarlos.

Con respecto a la Hostería San Carlos, los costos que mantienen son relativamente bajos en cuanto al tamaño de su infraestructura como tal y mano de obra, a diferencia de su competencia, quienes tienen costos relativamente altos en relación al tamaño de su infraestructura y mano de obra.

### **Diferenciación del producto**

La diferenciación de un producto consiste en que las empresas establecidas identificación de marca, como en el caso de la Hostería San Carlos, la misma que durante varios años ha logrado mantener su marca posicionada, razón por la que tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

De la mano al posicionamiento de marca, viene la lealtad de los clientes en cuanto al ingreso de nuevos competidores, ésta lealtad la Hostería San Carlos la ha obtenido por la calidad de los servicios que brinda.

### **Requisitos de Capital**

El hecho de tener que invertir grandes recursos financieros para entrar a competir en el sector hotelero, es considerado una barrera de ingreso.

En cuanto a la Hostería San Carlos, fue construida y remodelada en épocas económicamente favorables, por lo que esto viene a ser una ventaja frente a los nuevos competidores que quieren ingresar al mercado, quienes en e la actualidad deben asumir costos de construcción bastante elevados, como por ejemplo, al día de hoy, con la llegada del nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre a la parroquia de Tababela, el metro cuadrado de terreno está costando alrededor de 80 dólares, mientras que antes de la llegada del aeropuerto, el metro cuadrado estaba a un costo de 10 dólares el metro.

### **Acceso a los canales de distribución**

La Hostería San Carlos no tiene en la actualidad canales de distribución y debido a que la administración es familiar, no se ha buscado negociar condiciones de distribución con posibles canales, mismos que podrían ayudar a la hostería tener un constante crecimiento.

### **Desventajas en costos, independientes de las economías de escalas.**

El acceso a material primas igualmente es considerado una barrera de entrada. Con respecto a este tema de acceso a productos o servicios que

requiere un establecimiento hotelero para ejecutar sus funciones, la Hostería San Carlos tiene ventaja frente a sus futuros competidores ya que debido a su trayectoria y por haber sido pionera en el la industria hotelera del sector, mantiene igualmente fidelidad por parte de sus proveedores.

Al ser la Hostería San Carlos la primera en la parroquia de Tababela en brindar sus servicios de hospedaje, logró generar muy buenas relaciones con proveedores de diversos productos mediante negociaciones beneficiosas para ambas partes tales como buenas condiciones de pago y entrega de los suministros a tiempo.

## 1.6 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

De igual manera, para identificar las Oportunidades y Amenazas, fue necesario entrevistar al nivel administrativo- ejecutivo del establecimiento para de esta manera tener claro cuál es el medio en el que se desenvuelve la Hostería.

### 1.6.1 Oportunidades

- El lugar donde se encuentra ubicada la hostería es un lugar estratégico ya que se encuentra en el centro de la parroquia de Tababela, bastante cerca al aeropuerto.
- Con la llegada del aeropuerto Mariscal Sucre a la parroquia de Tababela, se ha activado mucho la economía del sector por lo que hay

oportunidades de desarrollo y crecimiento para los negocios y empresas del sector.

- La Hostería San Carlos tiene varias rutas de acceso.
- El paisaje que se encuentra en el sector es muy favorable para la hostería y las personas que se hospedan en la misma.
- Como país, Ecuador ha logrado posicionarse como uno de los principales destinos turísticos del mundo, lo que beneficia a toda la industria turística y hotelera.
- Nuevas vías en excelente estado.
- El aeropuerto de Tababela tiene exclusividad en cuanto a conexiones de vuelos nacionales e internacionales, por lo tanto el aeropuerto Mariscal Sucre es el principal conector de destinos del país.

### **1.6.2 Amenazas**

- Aumento de la competencia directa para la Hostería San Carlos en el sector.
- Falta apoyo del Estado en cuanto a la lentitud en el otorgamiento de permisos de funcionamiento y aumento de la infraestructura.

- Alto crecimiento de delincuencia e inseguridad.
- Ordenanzas Municipales limitantes en cuanto a permisos de funcionamiento del sector.
- Alta competencia en el sector.

## **2. ANÁLISIS DEL HOSTERÍA SAN CARLOS**

### **2.1 ANTECEDENTES**

La Hostería San Carlos básicamente nace de una idea familiar, un militar retirado hace aproximadamente 7 años decidió entrar en el negocio de la hotelería en la ciudad de Quito, luego en Atacames-Esmeraldas y finalmente hace un año nuevamente en la ciudad de Quito en el sector del nuevo aeropuerto Mariscal Sucre en la parroquia de Tababela.

Años atrás, cuando no se encontraba aun funcionando el nuevo aeropuerto en el sector, como lugares principales en Tababela solo se encontraba básicamente una iglesia y el parque central. Únicamente existía turismo local, es decir, paseos de fin de semana, razón por la que a la Hostería San Carlos más acudía la gente por la instalación principal que era una piscina, en esa época había muy poco hospedaje, que hoy es el fuerte.

Inicialmente, las instalaciones que hoy en día son la Hostería San Carlos, era un centro para alcohólicos anónimos y luego un centro para drogadictos.

El 20 de febrero del año 2013, es decir, el mismo día que el aeropuerto Mariscal Sucre inició su funcionamiento en Tababela, la Hostería San Carlos abrió sus puertas al público para brindar servicio de alojamiento.

En cuanto a remodelaciones la Hostería San Carlos cambió absolutamente todo, debido a que las instalaciones habían sido bastante maltratadas en las anteriores administraciones, los actuales dueños incluso comentan que los anteriores administradores se llevaron la mayoría de cosas ya que las instalaciones al ser un centro de rehabilitación de adicciones recibió la visita de la DINAPEN y clausuró definitivamente el lugar como un Centro de rehabilitación de adicciones, alcohólicos o semejantes ya que encontraron varias irregularidades.

Los actuales dueños tuvieron que remodelar la piscina, arreglar los pisos destruidos y las paredes, cambiar las baldosas, las ventanas y las áreas verdes entre muchas otras cosas más.

La Hostería San Carlos Inició con 5 habitaciones, al día de hoy cuenta con 17 habitaciones muy bien equipadas.

Como lo mencionamos anteriormente la Hostería San Carlos inicio como empresa familiar conformada por tres personas de la familia y dos empleados. Al día de hoy está conformada por cinco miembros de la familia, tres choferes, cuatro personas encargadas de la limpieza y una persona encargada de la cocina.

Básicamente para operar, se conforman grupos o equipos de trabajo, todos los trabajadores tienen dos días libres rotativos a la semana, es decir no siempre son los mismos días.

Los choferes tienen libre todas las semanas los días martes y miércoles y una semana al mes tienen libre sábado y domingo. Los familiares suplantan a los choferes los martes y miércoles, su horario de trabajo es de siete de la noche a seis de la mañana.

La persona encargada de la cocina vive dentro de la hostería con un horario de trabajo de siete de la mañana a nueve de la mañana, horario en el que se encarga de hacer los desayunos y en la noche de siete a nueve de la noche encargado de la preparación de las cenas.

Las personas encargadas de la limpieza trabajan de siete de la mañana a cuatro de la tarde.

Es importante mencionar que desde que la Hostería San Carlos inició su funcionamiento como un lugar que brinda servicio de alojamiento, ha mantenido el mismo nombre.

## 2.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

### 2.2.1 Visión

Considerando que la visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo, se plantea la siguiente visión para la Hostería San Carlos, en razón de que la compañía no cuenta con esta primicia, hemos desarrollado en esta investigación la misión, visión y valores

corporativos conjuntamente con la administración de la hostería en una jornada de trabajo.

“Nuestra visión es entregar un servicio de hospedaje de excelencia, calidad y un ambiente y atención agradable, además de mantener el liderazgo en su segmento correspondiente a hospedaje de paso en el sector de Tababela superándonos cada día y mostrando un espíritu de renovación constante.”

### **2.2.1 Misión**

La misión es el propósito, motivo o razón de ser de una organización, la cual indica lo que pretende cumplir la empresa en el entorno en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer.

En base a esta definición, se propone la siguiente misión para la Hostería San Carlos:

“Brindar alojamiento tanto a personas particulares como empresas que lleguen al Tababela como un lugar de conexión hacia los principales destinos turísticos del Ecuador buscando comodidad, y buen servicio brindando calidad, confort, seguridad y una excelente atención, en un ambiente de trabajo agradable y promoviendo el desarrollo profesional del personal, para proporcionar resultados a los accionistas y cumpliendo las obligaciones legales y tributarias que exige el país.

Junto a ello ser un centro de eventos variados a la disposición de la parroquia de Tababela y para quienes realicen actividades en el sector.”

### **2.2.2 Valores Corporativos**

Para lograr la Misión y la Visión, la Hostería San Carlos debe apoyarse en el cumplimiento de valores corporativos, para que ellos guíen su comportamiento, agilicen las decisiones y mejoren las relaciones interpersonales.

Los valores corporativos propuestos para la Hostería San Carlos son los siguientes:

- Nuestros clientes son nuestra guía
- Confianza
- Pasión por servir
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Respeto
- Cordialidad
- Honestidad

### **2.2.3 Objetivos Estratégicos**

En vista de que la Hostería San Carlos no tiene claros cuales son los objetivos estratégicos de la empresa, se propone formular los mismos en base al BSC

(*Balance Score Card*) enfocado en cuatro categorías fundamentales que son Gente, Calidad, Financiera y Cliente.

**Figura No. 3**

**Objetivos de un BSC**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

Tabla No. 5

## BSC HOSTERÍA SAN CARLOS

PERSPECTIVA	MEJOR SI	FACTORES CLAVES	INDICADORES	RANGO DE CONTROL	RESPONSABLE	FRECUENCIA
GENTE (Aumento de capacidad/motivación)	↑	5% Productividad	Productividad = total ingresos / Total empleados	> 5% Excelente = 5% Bueno < 5% Malo	Especialista de RRHH	Anual
	↑	10% De personal, promocionado	Cantidad de trabajadores promocionados / Cantidad total de empleados	> 10% Excelente = 10% Bueno < 10% Malo	Especialista de RRHH	Anual
	↑	5% Formación y capacitaciones	QTY de capacitaciones dadas	> 6 Excelente = 6 Bueno < 6 Malo	Especialista de RRHH	Mensual
	↑	80% Satisfacción	Resultado de encuestas	> 80% Excelente = 80% Bueno < 80% Malo	Especialista de RRHH	Mensual
	↑	Elevar la efectividad de los empleados a un 100%	(Cantidad de tareas terminadas aceptadas / Cantidad de tareas terminadas) x 100%	≥ 100% Excelente 80% - 99% Bueno < 80% Malo	Especialista de RRHH	Mensual
	↑	100% De empleados comunicación con el líder	(Cantidad de reuniones realizadas / Cantidad de empleados) x 100%	≥ 100% Excelente 80% - 99% Bueno < 80% Malo	Especialista de RRHH	Mensual
CLIENTES (Aumento de la satisfacción del cliente)	↑	90% De satisfacción de los clientes	% de encuestas positivas / total de encuestas	≥ 80% Excelente = 80% Bueno < 80% Malo	Jefe de Operaciones	Mensual
	↑	Adecuada relación calidad/precio	% de encuestas positivas / total de encuestas	≥ 80% Excelente = 80% Bueno < 80% Malo	Jefe de Operaciones	Mensual
	↓	0% Quejas de los clientes	Cantidad de quejas presentadas por los clientes	≤ 0 Excelente 3-5 Bueno > 5 Malo	Jefe de Operaciones	Mensual
FINANCIERA (Mejora de resultados y rentabilidad)	↓	2% Los gastos en recursos materiales	Total gasto en recursos materiales / presupuesto asignado para recursos materiales	< 2% Excelente = 2% Bueno > 2% Malo	Especialista en finanzas	Semestral
	↑	5% de incremento en ingresos mensuales	(Ingresos mensuales del mes actual - ingresos del mes anterior) x 100%	> 5% Excelente = 5% Bueno < 5% Malo	Especialista en finanzas	Mensual
CALIDAD (Mejora de procesos, aporte de servicios innovadores)	↑	100% Calidad del Servicio prestado	(Cantidad de servicios terminados aceptados / Cantidad de servicios terminados) x 100%	≥ 100% Excelente 80%-90% Bueno < 80% Malo	Especialista de Calidad	Mensual
	↓	0% Los costes de No Calidad	(Cantidad de servicios terminados rechazados / Cantidad de servicios terminados) x 100%	≤ 0% Excelente 3% - 5% Bueno > 5% Malo	Especialista de Calidad	Mensual

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Talleres realizados con de la Hostería San Carlos

## 2.3 SITUACIÓN INTERNA

### 2.3.1 Análisis de recursos y capacidades de la Hostería San Carlos

#### Operativos

##### Fortalezas:

- Cuenta con unas instalaciones muy cómodas y una gran infraestructura avaluada en un millón doscientos mil de dólares.
- Cuenta con tres automóviles y una Van para los servicios de transporte (movimiento aeropuerto – hotel – aeropuerto → Shuttle).
- Utiliza para su funcionamiento 4 computadoras.
- Cuenta con 12 empleados.

##### Debilidades:

- La Hostería San Carlos no cuenta con un software de administración hotelera.
- La Hostería San Carlos no cuenta con un software para el registro de su contabilidad.
- No cuenta con personal capacitado que manejen un nivel medio-bueno del idioma inglés.
- El servicio de restaurante no tiene una variedad amplia de platos ofrecidos, no trabaja las 24 horas y no se sirven almuerzos, sino únicamente desayunos y cenas.

- No cuenta con calefactores para el frío en cada habitación, lo que ha generado quejas en los clientes.
- No cuenta con actividades de entretenimiento como karaoke, pin-pon, villar, etc.
- Su variedad en servicios de bar es limitada.
- La Hostería no cuenta con un servicio de una agencia de viajes, es decir, no emiten tickets de vuelo, no venden ningún tipo de paquete turístico ni similar.
- La Hostería San Carlos tiene a disposición ningún tipo de venta como artesanías, suvenires ni productos típicos del sector o del país Ecuador como tal.
- La Hostería San Carlos no cuenta con las habitaciones suficientes para satisfacer la demanda.

### Financieros

#### Fortalezas:

- La hostería tiene 3 tipos de ingresos: hospedaje, transporte y alimentación (efectivo, tarjetas de crédito y agencias de viaje= CXC).
- Los tipos de pago que son aceptados por la Hostería San Carlos pueden ser:
  - a) Efectivo
  - b) Tarjeta de crédito
  - c) Prepagos

- Tienen alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales de turismo receptivo, lo que ayuda, al tener el convenio con las agencias, a vender de forma más rápida los servicios que ofrece la hostería, trabajando como una aseguradora de sus servicios ya que la agencia es quien lleva la carga y todo lo que conlleva la evaluación de la hostería.
- La Hostería tiene mucha liquidez ya que la mayoría de pagos la realizan los huéspedes en efectivo al igual que en cuanto a las tarjetas de crédito, es un ingreso que se efectiviza en la cuenta de la hostería inmediatamente.

