



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN GESTIÓN HOTELERA**

**TEMA:**

**“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA HOSTERÍA  
BOUTIQUE EN LA COMUNIDAD DE SAN RAFAEL, CIUDAD DE OTAVALO-  
PROVINCIA DE IMBABURA”.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
EN GESTIÓN HOTELERA**

**AUTOR:**

**CARLOS ANDRÉS VACA ALMEIDA**

**Mayo, 2015**

Del Contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor.

---

**Carlos Andrés Vaca Almeida**

**Ci.**

## DEDICATORIA

A mi tía, ya que gracias a ella pude continuar con mis estudios en la universidad y poder culminarlos, gracias por todo ese apoyo económico que tuve de su parte, hoy en día soy lo que soy por ella, y le dedico este proyecto ya que durante 14 años en el exterior ella me ha enseñado que la vida no es fácil y es de constante lucha, como solía decirme:

“Nunca olvides que todos los grandes logros requieren de tiempo y paciencia”

Gracias ñañita por todo, por pensar siempre en mi bienestar y también por ser un gran ser humano brindándome tus consejos y nunca dejarme caer.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, por haberme dado la vida, por permitirme culminar otra etapa llena de éxito y sobre todo por ser la luz que guía mi camino.

A todos los maestros de la Universidad Tecnológica Equinoccial que me supieron brindar todos sus conocimientos, para poder desenvolverme en este mundo tan competitivo en el que me encuentro.

A mis padres por darme toda la fuerza necesaria que me mueve a seguir luchando, “Gracias padres por haberme enseñado a ser un hombre con valores y un luchador de la vida y sobre todo gracias por apoyarme siempre incondicionalmente”

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE ILUSTRACIONES .....	ix
LISTA DE TABLAS .....	xi
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
ANTECEDENTES .....	xviii
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	xviii
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	xx
JUSTIFICACIÓN .....	xx
OBJETIVOS .....	xxi
METODOLOGÍA .....	xxii
MARCO REFERENCIAL .....	xxiii
MARCO TEÓRICO .....	xxiii
CAPÍTULO 1 .....	30
1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	30
1.1 AUDITORÍA EXTERNA .....	30
1.1.1 Aspecto económico .....	30
1.1.1.1 PIB .....	31
1.1.1.2 Tendencia de la industria turística .....	35
1.1.1.3 Estructura de la industria turística en Ecuador .....	38
1.1.1.4 Índice de precios al consumidor .....	39
1.1.1.5 Tasas de interés .....	40
1.1.1 Aspecto político .....	41
1.1.2 Aspecto social .....	43
1.1.2.1 Nivel de pobreza .....	43
1.1.2.2 Desempleo .....	44
1.1.3 Aspecto tecnológico .....	46
1.2 AUDITORIA INTERNA .....	47
1.2.1 Administración .....	47

1.2.2	Sistemas de información gerencial .....	49
1.2.3	Finanzas y contabilidad .....	49
1.2.4	Operaciones .....	50
1.2.5	Marketing .....	50
1.3	ANÁLISIS FODA .....	51
CAPÍTULO 2 .....		53
2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....	53
2.1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	53
2.1.1	Problema de decisión gerencial .....	53
2.1.2	Problema de investigación de mercados.....	53
2.2	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	53
2.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
2.3.1	Investigación cualitativa .....	54
2.3.1.1	Entrevistas a expertos .....	54
2.3.2	Investigación cuantitativa .....	58
2.3.2.1	Población o universo de estudio .....	58
2.3.2.2	La encuesta personal.....	60
2.4	MERCADO POTENCIAL .....	80
2.4.1	Mercado objetivo .....	80
2.4.2	Segmentación de mercados .....	80
2.5	TAMAÑO DE MERCADO .....	81
2.5.1	Determinación de la demanda .....	81
2.6	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS .....	84
2.6.1	Competencia .....	84
2.6.2	Ventajas .....	84
2.7	BALANCE OFERTA-DEMANDA .....	87
2.8	PLAN DE MARKETING .....	88
2.8.1	Estrategia general de marketing .....	88
2.8.1.1	Posicionamiento amplio o general.....	88
2.8.1.2	Posicionamiento competitivo .....	89

2.8.2	Establecimiento de precios .....	90
2.8.2.1	Meta de ventas .....	90
2.8.2.2	ELEMENTOS QUE DETERMINAN EL PRECIO.....	91
2.8.2.3	ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	91
2.8.3	Táctica de ventas .....	93
2.8.4	Política de servicio al cliente y garantías .....	93
2.8.4.1	Marca y eslogan.....	94
2.8.5	Promoción y publicidad.....	95
2.8.5.1	Publicidad en medios electrónicos .....	95
2.8.5.2	Publicidad en medios impresos .....	96
2.8.5.3	Relaciones públicas .....	96
2.8.5.4	Material promocional .....	97
2.8.5.5	Presupuesto asignado.....	97
2.8.6	Distribución .....	98
CAPÍTULO 3 .....		99
3.	PROPUESTA .....	99
3.1	ESTUDIO TÉCNICO Y ORGANIZACIONAL.....	99
3.1.1	Objetivos.....	99
3.1.2	Localización geográfica.....	99
3.1.2.1	Macro localización .....	99
3.1.2.2	Micro localización .....	100
3.1.3	Tamaño del proyecto .....	102
3.1.3.1	Capacidad del proyecto .....	103
3.1.4	Ingeniería del proyecto .....	104
3.1.4.1	Estrategia de operaciones .....	104
3.1.4.2	Partes principales del servicio .....	105
3.1.4.3	Características técnicas del servicio .....	105
3.1.4.4	Servicios a ofrecer .....	106
3.1.4.5	Procesos del servicio .....	107
3.1.5	Equipos e instalaciones.....	113
3.1.5.1	Requerimiento de equipos .....	113
3.1.5.2	Obra civil y adecuaciones.....	116