#### Debilidades:

- La cuenta de Cuentas x Cobrar contiene aproximadamente el 20% de sus ingresos mensuales, los mismos que son cobrados al final de cada mes.
- La Hostería San Carlos no cuenta con un sistema contable para el manejo y registro de sus movimientos financieros.
- La Hostería San Carlos no cuenta con una persona designada para hacerse cargo de la elaboración de Estado de Resultados y Balance General.

#### Comerciales

#### Fortalezas:

- La Hostería tiene una buena posición en el mercado local.
- La imagen del hotel es bien reconocida.

- La Hostería San Carlos se promociona en algunas redes sociales.
- Tienen algunas alianzas estratégicas con agencias de viaje y operadoras de turismo.
- Las vías de acceso para que el cliente llegue a la Hostería San Carlos son muy buenas.
- La Hostería San Carlos se ha ganado una buena reputación y una de las principales razones es que fue la pionera en ofrecer servicios de hospedaje en el sector Aeropuerto Mariscal Sucre en Tababela.

#### Debilidades:

- La Hostería San Carlos No cuentan con un logotipo personalizado ni colores diferenciadores.
- No cuenta con estrategias comerciales.
- No cuenta con un factor crítico de éxito ni estrategias diferenciadoras o rasgos diferenciales.
- La Hostería San Carlos no cuentan con un representante comercial para que realice todas las gestiones correspondientes.

#### Recursos Humanos

#### Fortalezas:

- Cuenta con personal responsable y comprometido con la Hostería.
- El personal de la Hostería San Carlos tiene horarios flexibles.
- Existe un buen ambiente laboral.

- Personal puede desempeñarse en varias posiciones.
- Personal rota.

Debilidades:

- No cuenta con personal capacitado para desenvolverse con el idioma inglés.
- Le personal no está capacitado en cuanto a lo que corresponde a atención y servicio al cliente.
- Falta de compromiso por parte de los empleados.
- No existe un buen “Trabajo en Equipo”

Tecnológicos

Fortalezas:

- Utiliza para la seguridad cámaras de gran tecnología con circuito cerrado.
- Las habitaciones cuentan con servicios de conectividad como Wifi y televisión por cable.
- Utilizan un software de acceso remoto para controlar las reservas desde cualquier parte del mundo.

Debilidades:

- No tienen un software de gestión hotelera
- No tienen un software de gestión financiera y contable
- No cuentan con un sistema de registro para los empleados
- No cuentan con un software de control de inventarios

De Gestión

Fortalezas:

- Manejan su página web y diferentes sitios web hoteleros.
- Las instalaciones son adecuadas para su funcionamiento.
- Personal disciplinado y comprometido que conoce sus funciones.

Debilidades:

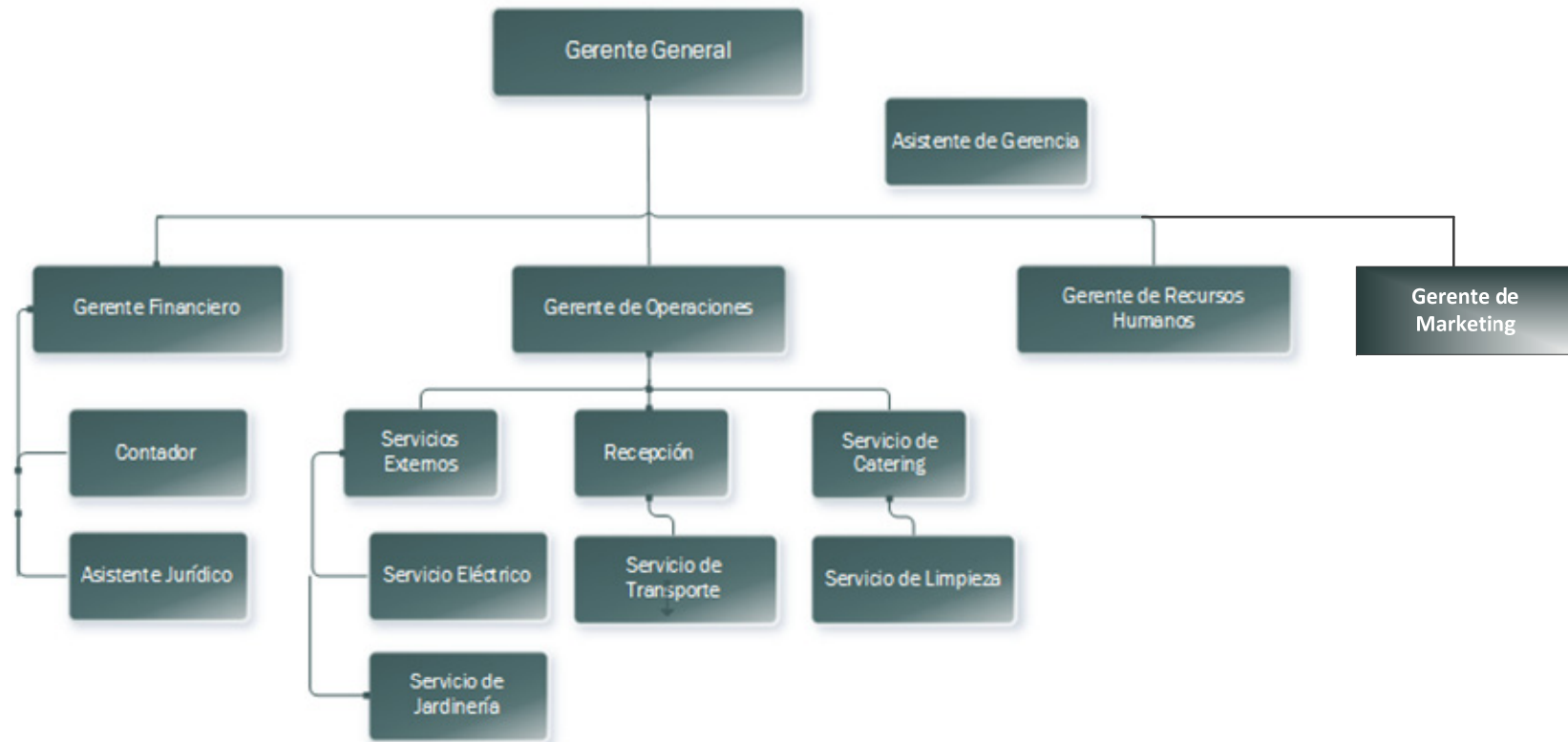
- No cuentan con el espacio suficiente para abastecer la demanda
- Falta que sus empleados desarrollen más competencias y habilidades que requiere la industria hotelera.
- No cuentan con un modelo de marketing establecido para mejorar su competitividad.
- No cuentan con softwares especializados para el sector hotelero
- No tienen registro ni control de los movimientos contables.

### **2.3.2 Estructura Organizacional**

Para una mejor ejecución y control de las actividades que debe realizar el personal que forma parte de la Hostería San Carlos, se ha realizado el siguiente organigrama estructural junto con los dueños de la Hostería, quedando la figura de la siguiente manera:

Figura No. 4

### Organigrama Estructural



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carolina Hidalgo

## 2.4 CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una **empresa**. En base a identificar dichas actividades, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un **proceso económico**: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado.

Debido a que el análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la compañía, diseñaremos la Cadena de Valor para la Hostería San Carlos con el fin de reducir costos y buscar eficiencia en el aprovechamiento de los recursos que la hostería posee.

**Figura No. 5**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

## 2.5 CIFRAS DE HUÉSPEDES

A continuación se detallan las cifras de los huéspedes que ha recibido la Hostería San Carlos en el transcurso del año 2014 como referencia para nuestro estudio.

**Tabla No. 6**

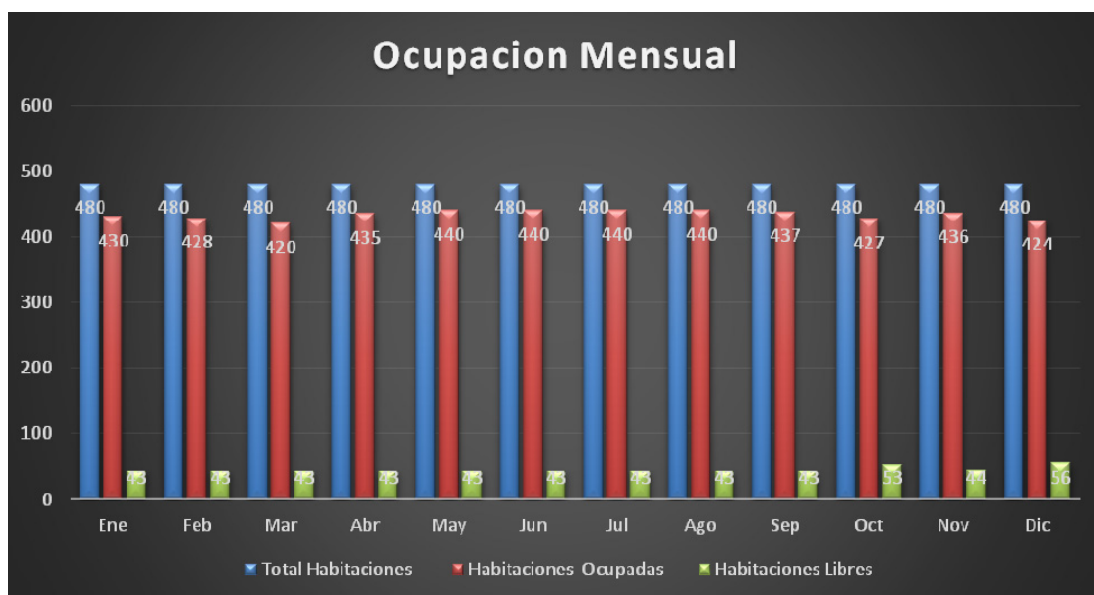
**Cifras de huéspedes Hostería San Carlos**

	2014											
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Total Habitaciones</b>	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
<b>Habitaciones Ocupadas</b>	430	428	420	435	440	440	440	440	437	427	436	424
<b>Habitaciones Libres</b>	43	43	43	43	43	43	43	43	43	53	44	56
<b>Porcentaje de Ocupación</b>	80,0%	82,0%	75,0%	80,0%	81,0%	70,0%	78,0%	80,0%	77,0%	83,0%	80,0%	83,0%
<b>Porcentaje de Desocupación</b>	20,0%	18,0%	25,0%	20,0%	19,0%	30,0%	22,0%	20,0%	23,0%	17,0%	20,0%	17,0%
<b>Costo Promedio por Habitación</b>	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
<b>Ingreso Promedio Mensual</b>	\$ 25.800	\$ 25.680	\$ 25.200	\$ 26.100	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.220	\$ 25.620	\$ 26.160	\$ 25.440

Fuente: Investigación realizada  
 Elaborado por: Carolina Hidalgo

**Figura No. 6**

**Análisis mensual de plazas ocupadas**

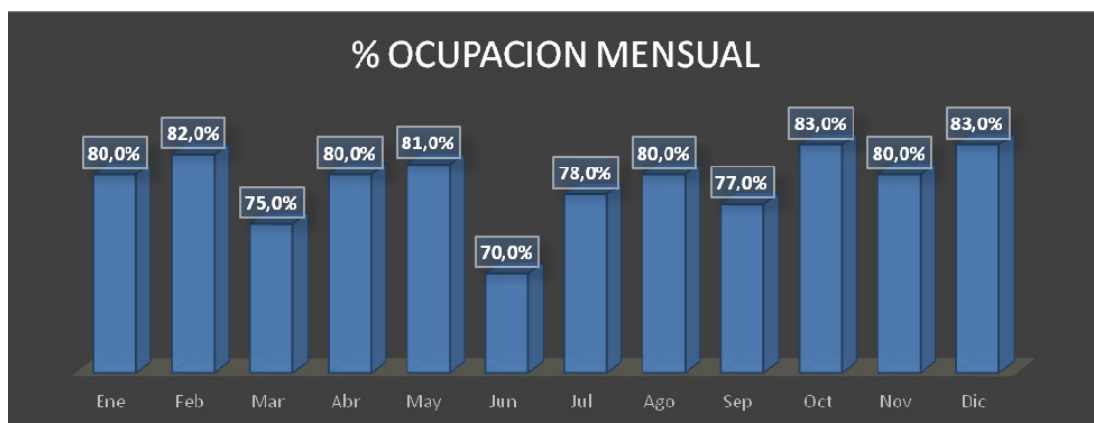


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Hidalgo

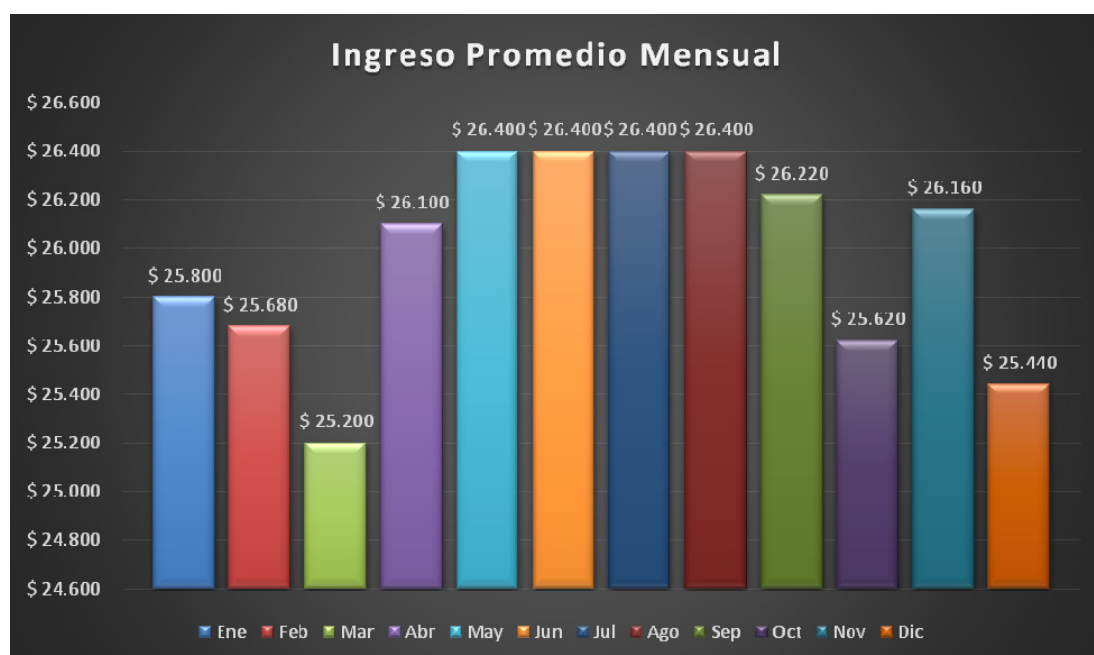
**Figura No. 7**

**Porcentaje de ocupación mensual**



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Hidalgo

**Figura No. 8****Ingreso mensual promedio**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

## 2.6 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

### 2.6.1 Fortalezas

Para determinar e identificar las fortalezas y debilidades de la Hostería San Carlos, ha sido necesario realizar algunas entrevistas tanto al personal administrativo como al de servicio de la empresa.

- Una de las principales fortalezas de la Hostería San Carlos es su ubicación, ya que se encuentra a 5 minutos del aeropuerto siendo este el principal agente generador de turismo y movimiento económico del sector.

- Infraestructura de una hectárea.
- La Hostería cuenta con capacidad de 17 habitaciones para hospedar a un total de 50 personas.
- Instalaciones diseñadas para brindar tranquilidad, descanso y seguridad a los huéspedes.
- Brinda servicio y atención de calidad con excelencia.
- Capacidad de reaccionar ante situaciones difíciles ya que al ser una empresa familiar, es más fácil tomar decisiones.
- Cocina gourmet Nacional e Internacional.
- Existe un gran compromiso por parte de las personas que conforman la organización con la Hostería.
- Pioneros de turismo en el sector de Tababela.
- Cuentan con todos los permisos que exige el Ministerio de Turismo del Ecuador.

### 2.6.2 Debilidades

- Debido a que la empresa es familiar, no tiene definidos cuales son los niveles jerárquicos y la división de tareas no es muy clara.
- La hostería no cuenta con una misión, visión, valores corporativos, reglamento interno ni procedimiento de actividades.
- La Hostería San Carlos no cuenta con un modelo de marketing que le sirva para promocionar sus servicios. (Gestión)
- La Hostería San Carlos no cuenta con un plan de capacitaciones para las personas que forman parte de la organización en las distintas áreas ni ningún tipo de incentivos para sus empleados.
- No ejecutan ningún tipo de evaluación interna para controlar los procesos que se llevan a cabo ni tampoco la evaluación de satisfacción del cliente.
- La Hostería San Carlos no lleva ningún tipo de control financiero.

### **3. SELECCIÓN DEL MERCADO META**

En este capítulo inicia el proceso de investigación de mercado para determinar las tendencias del consumidor y apoyar con datos de fuerte primaria para la consolidación de la estrategia. Esta etapa genera mucha información que permite generar información que soportará los siguientes objetivos;

- Entender los motivos claves de viajes de los potenciales clientes
- Establecer los atributos más valorados al escoger una opción hotelera
- Estimar la frecuencia de viajes, montos y demanda potencial.
- Determinar el posicionamiento clave

#### **3.1 MERCADO DE REFERENCIA**

##### **3.1.1 Definición de ámbito de actividad**

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

### 3.1.2 Conceptualizar el mercado de referencia

Se conceptualizará el mercado de referencia en base a estos parámetros:

- ¿Qué necesidades buscan huéspedes en una hostería?
  1. Alojamiento
  2. Seguridad
  3. Recibir limpieza
  4. Recibir comodidad
  5. Obtener servicio de restaurante
  6. Recibir servicio de parqueadero
  7. Encontrar paquetes turísticos
  8. Comprar suvenires
  9. Encontrar espacios de entretenimiento (Ejemplo: Gimnasios, espacios verdes, karaoke, villar, etc.)
  
- ¿Qué tipo de hosterías existen en el ámbito de actividad de alojamiento?
  - Hosterías 1 estrella plateada.
  - Hosterías 2 estrellas plateadas.
  - Hostería 3 estrellas plateadas.
  
- ¿Quién lo utiliza?
  1. **Personas**
  2. **Empresas**

### 3.1.3 Matriz de macro segmentación

La matriz de macro segmentación que vamos a construir estará compuesta de los siguientes parámetros:

- 2 grupos de compradores
- 3 tecnologías
- 9 tipos de necesidades

**Tabla No. 7**

#### C1 (Primer grupo de compradores: Personas)

<b>Necesidades</b>	<b>Tecnología 1</b> Hostería 1 estrella	<b>Tecnología 2</b> Hostería 2 estrellas	<b>Tecnología 3</b> Hostería 3 estrellas
N1 = Servicio de alojamiento			
N2= Seguridad			
N3 = Limpieza			
N4 = Comodidad			
N5 = Alimentación			
N6 = Parqueadero			
N7 = Encontrar paquetes turísticos			
N8 = Comprar suvenires			
N9 = Entretenimiento			

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

**Tabla No. 8****C1 (Primer grupo de compradores: Empresas)**

<b>Necesidades</b>	<b>Tecnología 1</b> Hostería 1 estrella	<b>Tecnología 2</b> Hostería 2 estrellas	<b>Tecnología 3</b> Hostería 3 estrellas
N1 = Servicio de alojamiento			
N2= Seguridad			
N3 = Limpieza			
N4 = Comodidad			
N5 = Alimentación			
N6 = Parqueadero			
N7 = Encontrar paquetes turísticos			
N8 = Comprar suvenires			
N9 = Entretenimiento			

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

**3.1.4 Estrategia de cobertura**

La estrategia de cobertura de macro segmentación seleccionada es:

**ESPECIALISTA EN TECNOLOGÍA O EN PRODUCTO.**

La empresa se especializa en una tecnología. La hostería será de 3 estrellas dirigida a personas y empresas que buscan todas las necesidades identificadas que son:

- Obtener servicio de alojamiento
- Recibir seguridad
- Recibir limpieza
- Recibir comodidad
- Obtener servicio de restaurante

- Recibir servicio de parqueadero
- Encontrar paquetes turísticos
- Comprar suvenires
- Encontrar espacios de entretenimiento (Ejemplo: Gimnasios, espacios verdes, karaoke, villar, etc.)

### 3.2 CUANTIFICACIÓN: DETERMINAR EL TAMAÑO DEL UNIVERSO (NP AJUSTADO)

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se basó en el número de personas que llegan a la ciudad de Quito vía aérea por motivos de turismo y recreación y que prefieren hospedarse en un lugar cercano al aeropuerto.

Los datos para el cálculo de la muestra son los siguientes:

- Cantidad de ecuatorianos y extranjeros que ingresan al país en un periodo de un año: 2507173 personas.
- Cantidad de ecuatorianos y extranjeros que ingresan a la ciudad de Quito vía aérea en un periodo de un año: 1120329 personas.
- Cantidad de ecuatorianos y extranjeros que ingresan por motivos de turismo y entretenimiento: 952280 personas.
- Cantidad de ecuatorianos y extranjeros que ingresan en un rango de edad de 25 a 60 años: 421860 personas.

- Porcentaje de ecuatorianos y extranjeros que prefieren hospedarse cerca del aeropuerto en base a la encuesta realizada:

$$421860 \text{ turistas} * 65,99\% = 278386 \text{ turistas}$$

### 3.3 SEGMENTACIÓN Y CÁLCULO DE LA MUESTRA

#### 3.3.1 Identificación de las variables claves y variables clasificatorias o descriptivas

En la siguiente tabla, identificamos y enlistaremos las variables de segmentación que serán utilizadas para dividir el mercado de referencia:

**Tabla No. 9**

#### Variables de segmentación

	Generales		Específicos
Objetivos	Variables Demográficas	Edad	Motivo de Viaje
	Variables Socioeconómicas	Nivel Socioeconómico	Frecuencia de viaje
Subjetivos	Variables psicográficas		Beneficios buscados
			Criterios de selección de hostería. Percepciones

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

En base a la tabla realizada, podemos determinar que la variable clave, es decir, la determinante en la decisión de compra es “Beneficios Buscados”

Las restantes variables son las denominadas clasificatorias o descriptivas.

- Edad
- Nivel socioeconómico
- Motivo del viaje
- Frecuencia del viaje
- Criterios de selección de hostería
- Percepciones

### **3.3.2 Estudio Exploratorio**

Para realizar el estudio exploratorio, elaboramos una encuesta con base a las variables de segmentación identificadas (claves y descriptivas). Cada variable deber ser convertida a pregunta (tipo de preguntas: abiertas).

Encuesta:

- 1) ¿Cuál es su edad?
- 2) ¿Cuál es su nivel socio económico?
- 3) ¿Cuáles son sus motivos de viaje?
- 4) ¿Cuántas veces al año usted se hospeda en un hotel cerca del aeropuerto?
- 5) ¿Cuántas veces al año usted se hospeda en un hotel cerca del aeropuerto?
- 6) ¿Cuántas veces al año usted se hospeda en un hotel
- 7) ¿Qué beneficios busca usted en una hostería?
- 8) ¿Cuáles son los criterios que usted considera para escoger una hostería para hospedarse?

- 9) ¿Cuáles son las hosterías cercanas al aeropuerto que más recuerda?
- 10) ¿Qué servicios debería tener una hostería para satisfacer sus exigencias de hospedaje?
- 11) ¿Cuál sería la tarifa máxima que usted estaría dispuesto a pagar por una noche de hospedaje?
- 12) ¿Cuál sería la tarifa mínima que usted estaría dispuesto a pagar por una noche de hospedaje?
- 13) ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre una hostería cercana al aeropuerto?

Para verificar las variables claves, realizamos 2 preguntas para asegurarnos que hayamos escogido la variable clave correcta:

1. ¿Qué beneficios busca en el lugar donde va a hospedarse?
2. ¿Cuáles son las razones para hospedarse en un lugar determinado?

### 3.3.2.1 Selección del método de investigación

Seleccionamos el método de investigación en función de los objetivos de investigación, de la factibilidad de convocar a los entrevistados, el tiempo y el presupuesto asignado para la misma.

El método de investigación que se ha escogido en función de los objetivos de este estudio es Entrevista Personal a Profundidad.

### 3.3.2.2 Identificación de las unidades de análisis y aplicación del método de investigación seleccionado

Se ha realizado un total de 4 entrevistas personales a profundidad; se ha entrevistado al señor Luis Salvador, dueño de la Hostería San Carlos, y a 3 huéspedes de la Hostería.

### 3.3.2.3 Verificación de las variables claves

Se sometió a un proceso de validación y verificación de las variables claves para asegurarnos de que se haya escogido la variable correcta, confirmando la respuesta mediante las siguientes preguntas:

- ¿Qué beneficios busca en el lugar donde va a hospedarse?
- ¿Cuáles son las razones para hospedarse en un lugar determinado?

### 3.3.2.4 Análisis de resultados

En la pregunta número tres, los encuestados respondieron que sus principales motivos de viaje son por turismo, vacaciones y trabajo.

En la pregunta número cinco, los encuestados respondieron que los beneficios que buscan en una hostería son buena comida, limpieza, agua limpia disponible todo el tiempo, agua caliente, calidad de servicio, personal amigables y que sepa hablar por lo menos inglés básico,

personal que conozcan bien el área alrededor de la hostería, cercanía al aeropuerto, tranquilidad, comodidad, confort, precio cómodo, servicio de desayuno, servicio de wifi, transporte del aeropuerto al hotel.

En la pregunta número seis, los encuestados respondieron que los criterios que consideran para escoger una hostería para hospedarse son: Calidad del servicio, limpieza, ubicación, costo, puntuación del hotel en Trip Advisor, su raiting, los comentarios de las personas en la web, recomendaciones de la agencia de viajes.

En la pregunta número diez, los encuestados respondieron que los servicios que debería tener una hostería para satisfacer sus exigencias de hospedaje son servicio de restaurante, servicio de transporte, servicio de lavandería, Wifi, servicio de entretenimiento como visitas a lugares cercanos a la hostería como iglesias, ríos, parques, servicio de cable, servicio de venta de snacks, servicio de bar, servicio de desayuno, permitir el uso de la cocina e implementos de cocina, servicio de llamadas gratuitas, dispensador de hielo, microondas disponible las 24 horas, área social, aire acondicionado, venta de suveniers.

En la pregunta número once, los encuestados indicaron que el valor máximo que estarían dispuestos a pagar sería hasta \$100.

En la pregunta número doce, los encuestados indicaron que el valor mínimo que estarían dispuestos a pagar sería hasta \$20.

En la pregunta número trece, los encuestados indicaron que los medios a través de los cuales les gustaría recibir información son: Vía mail, redes sociales como Facebook y Twitter, publicidad en el aeropuerto, revistas de viajes, links de artículos sobre Ecuador.

### **3.3.3 Estudio descriptivo**

#### 3.3.3.1 Elaboración de encuesta en base a las variables de segmentación

Para la estructuración cuantitativa se trabajó en una encuesta en base a las variables de segmentación identificadas (claves y descriptivas) que se encuentra en la sección de anexos y se desarrolló en un periodo de levantamiento de 2 semanas de trabajo de campo.

De igual manera se trabajó en una segmentación de mercado que nos permitió estructurar una muestra para el relevamiento de información establecido.

#### 3.3.3.2 Selección del método de investigación

El método de investigación seleccionado fue Entrevistas Personales.

#### 3.3.3.3 Determinación la muestra de estudio

Tomar como referencia el mercado de referencia cuantificado expresado en número de clientes.

### Selección del tipo de muestreo

El tipo de muestreo seleccionado para es **Probabilístico**.

### Calculo del tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

**n** = el tamaño de la muestra. (Valor a ser calculado)

**N** = tamaño de la población. (278386 hab.)

**p** = probabilidad de éxito, o proporción esperada (0.5)

**q** = probabilidad de fracaso (0.5)

**Z** = Valor obtenido mediante niveles de confianza. (95% de confianza=1,96)

**d** = Límite aceptable de error muestral del 5%. (Exactamente 5.463%)

Desarrollo:

**Tabla No. 10**

**Cálculo de la muestra**

Muestra (n)
$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$
N= 278386
Z= 1,96
q= 0,5
d= 0,05
p= 0,5
$n = \frac{267361,9144}{696,9229}$
n= 383,63

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

Y la distribución de la muestra es:

**Tabla No. 11**

**Distribución de la muestra**

				EDAD		
				20 a 30 años	31 a 40 años	40 a 50 años
				33,30%	33,30%	33,30%
DIVISIÓN	HOMBRES	48,50%	186	62,0188069	62,0188069	62,0188069
	MUJERES	51,50%	198	65,8550217	65,8550217	65,8550217

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

Con estos resultados de los usuarios potenciales podremos calcular la muestra a futuro con los datos de frecuencia y monto.

Para la tabulación de información se generó el trabajo a través de una tabla dinámica y el cruce de variables que permitirán hacer la interpretación en 3 niveles como sigue;

- **Literal:** interpretación básica de resultados en un nivel de profundidad bajo que no genera valor.
- **Inferencial:** interpretación profunda de resultados con un nivel de interpretación con alta entrega de valor.
- **Analítica:** interpretación con juicios de valor y analizados como oportunidades de negocio que se aterrizarán en estrategias en el siguiente capítulo.

### **3.3.4 Aplicación del método de estudio**

El estudio de campo, a través de la entrevista personal, fue el método empleado.

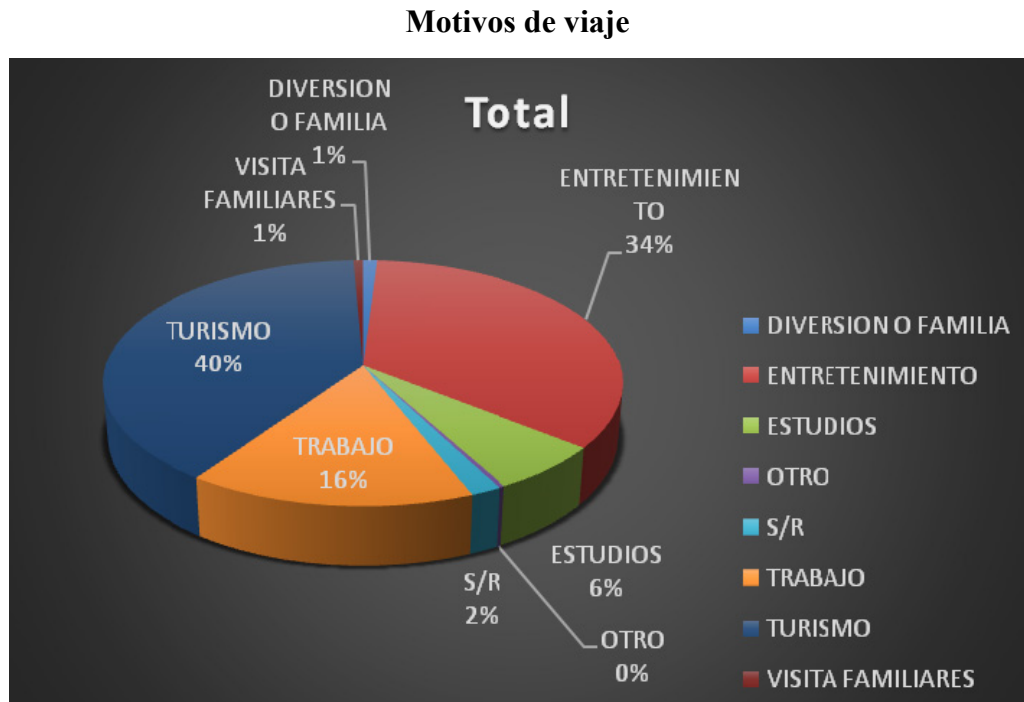
### **3.3.5 Análisis de los hallazgos**

La encuesta se aplicó a 300 personas, lo que equivale al 80% de la muestra, según las investigación cualitativa este tamaño de encuestados es óptimo y brinda los resultados concluyentes que se buscó.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

### ¿Cuáles son sus motivos de viaje?

**Figura No. 9**



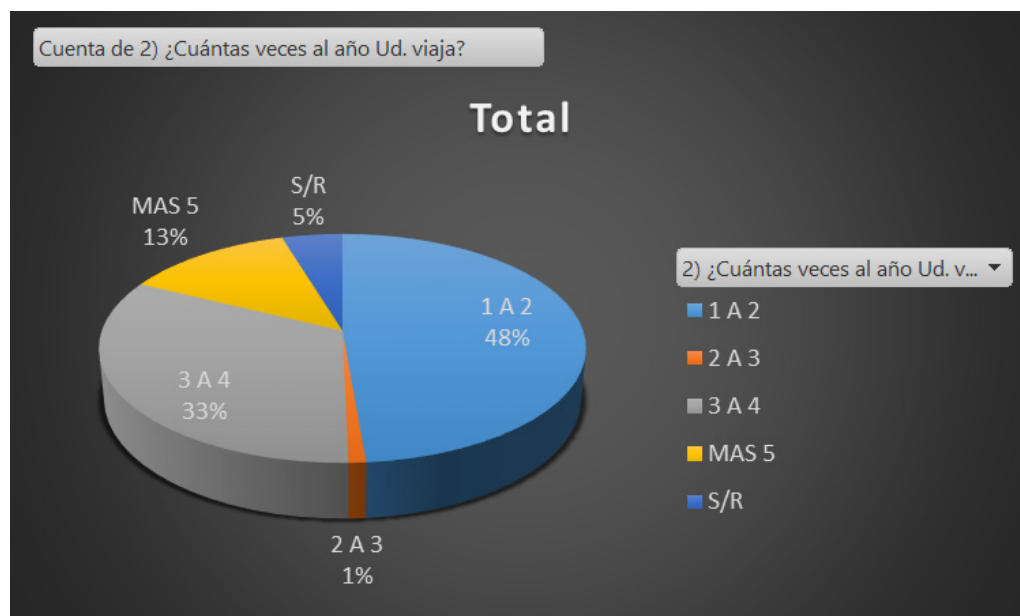
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

Como se puede observar, las dos categorías con más peso son turismo y entretenimiento. Al ser estas dos las más altas podemos ver que en esta categoría la espera puede ser un factor negociable al momento de elegir un hotel cerca al aeropuerto. Por otro lado, el factor trabajo que sale tercera si puede ser un factor importante pero sólo con el 16% del peso.

## ¿Cuántas veces al año Ud. viaja?

**Figura No. 10**

### Frecuencia de viaje anual



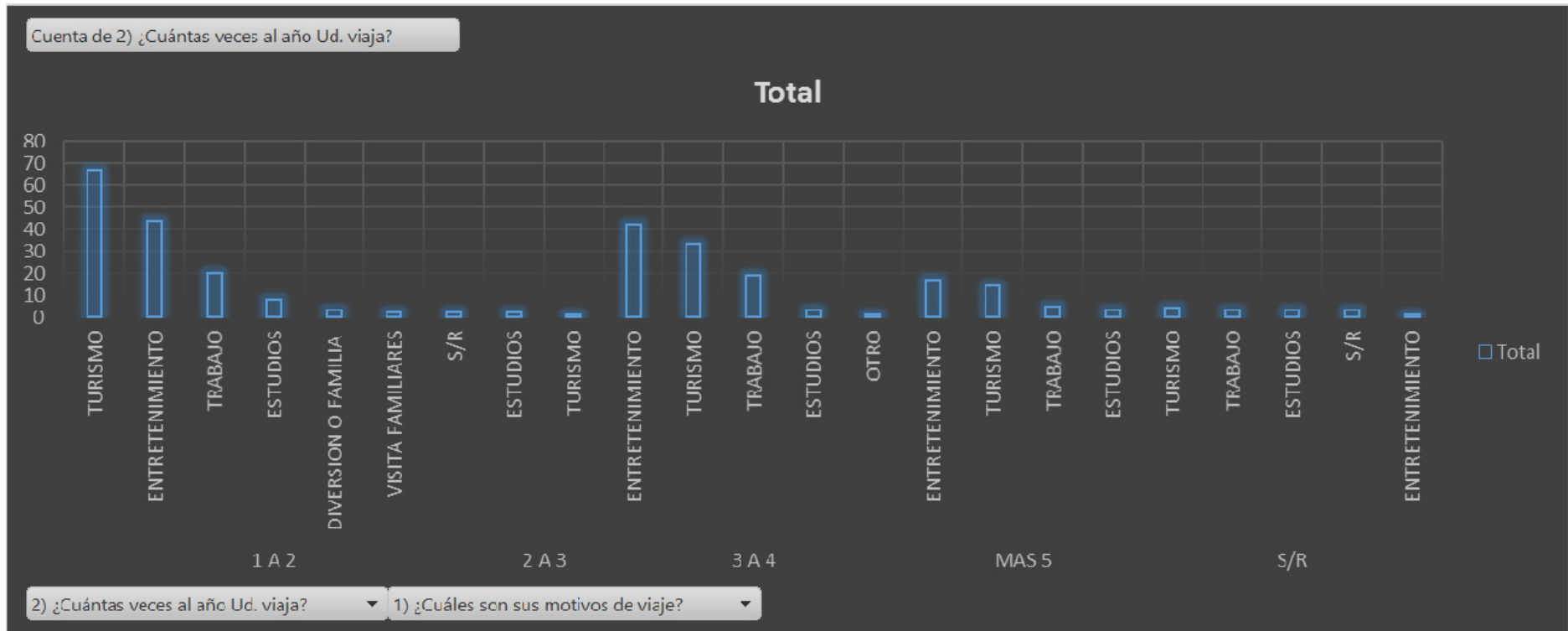
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

Podemos observar que la mayoría viaja de 1 a dos veces al año con el 48% de acumulación seguido de 3 a 4 veces con el 33%. Al cruzar los datos se puede apreciar lo siguiente:

Figura No. 11

Frecuencias más importantes de viaje



Fuente: Investigación realizada  
 Elaborado por: Carolina Hidalgo

En la mayor concentración que es de 1 a 2 veces vemos que el trabajo está en tercer lugar y en 3 a 4 veces de igual manera. Sin embargo de estos resultados, la brecha en 1 a 2 veces es mayor en trabajo frente a las otras opciones que en el rango de 3 a 4 veces. Con estos datos podemos determinar que la gestión de trabajo es la 3ra más importante en las dos frecuencias más importantes.

Ahora, utilizando una escala de 1 al 10, donde 1 es No es nada importante y 10 es Muy importante, indique el nivel de importancia tiene para usted los siguientes beneficios que ofrece una hostería

Tabla No. 12

Importancia de beneficios

limpieza			agua caliente para la ducha			personal amigable					
valor	peso	total	valor	peso	total	valor	peso	total			
10	250	2500	10	235	2350	10	235	2350			
8	19	152	9	25	225	8	18	144			
9	18	162	8	13	104	7	13	91			
6	4	24	7	10	70	9	13	117			
5	3	0	5	9	45	5	7	0			
1	2	2	S/R	3	0	6	6	36			
SS/R	1	0	6	2	12	1	6	0			
7	1	0	3	2	6	S/R	1	0			
4	1	0	1	1	1	S/	1	0			
2	1										
					0						
			<b>calif total</b>			<b>calif total</b>					
total	300	2840	<b>9,47</b>	total	300	2813	<b>9,38</b>	total	300	2738	<b>9,13</b>

tranquilidad		
valor	peso	total
10	215	2150
9	37	333
8	19	152
5	11	55
S/R	8	0
4	2	8
2	2	0
7	2	0
1	2	0
6	2	
<b>total</b>	<b>300</b>	<b>2698</b>

**calif total**  
**8,99**

piscina		
valor	peso	total
10	208	2080
9	35	315
8	21	168
7	10	70
1	10	10
5	6	30
S/R	3	0
2	2	4
4	2	0
6	2	0
3	1	
<b>total</b>	<b>300</b>	<b>2677</b>

**calif total**  
**8,92**

agua disponible		
valor	peso	total
10	213	2130
9	30	270
8	23	184
5	13	65
7	8	0
6	7	42
S/R	2	0
1	2	0
2	1	0
<b>total</b>	<b>299</b>	<b>2691</b>

**calif total**  
**9,00**

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carolina Hidalgo

A partir de lo anterior se concluye que para los huéspedes de una hostería, los beneficios más importantes son en primer lugar, la limpieza del lugar, también que dispongan de agua caliente en la ducha en todo momento, y que el personal de la hostería sea amigable y cordial.

**Ahora, utilizando una escala de 1 al 10 donde 1 es No es nada importante y 10 es Muy importante, qué tan importante son para Ud. los siguientes criterios para escoger una hostería para hospedarse**

En este caso particular se analizan los datos en conjunto para ver el impacto general;

Tabla No. 13

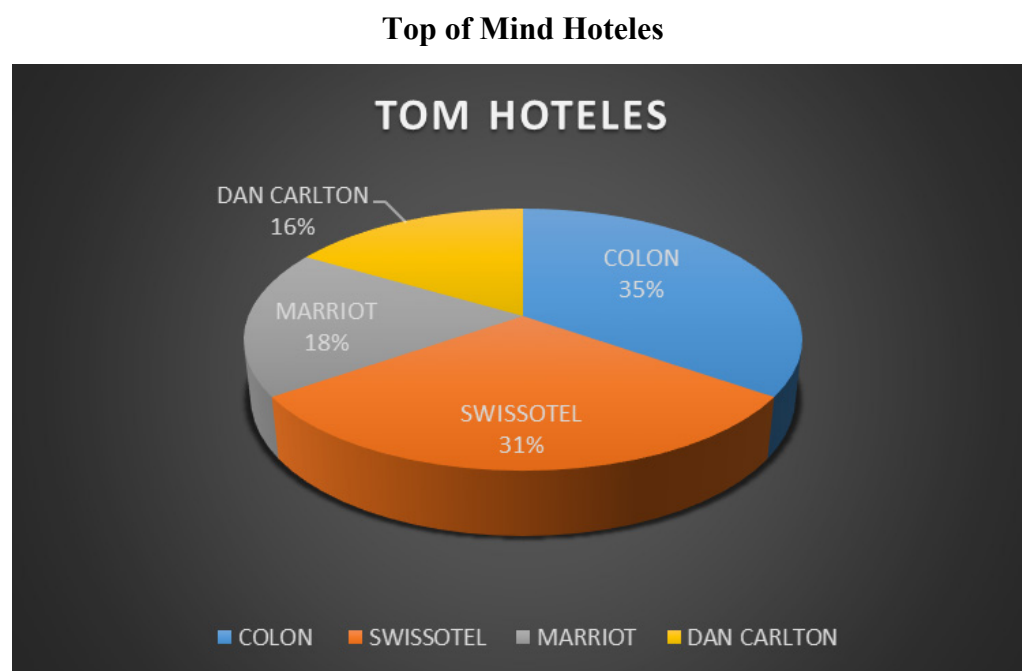
Crterios de seleccin

trip advisor			rating			comentarios otros huéspedes					
valor	peso	total	valor	peso	total	valor	peso	total			
10	120	1200	10	115	1150	10	126	1260			
8	49	392	8	53	424	9	39	351			
9	40	360	9	47	423	8	35	280			
7	32	224	5	26	130	5	24	120			
6	19	0	7	21	0	S/R	23	0			
S/R	13	0	6	14	0	7	21	0			
5	12	0	3	10	0	6	14	0			
4	8	0	S/R	6	0	1	8	0			
1	5	0	1	6	0	4	7	0			
3	2		4	2							
			<b>calif total</b>			<b>calif total</b>					
total	300	2176	<b>7,25</b>	total	300	2127	<b>7,09</b>	total	297	2011	<b>6,77</b>
comentarios personales huéspedes			recomendaciones agencias								
valor	peso	total	valor	peso	total						
S/R	97	0	10	118	1180						
10	96	960	S/R	46	0						
8	36	288	9	42	378						
9	25	225	8	33	264						
7	19	133	5	21	105						
5	13	65	7	13	91						
6	5	30	6	9	54						
1	3	3	4	7	28						
4	3	12	1	5	5						
3	2	6	3	5							
2	1	2	2	1							
			<b>calif total</b>			<b>calif total</b>					
total	300	1724	<b>5,75</b>	total	300	2105	<b>7,02</b>				

Fuente: Investigacin realizada  
 Elaborado por: Carolina Hidalgo

Podemos verificar que las calificaciones a nivel general tiene un nivel e importancia media, el cual no debe ser desaprovechado para poder mejorar el sistema de referidos que debe ser una estrategia de soporte de marca.

**Figura No. 12**



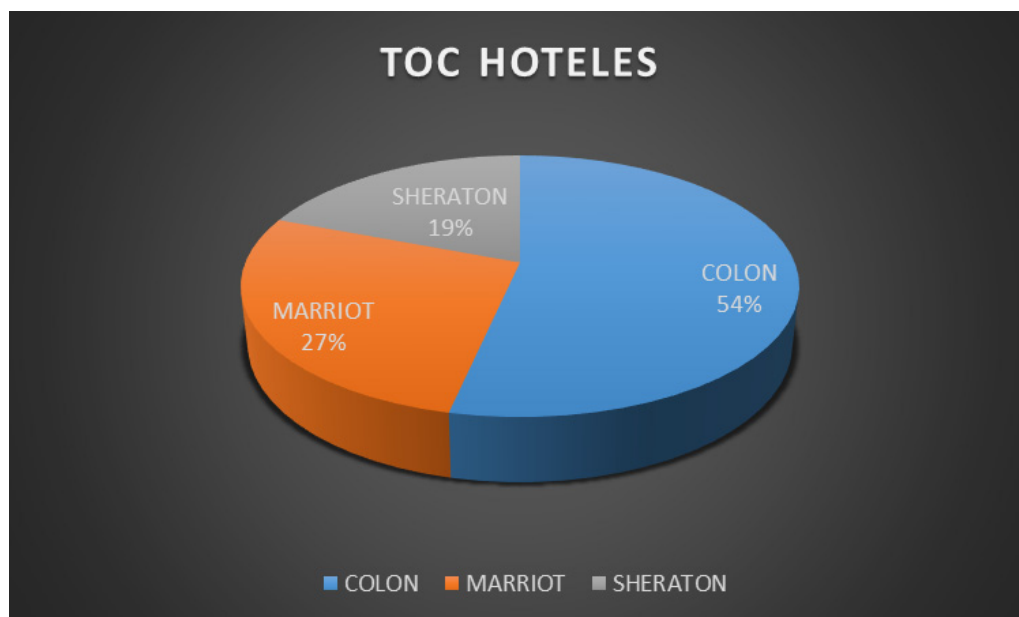
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

Se puede observar que existen unas respuestas más vinculadas a tres hoteles clave dentro de los 4 más votados siendo Hotel Colón, Swissotel y Marriot. A continuación se presenta el TOC;

Figura No. 13

## Top of Choice Hoteles



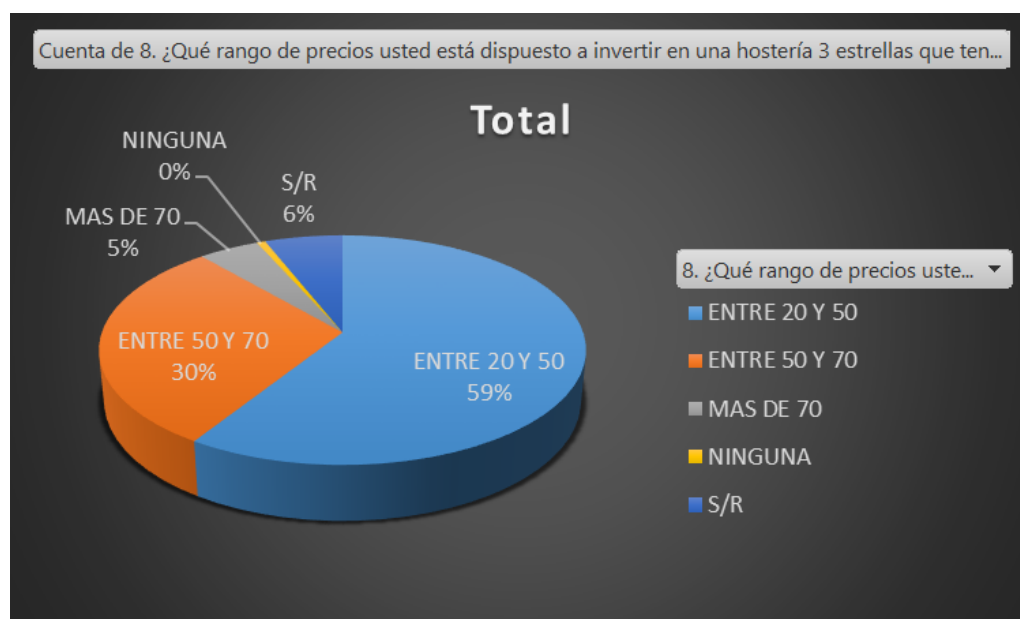
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

En este caso se repite el Hotel Colón y el Marriot y el Sheraton entre los más votados. Es importante tener estrategias de benchmarking funcional para extraer las mejores prácticas de estos hoteles y aplicarlos a aquellas características del actual hotel.

Figura No. 14

## Rango de precios preferido



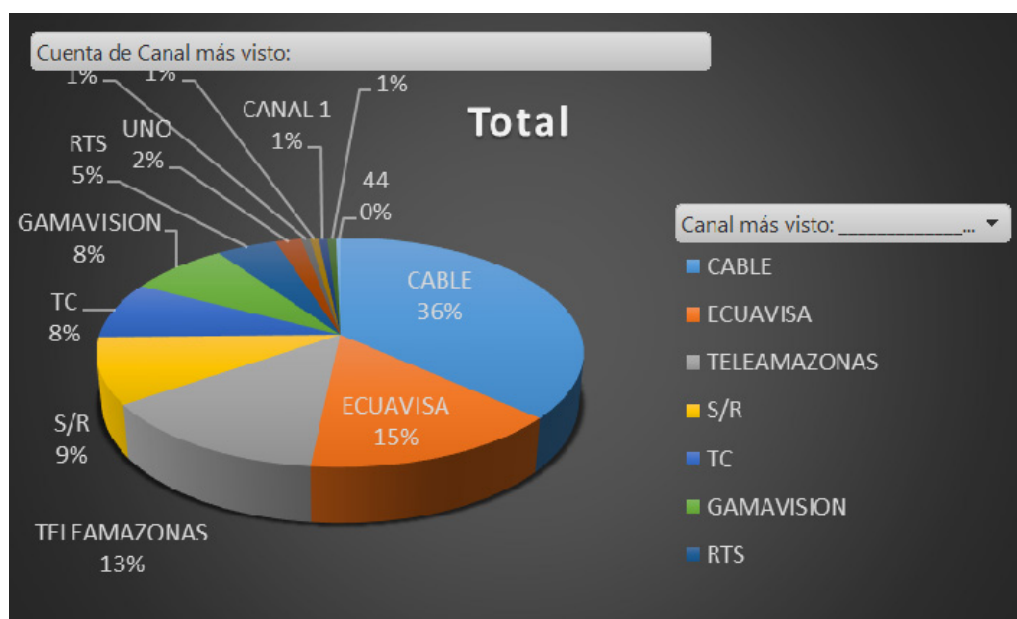
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

En el caso del monto, el mayor monto preferido de acuerdo a las características presentadas está entre 20 y 50 USD con 59% seguido de 30% para una cantidad entre 50 y 70 USD. Estos datos serán utilizados para el cálculo de la demanda potencial.

Medios utilizados

Figura No. 15

## Canal Más Visto

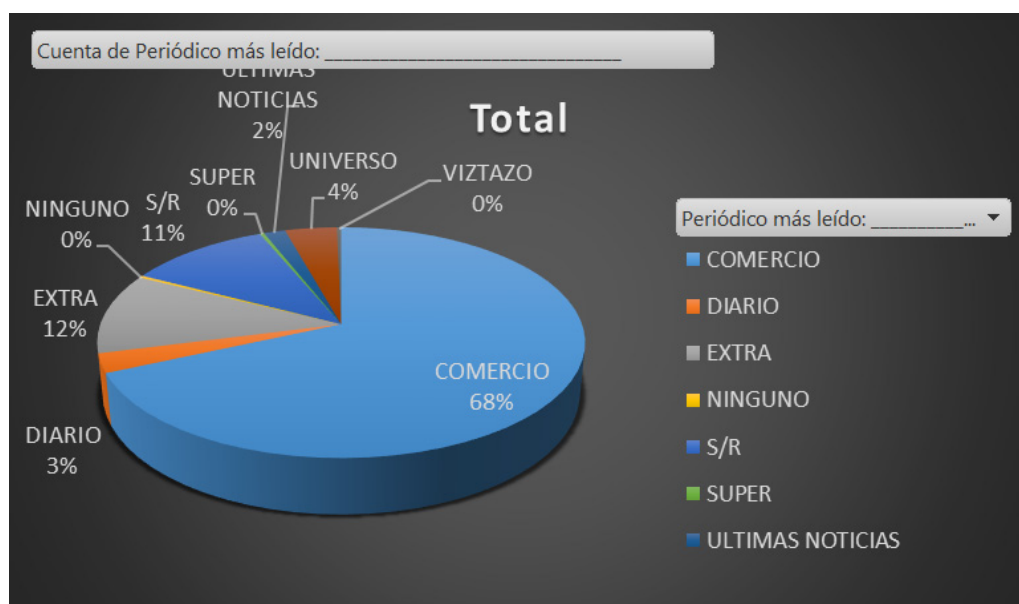


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

En el caso de televisión, se puede ver que la influencia del cable es la más fuerte y se podría optar por pautar en estos medios si es el caso, caso contrario sería en Ecuavisa o Teleamazonas.

Figura No. 16

## Periódico Más Leído



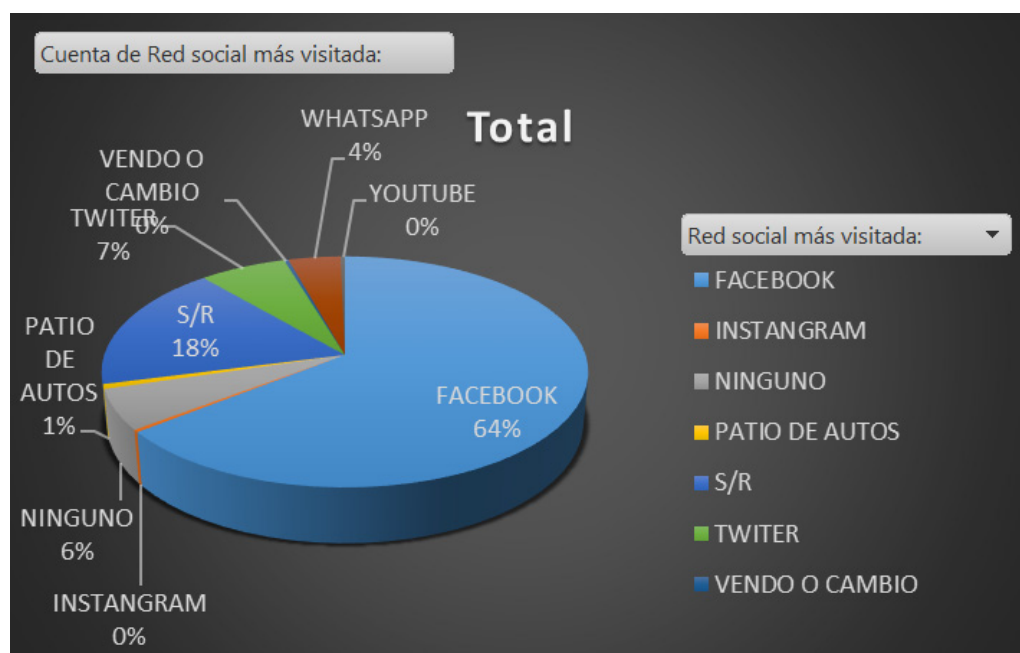
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

En el caso de periódicos, EL COMERCIO es uno de los medios más fuertes para determinar publicidad dirigida.

Figura No. 17

## Red social más visitada



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

Finalmente la red social más visitada es Facebook obligando a la empresa a tener una página en ella con un constante dominio de temas y gestión de contenido.

#### **4. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS DE MARKETING**

Las propuestas estratégicas de marketing corresponden el análisis y la selección de mercados, que es el grupo de compradores que la organización desea llegar con su producto o servicio) y la creación de propuestas de marketing apropiada que satisfaga las necesidades del mercado meta.

En el capítulo 1 y 2 se realizó un análisis tanto interno de la Hostería San Carlos como del ambiente externo, gracias a ésto, se ha logrado detectar algunos problemas que aquejan a la hostería como son los siguientes:

- Falta de identificación de los segmentos de mercado a los que debe dirigirse y enfocarse.
- Falta de un análisis profundo y un marketing mix adecuado para los distintos segmentos de mercado.
- Falta de conocimiento sobre su principal competencia.
- Desconocimiento de varios requerimientos y necesidades importantes por parte de sus clientes.
- Políticas de ventas convencional, poco agresiva.

- No cuenta con estrategias de promoción ni crecimiento.
- Falta de publicidad en medios y redes sociales.
- Manejo inadecuado del recurso humano.

Con el fin de mejorar todos los aspectos antes mencionados, es importante y necesario establecer ciertos parámetros y lineamientos, a partir de los cuales será posible establecer un plan de marketing de acuerdo a las necesidades del mercado de la hostería San Carlos.

Para poder cumplir con la elaboración de este plan, es necesario realizar una redefinición de varios elementos del plan estratégicos, los mismos que son especificados a continuación:

#### 4.1 REDEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

##### **4.1.1 Misión**

La misión es el propósito, motivo o razón de ser de una organización, la cual indica lo que pretende cumplir la empresa en el entorno en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer. En razón de que la compañía no cuenta con esta primicia, hemos desarrollado en esta investigación la misión, visión y valores corporativos conjuntamente con la administración de la hostería en una jornada de trabajo.

En base a esta definición, se propone la siguiente misión para la Hostería San Carlos:

“Brindar alojamiento tanto a personas particulares como empresas que lleguen al Tababela como un lugar de conexión hacia los principales destinos turísticos del Ecuador buscando comodidad, y buen servicio brindando calidad, confort, seguridad y una excelente atención, en un ambiente de trabajo agradable y promoviendo el desarrollo profesional del personal, para proporcionar resultados a los accionistas y cumpliendo las obligaciones legales y tributarias q exige el país.

Junto a ello ser un centro de eventos variados a la disposición de la parroquia de Tababela y para quienes realicen actividades en el sector.”

#### **4.1.2 Visión**

Considerando que la visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo, se plantea la siguiente visión para la Hostería San Carlos.

“Nuestra visión es entregar un servicio de hospedaje de excelencia, calidad y un ambiente y atención agradable, además de mantener el liderazgo en su segmento correspondiente a hospedaje de paso en el sector de Tababela superándonos cada día y mostrando un espíritu de renovación constante.”

### **4.1.3 Valores Corporativos**

Para lograr la Misión y la Visión, la Hostería San Carlos debe apoyarse en el cumplimiento de valores corporativos, para que ellos guíen su comportamiento, agilicen las decisiones y mejoren las relaciones interpersonales.

Los valores corporativos propuestos para la Hostería San Carlos son los siguientes:

- Nuestros clientes son nuestra guía
- Confianza
- Pasión por servir
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Respeto
- Cordialidad
- Honestidad

### **4.1.4 Objetivos Estratégicos**

En vista de que la Hostería San Carlos no tiene claros cuales son los objetivos estratégicos de la empresa, se propone formular los mismos en base al BSC (Balance Score Card) enfocado en cuatro categorías fundamentales que son Gente, Calidad, Financiera y Cliente.

Tabla No. 14

## BSC Hostería San Carlos

PERSPECTIVA	MEJOR SI	FACTORES CLAVES	INDICADORES	RANGO DE CONTROL	RESPONSABLE	FRECUENCIA
<b>GENTE</b> (Aumento de capacidad/motivación)	↑	5% Productividad	Productividad = total ingresos / Total empleados	> 5% Excelente = 5% Bueno < 5% Malo	Especialista de RRHH	Anual
	↑	10% De personal, promocionado	Cantidad de trabajadores promocionados / Cantidad total de empleados	> 10% Excelente = 10% Bueno < 10% Malo	Especialista de RRHH	Anual
	↑	5% Formación y capacitaciones	QTY de capacitaciones dadas	> 6 Excelente = 6 Bueno < 6 Malo	Especialista de RRHH	Mensual
	↑	80% Satisfacción	Resultado de encuestas	> 80% Excelente = 80% Bueno < 80% Malo	Especialista de RRHH	Mensual
	↑	Elevar la efectividad de los empleados a un 100%	(Cantidad de tareas terminadas aceptadas / Cantidad de tareas terminadas) x 100%	≥ 100% Excelente 80% - 99% Bueno < 80% Malo	Especialista de RRHH	Mensual
	↑	100% De empleados comunicación con el líder	(Cantidad de reuniones realizadas / Cantidad de empleados) x 100%	≥ 100% Excelente 80% - 99% Bueno < 80% Malo	Especialista de RRHH	Mensual
<b>CLIENTES</b> (Aumento de la satisfacción del cliente)	↑	90% De satisfacción de los clientes	% de encuestas positivas / total de encuestas	≥ 80% Excelente = 80% Bueno < 80% Malo	Jefe de Operaciones	Mensual
	↑	Adecuada relación calidad/precio	% de encuestas positivas / total de encuestas	≥ 80% Excelente = 80% Bueno < 80% Malo	Jefe de Operaciones	Mensual
	↓	0% Quejas de los clientes	Cantidad de quejas presentadas por los clientes	≤ 0 Excelente 3-5 Bueno > 5 Malo	Jefe de Operaciones	Mensual
<b>FINANCIERA</b> (Mejora de resultados y rentabilidad)	↓	2% Los gastos en recursos materiales	Total gasto en recursos materiales / presupuesto asignado para recursos materiales	< 2% Excelente = 2% Bueno > 2% Malo	Especialista en finanzas	Semestral
	↑	5% de incremento en ingresos mensuales	(Ingresos mensuales del mes actual - ingresos del mes anterior) x 100%	> 5% Excelente = 5% Bueno < 5% Malo	Especialista en finanzas	Mensual
<b>CALIDAD</b> (Mejora de procesos, aporte de servicios innovadores)	↑	100% Calidad del Servicio prestado	(Cantidad de servicios terminados aceptados / Cantidad de servicios terminados) x 100%	≥ 100% Excelente 80%-90% Bueno < 80% Malo	Especialista de Calidad	Mensual
	↓	0% Los costes de No Calidad	(Cantidad de servicios terminados rechazados / Cantidad de servicios terminados) x 100%	≤ 0% Excelente 3% - 5% Bueno > 5% Malo	Especialista de Calidad	Mensual

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Hidalgo

Como conclusión y resumen de esta tabla, podemos conocer que los objetivos organizacionales de la Hostería San Carlos son los siguientes:

- Incrementar la productividad un 30% al final del año 2016
- Mantener en 0% anual el índice de quejas de los clientes.
- Generar fidelidad en los clientes
- Captar nuevos segmentos de mercado
- Manejar una base o programa de seguimiento a los clientes.
- Ser el líder en el mercado.
- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno hasta un 80% al finalizar el año 2016.
- Disminuir hasta el 2016 un 10% los gastos operacionales

#### 4.2 ESTRATEGIA GENÉRICA

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse de manera individual o en conjunto, para ganar ventaja sobre el resto de competidores es una industria específica.

Esas tres estrategias genéricas son:

- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque

## 1) Estrategia de liderazgo en costos

Según Michael Porter (2005), el liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

## 2) Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

### 3) Estrategia de enfoque

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter, 1987).

Para la Hostería San Carlos, hemos considerado que la mejor estrategia sería la de diferenciación ya que al día de hoy, el mercado reconoce la particularidad del establecimiento en cuanto a infraestructura y los beneficios que brinda.

También hay que tomar muy en cuenta las características físicas como tal de la hostería que de por sí, ya está generando ventaja en cuanto a sus otros competidores.

El contar con una hermosa infraestructura, una piscina en la hostería, amplios espacios verdes, seguridad, precios asequibles, cercanía al aeropuerto y un servicio cordial y personalizado, hace que consideremos que esta estrategia es idónea para la hostería.

#### **4.2.1 Fundamentos de la estrategia seleccionada**

A continuación se detallan los principales fundamentos que soportan la decisión de haber escogido a la diferenciación como la estrategia genérica idónea para la Hostería San Carlos:

##### **4.2.1.1 Ubicación**

La Hostería San se encuentra a apenas 5 minutos del Aeropuerto Mariscal Sucre, siendo esta una gran ventaja ya que según las encuestas

realizadas en esta investigación, los turistas sea que vayan de paso o a hospedarse por algunos días en el sector, buscan un lugar al que puedan llegar de una manera rápida y con facilidad, que a su vez les brinde tranquilidad y confort.

#### 4.2.1.2 Infraestructura

La Hostería San Carlos cuenta con una extensión de 1 hectárea, 17 plazas con capacidad de albergar a un total de 50 personas por noche, amplios espacios verdes, una piscina con un tobogán y excelentes acabados en toda su estructura, manteniendo un estilo clásico y conservador pero equipado con modernos sistemas de entretenimiento en cada habitación y en toda la hostería.

#### 4.2.1.3 Entorno

La Hostería San Carlos cuenta a su alrededor con hermosos paisajes y naturaleza, además de hermosos lugares a los que se puede visitar y llegar con facilidad tales como El Río Chiche, Reserva Ecológica El Guamby, Las 300 Gradadas, Termas de Papallacta, Iglesia y parque de Puembo, lugares que sirven de distracción para atraer a muchos visitantes del sector.

#### 4.2.1.4 Actividades

Las actividades que podría ofrecer la Hostería San Carlos en cuanto a recreación para los visitantes y huéspedes, sin duda, serán un factor clave que hará que muchos turistas la prefieran, tal y como revela la recolección de datos en el estudio de mercado, este podría ser un factor diferenciador de su competencia.

### 4.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Habiendo definido las estrategias básicas, se puede desarrollar una serie de estrategias que ayudarán a aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene la Hostería San Carlos y al ambiente en el que se desarrolla.

#### 4.3.1 Paquetes y Combos

Esta estrategia permite a los clientes acceder a un grupo de servicios a un precio más cómodo, podríamos referirnos a los “precios con todo incluido” en el que de acuerdo a como llegan los huéspedes a la hostería se ha diseñado algunos que pueden escoger de acuerdo a su tiempo y presupuesto:

Debido a que la hostería cuenta con lugares cercanos a los que se puede visitar, las actividades que ofrece la Hostería pueden ser las siguientes:

- 1) Visita a la Reserva Ecológica el Guamby
- 2) Visita al Río Chiche

- 3) Visita al parque e Iglesia de Puembo
- 4) Visita a las 300 gradas
- 5) Visita a las Termas de Papallacta

Hemos diseñado 4 tipos de paquetes de acuerdo a la mayoría de tipos de turistas que recibe la hostería:

- Paquete Solitario: Este paquete es diseñado para personas que llegan a la hostería sin acompañante, únicamente una sola persona, este paquete incluye lo siguiente:
  - Habitación completa
  - Desayuno, almuerzo y cena
  - 1 Tour a escoger

El precio total del paquete por las 2 personas será de \$60

- Paquete Pareja: Este paquete es diseñado para parejas cuya estadía es de 2 días y una noche, incluye lo siguiente:
  - Habitación completa
  - Desayuno, almuerzo y cena
  - 1 Tour a escoger

El precio total del paquete por las 2 personas será de \$89

- Paquete Grupo: Este combo es para grupos de 4 a 8 personas cuya estadía es de 2 días y una noche, incluye lo siguiente:
  - 2 habitaciones cuádruples completas
  - Desayuno, almuerzo y cena
  - 1 Tour a escoger
  - Bebidas alcohólicas y no alcohólicas ilimitadas desde el inicio de la estadía hasta el check out.

El precio total del paquete es de \$360 por 4 personas, las personas que se adicionen al combo de 4 personas, pagarán un valor adicional de \$89 por persona.

- Paquete Familiar: Este combo está diseñado para 2 adultos y 2 niños, con estadía de 2 días y 1 noche, incluye los siguientes beneficios:
  - 1 Habitación cuádruple
  - Desayuno, almuerzo y cena
  - 1 Tour a escoger
  - 4 snacks por día.
  - El precio total del paquete es de \$179 por 4 personas.

#### **4.3.2 Precios Normales**

También la Hostería San Carlos ofrece cómodas tarifas separadas por cada servicio como se muestra a continuación:

**Tabla No. 15****Tarifas Alojamiento Hostería San Carlos**

<b>ALOJAMIENTO</b>	
<b>Tipos de Habitaciones</b>	<b>Costo por persona</b>
Simple	\$40
Doble	\$60
Triple	\$80
Cuádruple	\$95
Quíntuple	\$100

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

**Tabla No. 16****Tarifas Alimentación Hostería San Carlos**

<b>ALIMENTACION</b>	
<b>Tipo de Alimentación</b>	<b>Costo por persona</b>
Desayunos	\$3,50
Almuerzos	\$7
Cenas	\$7

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

**Tabla No. 17****Tarifas Actividades Hostería San Carlos**

<b>Tours</b>	
<b>Tipo de Actividad</b>	<b>Costo por persona</b>
Visita a la Reserva Ecológica el Guamby	\$7
Visita al Río Chiche	\$5
Visita al parque e Iglesia de Puenbo	\$5
Visita a las 300 gradas	\$5
Visita a las Termas de Papallacta	\$20

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

### **4.3.3 Viajero VIP**

Esta estrategia está diseñada para los clientes quienes han visitado la hostería por más de una vez, otorgándoles los siguientes beneficios:

- Descuento del 10% sobre el valor total
- Descuento del 15% si el cliente nos vuelve a visitar dentro de los 6 primeros meses a partir de su última visita.
- Cena a la carta gratis en su tercera visita.
- Cena a la carta y un tour a escoger en su cuarta visita completamente gratis.

Esta estrategia se creó con el fin de crear fidelización en el cliente.

### **4.3.4 Noche Adicional Gratis**

En temporada baja, se puede ofrecer a los clientes una noche completamente gratis en las instalaciones de la hostería con el fin de que disfruten de los distintos lugares y atractivos que se encuentran cerca de la hostería.

### **4.3.5 Precios Atractivos**

Los precios establecidos tanto para los paquetes como servicios por separado son precios impares, no redondos, esto debido a que el efecto visual que provoca en el cliente es de fijación en las primeras cifras de los números, como

por ejemplo, hemos colocado un precio de \$179 para el paquete familiar (2 adultos y 2 niños). Este precio será atractivo para los clientes ya que consideraran únicamente como valor el valor próximo inicial, es decir, \$100.

#### 4.4 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

Debido a que se escogió para la Hostería San Carlos la estrategia clave de diferenciación, se debe analizar ésta en cada una de los siguientes conceptos y servicios:

##### **4.4.1 Tours a elección**

Servirán para que el turista pueda aprovechar al máximo su estadía en la Hostería San Carlos visitando hermosos lugares que puede encontrar muy cerca tales como:

- 1) Visita a la Reserva Ecológica el Guamby
- 2) Visita al Río Chiche
- 3) Visita al parque e Iglesia de Puenbo
- 4) Visita a las 300 gradas
- 5) Visita a las Termas de Papallacta

##### **4.4.2 Recreación infantil**

Así como se puede encontrar en la Hostería San Carlos actividades varias para adultos, igualmente para niños se pueden encontrar varias alternativas que

básicamente serían las mismas adicionando el tobogán que se encuentra en la piscina de la hostería.

#### **4.4.3 CRM (*Customer Relationship Management*)**

Esta estrategia consiste en fomentar las visitas de los clientes a la Hostería San Carlos, y generar un proceso de re compra desde la primera vez que visitan las instalaciones, es por eso que será de vital importancia la creación de una base de datos de los clientes para hacerles continuo seguimiento para enviar nuevos paquetes, combos o promociones.

Es importante tomar en cuenta fechas importantes de los clientes como fechas de aniversario, cumpleaños para implementar el sistema CRM.

#### **4.4.4 Personal Comprometido**

Es importante considerar que el valor que genera el recurso humano en cualquier empresa es muy importante ya que son ellos quienes están en contacto directo con el cliente final, por esta razón es importante mantener al personal altamente capacitado y motivado, para que la interacción con el cliente sea verdaderamente agradable.

En la industria hotelera, el recurso humano juega un papel muy importante ya que son las personas quienes hacen sentir al cliente como exclusivo y especial.

## 4.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El sistema de distribución de la Hostería San Carlos será directo, puede ser física o con reservas online.

De acuerdo a la información obtenida en el estudio de mercado, la fuerza de ventas que se debe crear es en cuanto a medios y redes sociales, el 64% de las personas encuestadas indicaron que quisieran recibir información por medio de Facebook, razón por la que la hostería debe crear un perfil de la misma en esta red social para mantener informados a sus clientes.

## 4.6 MIX DE MARKETING

### 4.6.1 Producto

Debido a que la hostería cuenta con varios tipos de clientes, se ha diseñado paquetes y combos diseñados especialmente para cada uno, encontrando así paquetes de PAREJAS, FAMILIARES y de GRUPOS.

Cada paquete incluye un tour a escoger, siendo las opciones de las actividades las siguientes:

- 1) Visita a la Reserva Ecológica el Guamby
- 2) Visita al Río Chiche
- 3) Visita al parque e Iglesia de Puenbo

- 4) Visita a las 300 gradas
- 5) Visita a las Termas de Papallacta

- Paquete Pareja: Este paquete es diseñado para parejas cuya estadía es de 2 días y una noche, incluye lo siguiente:

- Habitación completa
- Desayuno, almuerzo y cena
- 1 Tour a escoger

El precio total del paquete por las 2 personas será de \$89

- Paquete Grupo: Este combo es para grupos de 4 a 8 personas cuya estadía es de 2 días y una noche, incluye lo siguiente:

- 2 habitaciones cuádruples completas
- Desayuno, almuerzo y cena
- 1 Tour a escoger
- Bebidas alcohólicas y no alcohólicas ilimitadas desde el inicio de la estadía hasta el check out.

El precio total del paquete es de \$360 por 4 personas, las personas que se adicionen al combo de 4 personas, pagarán un valor adicional de \$79 por persona.

- Paquete Familiar: Este combo está diseñado para 2 adultos y 2 niños, con estadía de 2 días y 1 noche, incluye los siguientes beneficios:

- 1 Habitación cuádruple
- Desayuno, almuerzo y cena
- 1 Tour a escoger
- 4 snacks por día.
- El precio total del paquete es de \$179 por 4 personas.

#### 4.6.2 Precio

Para cada tipo de cliente, se han establecido tarifas que se acoplan a las necesidades de cada uno.

La Hostería San Carlos según la información obtenida, recibe en su mayoría 4 tipos de clientes (Una sola persona, Parejas, Familias y grupos), tal como se muestra en la siguiente tabla, se detallan las tarifas para cada uno de los tipos de clientes, buscando que los precios sean más atractivos para y que los clientes puedan tener mejores beneficios:

**Tabla No. 18**

#### Tarifas

TARIFAS POR SERVICIO	
Servicio	Costo por persona
Habitación Simple	\$40
Habitación Doble	\$60
Habitación triple	\$80
Habitación cuádruple	\$95
Habitación quintuple	\$100
Desayunos	\$3,50
Almuerzos	\$7
Cenas	\$7
Visita a la Reserva Ecológica el Guamby	\$7
Visita al Río Chiche	\$5
Visita al parque e Iglesia de Puenbo	\$5
Visita a las 300 gradas	\$5
Visita a las Termas de Papallacta	\$20

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

Estos precios se han establecido de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados realizada en la cual muestra que una persona está dispuesta a pagar entre \$20 y \$50 por la estadía en una hostería cercana al aeropuerto.

#### **4.6.3 Plaza**

En cuanto a la plaza, si bien el prestigio de la Hostería San Carlos es un factor importante a considerar como promoción “de boca a boca”, es importante también que la información llegue hacia el cliente mediante las redes sociales, debido a que el 64% de los encuestados quisieran recibir información de la hostería por Facebook, la hostería debe considerar como canal de distribución de información a esta red social seguida del uso de Instagram y Tweeter.

La mayoría de los encuestados y entrevistados señalaron que esta es una manera fácil y rápida de recibir novedades, promociones y en sí, la información que tiene para ofrecer y compartir la Hostería San Carlos.

Cabe mencionar que esta es una estrategia muy fácil de manejar y de bajo costo.

Usar a las redes sociales como canal de distribución de la información permite a quien la realice, incrementar la visibilidad de su marca, tener mayor alcance y un estrecho dialogo e interacción con sus clientes y sus necesidades.

De acuerdo a lo que mencionamos en la estrategia de CRM (Customer Relationship Management), es importante que la Hostería San Carlos cree y

maneje una base de datos de sus clientes con el fin de que se envíe vía mail información varia de la hostería como innovaciones, promociones y novedades.

#### 4.6.4 Comunicaciones

La promoción consiste en utilizar varias técnicas integradas en el plan de marketing, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un *target* determinado.

Su objetivo principal es ofrecer al cliente uno o varios incentivos para que compre un producto o servicio determinado, en el caso de la Hostería San Carlos, el presupuesto de Marketing anual será de aproximadamente \$30000.

En esta sección, detallamos las estrategias promocionales que debe realizar la Hostería San Carlos para su mejor desempeño, considerando el colocar vallas publicitarias, y como mencionamos anteriormente, utilizando las redes sociales más usadas para su promoción:

##### 4.6.4.1 Eslogan

El eslogan refleja la promesa de la empresa, generalmente un lema original que genera confianza para el mercado.

El eslogan propuesto es “*Hostería San Carlos, Naturaleza y confort en un solo lugar*”

#### 4.6.4.2 Logotipo

El logotipo de una organización es un diseño gráfico que puede tener letras o símbolos que sirve para identificar y diferenciar a esta organización de las demás competidoras.

En base a este concepto, el logotipo propuesto para la Hostería San Carlos es el siguiente:

**Figura No. 18**

#### **Logotipo propuesto Hostería San Carlos**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Andrade (Diseñadora Gráfica)

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1 INVERSIONES

Comprende el conjunto de Activos Fijos, Activos Diferidos y Capital de Trabajo con el cual inicia el negocio y se de lo que se espera obtener una rentabilidad.

#### 5.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos de acuerdo a sus características se clasifican en muebles e inmuebles. Muebles son todos aquellos que se puede cambiar de ubicación sin alterar su estructura física, inmuebles son todos aquellos que no se pueden mover de su sitio.

**Tabla No. 19**

<b>Activos Fijos</b>	
<b>Activos Fijos</b>	<b>Año 0</b>
<b>Inmuebles</b>	
Terreno	0
Edificios	90000,00
<b>TOTAL BIENES MUEBLES</b>	<b>90000</b>
<b>Muebles</b>	
Equipos de computación	2000,00
Muebles y encerres	5000,00
Vehículos	99000,00
<b>TOTAL BIENES INMUEBLES</b>	<b>106000,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>196000,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

### 5.1.2 Depreciación de Activos Fijos

Activos: Los activos fijos son aquellos que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa.

Depreciación: Se refiere a una disminución periódica del valor de un bien material o inmaterial debido a tres razones:

- Desgaste
- Uso
- Vejez

Para calcular la depreciación de los muebles e inmuebles de la Hostería San Carlos, tomaremos en cuenta el método lineal o de línea recta.

Método Lineal: Este método considera que los activos se usan con la misma intensidad cada año durante su vida útil, por esta razón, la depreciación periódica debe ser del mismo monto y se distribuye el valor histórico en partes iguales por cada año que se usó el activo, la fórmula a continuación:

$$\text{DEPRECIACIÓN ANUAL} = \frac{\text{VALOR HISTÓRICO AJUSTADO} - \text{VALOR RESIDUAL}}{\text{AÑOS DE VIDA ÚTIL}}$$

Los porcentajes de depreciación son los usados normalmente en contabilidad.

Según los conceptos citados, las depreciaciones son las siguientes:

**Tabla No. 20**

**Cálculo de depreciación de activos fijos**

<b>BIENES MUEBLES E INMUEBLES</b>	<b>% Depreciación</b>	<b>Costo Activo</b>	<b>Depreciación Año 2013</b>	<b>Depreciación Año 2014</b>	<b>Depreciación Año 2015</b>	<b>Depreciación Año 2016</b>
Edificios	0,05	90000,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00
Vehículos	0,20	99000,00	19800,00	19800,00	19800,00	19800,00
Equipos de Computación	0,33	2000,00	666,00	666,00	666,00	0,00
Muebles y Enseres	0,10	5000,00	500,00	500,00	500,00	500,00
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>			<b>25466,00</b>	<b>25466,00</b>	<b>25466,00</b>	<b>24800,00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		196000,00				

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

### 5.1.3 Capital de Trabajo

Refleja la cantidad de dinero que la empresa necesita para su funcionamiento después de realizar el pago de las deudas a corto plazo.

La siguiente tabla muestra el capital de trabajo de la empresa desde el año 2013 hasta el 2016:

**Tabla No. 21**

#### Capital de Trabajo

	Año			
	2013	2014	2015	2016
<b>Activo Corriente</b>	98223,30	112682,61	129455,28	149467,44
<b>Pasivo Corriente</b>	22718,43	27410,69	11098,62	17869,77
<b>Capital de Trabajo</b>	75504,87	85271,93	118356,66	131597,66

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

\*Este resultado quiere significar que las necesidades operativas de fondos de la Hostería San Carlos están siendo financiadas por sus operaciones, por lo que no requiere capital de trabajo.

## 5.2 INGRESOS PROYECTADOS

Para calcular los ingresos proyectados, tomamos como referencia el porcentaje de crecimiento de ingreso de turistas en la ciudad de Quito (Figura No. 1) que es del 7%.

### 5.2.1 Alojamiento

Para la proyección de todos nuestros cálculos, hemos separado los clientes por 4 diferentes tipos de clientes: Solitario, Parejas, Familia y Grupo.

**Tabla No. 22**

#### Ingresos proyectados por alojamiento

ALOJAMIENTO	% Ocupación	Año			
		2013,00	2014,00	2015,00	2016,00
Solitario	0,40	112255,20	120113,06	128520,98	137517,45
Parejas	0,40	112255,20	120113,06	128520,98	137517,45
Grupo (4 personas)	0,10	28063,80	30028,27	32130,24	34379,36
Familia (2 adultos 2 niños)	0,10	28063,80	30028,27	32130,24	34379,36
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>280638,00</b>	<b>300282,66</b>	<b>321302,45</b>	<b>343793,62</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

\*Ingresos solo por alojamiento (no se considera ingreso por venta de bebidas y alimentos)

### 5.2.2 Servicio de Alimentación y bebidas

Tal como separamos los ingresos por tipos de alojamiento, separaremos los ingresos generados por consumo de alimentos y bebidas y por tipo de alojamiento. Tal y como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 23****Ingresos proyectados por alimentación y bebidas**

ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	% Ocupación	Año			
		2013,00	2014,00	2015,00	2016,00
Solitario	0,40	12472,80	13345,90	14280,11	15279,72
Parejas	0,40	12472,80	13345,90	14280,11	15279,72
Grupo (4 personas)	0,10	3118,20	3336,47	3570,03	3819,93
Familia (2 adultos 2 niños)	0,10	3118,20	3336,47	3570,03	3819,93
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>31182,00</b>	<b>33364,74</b>	<b>35700,27</b>	<b>38199,29</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

### 5.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

**Definición de Costo:** El término costo hace referencia a la cifra que representa un producto o servicio de acuerdo a la inversión tanto de material, de mano de obra, de capacitación y de tiempo que se haya necesitado para desarrollarlo.

**Definición de Gastos:** Se denomina gasto a la partida contable que cierta y directamente disminuye el beneficio, o en su defecto, aumenta la pérdida de los bolsillos, en el caso que esa partida de dinero haya salido de la cuenta personal de un individuo o bien de una empresa o compañía.

El gasto siempre implicará el desembolso de una suma de dinero.

#### 5.3.1 Costos Operacionales

Este rubro representa los desembolsos que hace una empresa para pagar estos rubros, como alojamiento, bebidas y alimentación, tours y actividades varias y todos los servicios que ofrece la hostería.

Tabla No. 24

## Costos y gastos operacionales

<b><u>COSTOS OPERACIONALES</u></b>				
<b>COSTOS OPERATIVOS:</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
<b>Alojamiento</b>				
Sueldos	25632	26688	27360	27360
Otros Gastos	512,64	533,76	547,2	547,2
<b>Alimentación y bebida</b>				
Costo alimentación	21827,4	23355,318	24990,19026	26739,50358
Costo bebida	9354,6	10009,422	10710,08154	11459,78725
<b>Otros Servicios</b>				
Servicios Básicos	14811,45	16682,37	17850,1359	19099,64541
Costo mantenimiento vehículos	8650	8650	8650	8650
Combustibles y lubricantes	4656	4656	4656	4656
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>85444,09</b>	<b>90574,87</b>	<b>94763,6077</b>	<b>98512,13624</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

\*Se consideró un 2% del valor de los sueldos para gastos imprevistos.

\*Consideramos un 5% de los ingresos como costo por servicios básicos.

\*Se consideró un 70% como costo de los ingresos por alimentación.

\*Se consideró un 30% como costo de los ingresos por bebidas.

\*Se consideró que el costo por servicios básicos es el 5% del total ingresos, el 95% de este rubro corresponde a costos operacionales.

En esta tabla colocamos proporcionalmente el valor de los sueldos que se pagan en un periodo de un año en las áreas de alojamiento, alimentación y el resto de servicios básicos.

### 5.3.2 Gastos Administrativos

En la siguiente tabla, se pueden identificar los desembolsos por pagos de sueldos al área administrativa, de seguridad y mantenimiento y de ventas y publicidad.

**Tabla No. 25**

#### Gastos Administrativos

Sueldos y Salarios Mensuales				
Cargo	Año			
	2013	2014	2015	2016
<b>Gastos Administrativos</b>				
Gerente General	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Gerente Financiero	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Gerente de Operaciones	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Gerente de RRHH	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Asistente de Gerencia	800,00	800,00	800,00	800,00
Contador	20,00	20,00	20,00	20,00
Asistente jurídico	20,00	20,00	20,00	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>4840,00</b>	<b>4840,00</b>	<b>4840,00</b>	<b>4840,00</b>
<b>Costos Operacionales</b>				
Servicio Eléctrico	25,00	25,00	25,00	25,00
Servicio de Jardinería	25,00	25,00	25,00	25,00
Servicio de transporte	954,00	1020,00	1062,00	1062,00
Servicio de limpieza	318,00	340,00	354,00	354,00
Servicio de Catering	400,00	400,00	400,00	400,00
Recepción	414,00	414,00	414,00	414,00
<b>TOTAL</b>	<b>2136,00</b>	<b>2224,00</b>	<b>2280,00</b>	<b>2280,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

## 5.4 RESULTADOS Y PROYECCIONES

Los estados financieros proyectados tienen como objetivo determinar cuál será el valor de una empresa anualmente.

### 5.4.1 Estado de Resultados

En contabilidad, el estado de resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es cerrado, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Es un documento de obligada creación por parte de las empresas, junto con la memoria y el balance. Consiste en desglosar, los gastos e ingresos en distintas categorías y obtener el resultado, antes y después de impuestos.

Ingresos:

Los ingresos como tal se deben a las **Ventas** que tiene a hostería, las mismas que se realizan un 80% de contado y un 20% a crédito a un plazo de 30 días.

Para la proyección de las ventas hasta el año 2016, se ha establecido una tasa de crecimiento de un 7% anual, correspondiente al dato estadístico de la tasa del aumento de turistas en la ciudad de quito que es del 7%.

Egresos:

Los egresos de la hostería San Carlos corresponden al desembolso de dinero por pago de los rubros de Costos y Gastos Operacionales y Gastos Administrativos que se detallaron anteriormente.

Se ha considerado un aumento en el porcentaje de egresos del 2% considerando el promedio de aumento en el índice de inflación.

**Tabla No. 26**

**Estado de resultados**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>INGRESOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Alojamiento	280638,00	300282,66	321302,45	343793,62
Alimentos y bebidas	31182,00	33364,74	35700,27	38199,29
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>311820,00</b>	<b>333647,40</b>	<b>357002,72</b>	<b>381992,91</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>				
Alojamiento	26144,64	27221,76	27907,2	27907,2
Alimentos y bebidas	31182	33364,74	35700,2718	38199,29083
Otros	28117,45	29988,37	31156,1359	32405,64541
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>85444,09</b>	<b>90574,87</b>	<b>94763,61</b>	<b>98512,14</b>
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>226375,91</b>	<b>243072,53</b>	<b>262239,11</b>	<b>283480,77</b>
<b>GASTO DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS</b>				
Sueldos	58080	58080	58080	58080
Servicios Básicos	779,55	834,12	892,51	954,98
Gastos en marketing	31382	33564,74	35900,27	38399,29
Depreciación	25466,00	25466,00	25466,00	24800,00
Otros gastos	0	0	0	0
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS</b>	<b>115707,55</b>	<b>117944,8585</b>	<b>120338,7786</b>	<b>122234,2731</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y UTILIDADES</b>	<b>110668,36</b>	<b>125127,67</b>	<b>141900,33</b>	<b>161246,50</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>22718,43</b>	<b>27410,69</b>	<b>11098,62</b>	<b>17869,77</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>87949,93</b>	<b>97716,99</b>	<b>130801,72</b>	<b>143376,72</b>

\* Para calcular la utilidad del año 2016, se tomó en cuenta la tabla del SRI del año 2015. (Véase Anexo #2)

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

## 5.4.2 Balance General

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Es el estado financiero más importante para revisar la situación financiera de una empresa. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

**Tabla No. 27**

### Balance General

<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja-Bancos	31182	40948,42	52699,6918	67338,96083
Cuentas por Cobrar	62364	66729,48	71400,5436	76398,58165
Documentos por Cobrar	0	0	0	0
Inventario	4677,3	5004,711	5355,04077	5729,893624
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Edificio	90000,00	90000,00	90000,00	90000,00
Equipos de computación	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
Muebles y enseres	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
Vehículos	99000,00	99000,00	99000,00	99000,00
Depreciaciones acumuladas (-)	25466,00	25466,00	25466,00	24800,00
<b>DIFERIDO</b>				
Gastos de Constitución	0	0	0	0
(-) Amortización gastos de constitución	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>319689,30</b>	<b>334148,61</b>	<b>350921,28</b>	<b>370267,44</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Documentos por pagar	0	0	0	0
Impuesto a la Reta	22718,43	27410,69	11098,62	17869,77
Dividendos por pagar	0	0	0	0
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>				
Cuentas por pagar	0	0	0	0
Documentos por pagar	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>22718,426</b>	<b>27410,68503</b>	<b>11098,6161</b>	<b>17869,77462</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	209020,94	209020,94	209020,94	209020,94
Utilidad del ejercicio	87949,93	97716,99	130801,72	143376,72
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>319689,30</b>	<b>334148,61</b>	<b>350921,27</b>	<b>370267,44</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Hidalgo

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- En el Ecuador, la industria turística muestra índices de crecimiento continuo, este crecimiento conlleva que todas las actividades que son altamente dependientes del sector turístico tales como servicio de hotelería, transporte, servicio de alimentación y entretenimiento igualmente se desarrollen y generen mayor rentabilidad en el mercado.
- Existe un segmento de mercado, el cual no está siendo satisfecho por la Hostería San Carlos ni por su competencia ya que no cumplen con las expectativas del cliente por varios factores, lo que genera una oportunidad para la Hostería San Carlos.
- La estrategia de tener recurso humano muy bien capacitado en cuanto a servicio al cliente, hotelería y turismo será un factor importante para el alcance de los objetivos propuestos.
- El realizar promociones para los clientes y nuevo mercado será fundamentales para garantizar la venta de los servicios en temporadas de demanda alta, media y baja.

- Al captar mayor mercado la Hostería San Carlos, existirá un crecimiento de estándar de vida en el sector de Tababela, ya que al haber más afluencia de turistas en el sector, no solamente la Hostería San Carlos se verá beneficiada con las ganancias generadas por el incremento de turistas, sino también otros negocios del sector.
- Con los servicios diferenciados que se propone ofrezca la Hostería San Carlos, se logrará captar el interés de turistas nacionales y extranjeros de visitar la Hostería y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.
- Gracias a los paquetes que ofrecerá la Hostería San Carlos, los clientes tendrán la oportunidad de adquirir por un precio final, un conjunto de servicios que llenen y vayan más allá de sus expectativas sin tener la necesidad de buscar y pagar por cada servicio requerido.
- El uso de estrategias de marketing permite que el servicio que ofrece la Hostería San Carlos cumpla con su ciclo de vida y busque constantemente nuevas estrategias para mejorar y mantenerse.
- Se identificó a las diferentes hosterías que representan competencia directa para la Hostería San Luis, a las mismas que, mediante la aplicación de las estrategias de diferenciación, se les va a sacar ventajas competitivas.
- Las políticas gubernamentales se están inclinando a explotar cada vez más el sector turístico del país, por lo que las estrategias propuestas dirigidas a los turistas extranjeros están basadas en sus necesidades expuestas.

- El segmento de turistas extranjeros, es un mercado muy atractivo de acuerdo a las tablas de estadísticas presentados y poder adquisitivo que poseen, por lo que generaría mayores ingresos para la Hostería San Carlos.
- La investigación realizada para la Hostería San Carlos, reveló que ésta tiene, en general, un nivel de satisfacción mayor frente a sus competidores.
- La información sobre la Hostería San Carlos no está siendo adecuadamente difundida, razón por la que se sugirieron algunas estrategias para que tanto información como promociones de la misma lleguen de una manera fácil e interactiva a sus clientes.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Debido a que el tiempo de estadía que tienen los turistas en el sector es muy poco, la Hostería San Carlos deberá organizar adecuadamente las visitas y los paquetes que ofrece para un efectivo aprovechamiento del escaso tiempo de los turistas.
- Debido a que, según reveló la información obtenida en este estudio de mercado, para los clientes es de vital importancia que el lugar que escojan como establecimiento para hospedarse debe tener recurso humano altamente capacitado, es importante que se capacite a los empleados en aspectos técnicos, que busquen constantemente innovar y que estén altamente motivados para que llenen las expectativas de los clientes.

- Es de vital importancia que el Recurso Humano de la Hostería San Carlos se considere aspectos como es la atención al cliente, mantener un interacción con los clientes, es decir, servicio de posventa e incentivos para el personal para que de esta manera cumplan con sus objetivos propios y de la organización.
- Investigar continuamente las nuevas estrategias de marketing que implemente la competencia para poder así superarlas de inmediato y mejorarlas.
- Motivar en el sector de Tababela, la creación de una organización o asociación, que permita regular el crecimiento del sector turístico y presentar propuestas de mejoramiento al municipio con el fin de buscar beneficio para todas las empresas no solo hoteleras del sector sino también todas las que dependen o están ligadas a las mismas como servicio de transporte, alimentación y entretenimiento.
- Se recomienda desarrollar el servicio de la Hostería San Carlos basándose en el Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción, ya que la innovación constante de estos ayudará a que la Hostería lleve ventaja competitiva frente a su competencia.
- Se recomienda manejar una base de datos de los clientes que recibe la Hostería San Carlos para que se le envíe anualmente una pequeña encuesta de satisfacción del cliente para conocer cómo fue su experiencia en la Hostería y recibir retroalimentación de primera mano.

- La Hostería San Carlos debe empezar a utilizar sistemas informáticos que facilite el manejo de sus procesos y que ofrezca un servicio de posventa personalizado a cada uno de sus clientes.
- Se recomienda que invierta más dinero en lo que respecta a la promoción de la Hostería ya que esto permitirá dar a conocer al mercado los servicios que ofrece.
- Es importante que la Hostería San Carlos realice un constante monitoreo de las requerimientos y necesidades de los clientes, la situación del mercado y las estrategias que usa su competencia, para de esta manera poder adaptarse fácilmente a las constantes nuevas exigencias del mercado y a sus cambios.
- Adecuar al área del Bar con mayor espacio, una sala comunal, música y la disposición de tragos y cocteles de su preferencia ya que, debido a la información obtenida en esta investigación, los huéspedes dan un alto valor a esta estrategia.
- En un futuro, realizar alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. GALARZA, E. (1998). *Metodología de la investigación*. (4ta. Ed.).
2. PHILIP, K. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson Education.
3. PORTER, M. (1998). *Estrategia Competitiva*. México D.F., México: Compañía Editora Continental.
4. RIES, A. & TROUT, J. (1990). *Mercadotecnia Directa Integrada*. Naucalpan Juárez, México: McGraw-Hill.
5. RIES, A. & TROUT, J. (1992). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Naucalpan Juárez, México: McGraw-Hill.
6. RIES, A. & TROUT, J. (1992). *Posicionamiento*. Naucalpan Juárez, México: McGraw-Hill.
7. ROSS, S. (2014). *Finanzas Corporativas*. (8va. Ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
8. SCHIFFMAN, L. (1997). *Comportamiento del Consumidor*. México D.F., México: Prentice Hall.
9. SOLOMON, M. (1997). *Comportamiento del consumidor*. Naucalpan Juárez, México: McGraw-Hill.
10. STONE, B. (1989). *Manual de mercadeo directo*. Bogotá, Colombia: Legis Editores.
11. [<http://es.wikipedia.org>]
12. [<http://gerencia.over-blog.com>]
13. [<http://investour.ecuador.travel/quito>]
14. [<http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/DESARROLLO%20DE%20UN%20PLAN%20DE%20MARKETING.pdf>]
15. [<http://www.definicionabc.com/economia/costo.php#ixzz3XEX3vnNR>]
16. [<http://www.ehowenespanol.com>]
17. [<http://www.elblogsalmon.com>]

18. [<http://www.hoteljuice.com>]
19. [<http://www.marketingparahoteles.com>]
20. [<http://www.monografias.com>]
21. [[www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)]

# **ANEXOS**

**ANEXO 1. Formato de Encuesta**

*Buenos días/tardes/noches, mi nombre es\_\_\_\_\_.* *Estamos realizando una investigación de mercado y nos gustaría escuchar sus opiniones. ¿Podría usted compartir algunos minutos para responder algunas preguntas?*

**F1 Edad**

Menor a 25 años TERMINAR

Mayor de 60 años TERMINAR

De 26 a 59 años PROCEDER CON LA ENCUESTA

**F2 Nivel Socio-económico**

Bajo TERMINAR

Medio atípico PROCEDER CON LA ENCUESTA

Alto PROCEDER CON LA ENCUESTA

1) ¿Cuáles son sus motivos de viaje?

1- Turismo 2-Trabajo 3. Entretenimiento 4 Estudios 5 Otros

2) ¿Cuántas veces al año Ud. viaja?

1-De 1 a 2 veces

2-De 3 a 4 veces

3-Más de 5 veces 4 Mas de 5 veces

- 3) Ahora, utilizando una escala de 1 al 10 donde 1 No es nada importante y 10 es Muy importante, qué tan importante son para Ud. los siguientes beneficios que ofrece una hostería.

1	Cercanía al aeropuerto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Tranquilidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Comodidad y Confort	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Ubicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Servicio de Desayuno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Servicio de Conectividad (Wifi)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Buena comida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Agua para tomar disponible en dispensador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Personal amigable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Personal con nivel medio de ingles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Entretenimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Variedad en la comida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Transporte del aeropuerto al hotel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 4) Ahora, utilizando una escala de 1 al 10 donde 1 es No es nada importante y 10 es Muy importante, qué tan importante son para Ud. los siguientes criterios para escoger una hostería para hospedarse.

1	Puntuación del hotel en Trip Advisor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Raiting	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Comentarios de otros huéspedes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Recomendaciones de agencias de viajes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5) Ahora, utilizando una escala de 1 al 10 donde 1 es No es nada importante y 10 es Muy importante, qué tan importante son para Ud. que una hostería tenga los siguientes servicios:

1	Wifi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Entretenimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Agua caliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Cable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Tienda de Snacks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Bar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Servicio de lavandería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Servicio de desayuno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Hielo disponible 24 horas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Uso de cocina e implementos de cocina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Microondas disponible	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Llamadas gratis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Área social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Piscina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Aire acondicionado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Almohadas extras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Transporte gratis del aeropuerto al hotel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Paseos y visitas cortas a lugares turísticos cercanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Comida en horas extras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Venta de Souveniers	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Buena comida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**ENCUESTADOR: LEER “HABLANDO DE HOTELES CERCA DEL  
AEROPUERTO”**

1. Por favor mencione todos los hoteles que usted conoce, incluso si solo los ha visto o ha oído hablar de ellos? **(ENC: ANOTE EN PRIMERA MENCIÓN Y EL RESTO EN OTRAS MENCIONES)** ¿Qué otros hoteles recuerda? **(ANOTE EN OTRAS MENCIONES)** RM
  
2. De todos los HOTELES que has visto o has escuchado, ¿cuál es tu preferido? **RU**

1 \_\_\_\_\_ 1.2 \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Usted prefiere. De acuerdo a sus motivos de viajes más regulares:

- a. Hotel a 5 min del aeropuerto
- b. Hotel a entre 5 y 20 min del aeropuerto
- c. Hotel más de 20 min del aeropuerto

Qué rango de precios usted está dispuesto a invertir en una hostería 3 estrellas que tenga wifi, entretenimiento, agua caliente, cable tienda de Snacks, Bar, servicio de lavandería, servicio de desayuno hielo disponible 24 horas, uso de cocina e implementos de cocina, microondas disponible, llamadas gratis, área social, piscina, aire acondicionado, almohadas extras, transporte gratis del aeropuerto al hotel, paseos y visitas cortas a lugares turísticos cercanos, comida en horas extras, venta de Souvenirs, buena comida.

- a. Entre 20 y 50
- b. Entre 50 y 70
- c. Más de 70

Mencione:

Canal más visto: \_\_\_\_\_

Radio más escuchada: \_\_\_\_\_

Periódico más leído: \_\_\_\_\_

Web más visitada: \_\_\_\_\_

Red social más visitada: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2. Tablas Impuesto a la Renta SRI Año 2014

Año 2013 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	10.180	-	0%
10.180	12.970	-	5%
12.970	16.220	140	10%
16.220	19.470	465	12%
19.470	38.930	855	15%
38.930	58.390	3.774	20%
58.390	77.870	7.666	25%
77.870	103.810	12.536	30%
103.810	En adelante	20.318	35%

Utilidad año 2013	110668,36
(Fracción básica)	<u>103810,00</u>
Diferencia	6858,36
Porcentaje	<u>0,35</u>
Impuesto Fracción Excedente	2400,43
Impuesto Fracción Básica	<u>20318,00</u>
Utilidad a pagar al SRI	<u><b>22718,43</b></u>

Año 2014 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	10.410	0	0%
10.410	13.270	0	5%
13.270	16.590	143	10%
16.590	19.920	475	12%
19.920	39.830	875	15%
39.830	59.730	3.861	20%
59.730	79.660	7.841	25%
79.660	106.200	12.824	30%
106.200	En adelante	20786	35%

Utilidad año 2014	125127,67
(Fracción básica)	<u>106200,00</u>
Diferencia	18927,67
Porcentaje	<u>0,35</u>
Impuesto Fracción Excedente	6624,69
Impuesto Fracción Básica	<u>20786,00</u>
Utilidad a pagar al SRI	<u><b>27410,69</b></u>

<b>Año 2015 - En dólares</b>			
<b>Fracción Básica</b>	<b>Exceso Hasta</b>	<b>Impuesto Fracción Básica</b>	<b>Impuesto Fracción Excedente</b>
-	10.800	0	0%
10.800	13.770	0	5%
13.770	17.210	149	10%
17.210	20.670	493	12%
20.670	41.330	908	15%
41.330	61.980	4.007	20%
61.980	82.660	8.137	25%
82.660	110.190	13.307	30%
110.190	En adelante	21.566	35%

Utilidad año 2015	141900,33
(Fracción básica)	<u>110190,00</u>
Diferencia	31710,33
Porcentaje	<u>0,35</u>
Impuesto Fracción Excedente	11098,62
Impuesto Fracción Básica	<u>21.566</u>
Utilidad a pagar al SRI	<u><b>11098,62</b></u>

<b>Año 2015 - En dólares</b>			
<b>Fracción Básica</b>	<b>Exceso Hasta</b>	<b>Impuesto Fracción Básica</b>	<b>Impuesto Fracción Excedente</b>
-	10.800	0	0%
10.800	13.770	0	5%
13.770	17.210	149	10%
17.210	20.670	493	12%
20.670	41.330	908	15%
41.330	61.980	4.007	20%
61.980	82.660	8.137	25%
82.660	110.190	13.307	30%
110.190	En adelante	21.566	35%

Utilidad año 2016	161246,50
(Fracción básica)	<u>110190,00</u>
Diferencia	51056,50
Porcentaje	<u>0,35</u>
Impuesto Fracción Excedente	17869,77
Impuesto Fracción Básica	<u>21.566</u>
Utilidad a pagar al SRI	<u><b>17869,77</b></u>

**ANEXO 3. Fotografías Hostería San Carlos**