3.1.5.3	Distribución de las instalaciones .....	118
3.1.6	La empresa y su organización .....	119
3.1.6.1	La empresa.....	119
3.1.6.2	Base filosófica de la empresa .....	120
3.1.6.3	La organización .....	124
3.2	FACTIBILIDAD FINANCIERA .....	125
3.2.1	Inversiones.....	125
3.2.1.1	Inversión en activos no corrientes .....	126
3.2.1.2	Inversiones en activos corrientes.....	132
3.2.1.3	Inversión inicial requerida .....	133
3.2.1.4	Estructura del financiamiento.....	134
3.2.2	Costos, gastos e ingresos .....	135
3.2.2.1	Costos variables.....	136
3.2.2.2	Costos fijos .....	151
3.2.2.3	Ingresos.....	155
3.2.3	Estados financieros .....	157
3.2.3.1	Balance general.....	157
3.2.3.2	Estado de resultados .....	158
3.2.3.3	Estado de flujos de efectivo proyectado .....	159
3.2.4	Evaluación financiera del proyecto .....	160
3.2.4.1	Tasa de descuento-costo del capital financiado.....	161
3.2.4.2	Valor actual neto.....	161
3.2.4.3	Tasa interna de retorno (TIR) .....	162
3.2.4.4	Punto de equilibrio .....	163
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	167
	CONCLUSIONES.....	167
	RECOMENDACIONES .....	168
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	170
	ANEXOS.....	175



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ingreso de divisas por turismo 2010-2013 (en millones de USD).....	xxiv
<b>Figura 2.</b> Inversión pública en Ecuador.....	32
<b>Figura 3.</b> Ejecución de la inversión en 2012 .....	33
<b>Figura 4.</b> Mercados emisores del turismo ecuatoriano .....	37
<b>Figura 5.</b> Evolución del índice de precios al consumidor .....	39
<b>Figura 6.</b> Evolución del coeficiente de Gini.....	44
<b>Figura 7.</b> Evolución de la tasa de desempleo .....	45
<b>Figura 8.</b> Edad del encuestado.....	62
<b>Figura 9.</b> Género del encuestado .....	63
<b>Figura 10.</b> Lugar de residencia .....	64
<b>Figura 11.</b> Actividad económica.....	65
<b>Figura 12.</b> Se siente a gusto cuando visita Otavalo .....	66
<b>Figura 13.</b> Motivos para visitar Otavalo.....	66
<b>Figura 14.</b> Qué le gusta de Otavalo .....	67
<b>Figura 15.</b> Frecuencia de visita a Otavalo .....	68
<b>Figura 16.</b> Dificultades durante la estancia en Otavalo.....	69
<b>Figura 17.</b> Califique el servicio de hospedaje en Otavalo .....	70
<b>Figura 18.</b> Parámetros de selección de servicio de hospedaje.....	71
<b>Figura 19.</b> Factores de decisión para elegir una hostería.....	72
<b>Figura 20.</b> Conoce la parroquia de San Rafael de Laguna .....	73
<b>Figura 21.</b> Qué le gustó de la parroquia San Rafael de Laguna .....	74
<b>Figura 22.</b> Aceptación .....	74
<b>Figura 23.</b> Qué diseño y temática es de su preferencia .....	75
<b>Figura 24.</b> Cuántos días se alojaría.....	76
<b>Figura 25.</b> Aspectos relevantes que debe tener el servicio.....	77
<b>Figura 26.</b> Presupuesto diario .....	78
<b>Figura 27.</b> Medio de comunicación para el servicio.....	79
<b>Figura 28.</b> Marga y eslogan .....	95
<b>Figura 29.</b> Canal de distribución directo .....	98
<b>Figura 30.</b> Canal de distribución indirecto .....	98

<b>Figura 31.</b> Macrolocalización.....	100
<b>Figura 32.</b> Micro localización de la nueva hostería.....	102
<b>Figura 33.</b> Flujo de procesos del servicio.....	112
<b>Figura 34.</b> Distribución de las instalaciones (planta baja).....	118
<b>Figura 35.</b> Distribución de las instalaciones (planta alta) .....	119
<b>Figura 36.</b> Organigrama del nuevo negocio .....	124
<b>Figura 37.</b> Punto de equilibrio servicios de hospedaje.....	165
<b>Figura 38.</b> Punto de equilibrio servicios de alimentación .....	166

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> PIB industria turística .....	xxiii
<b>Tabla 2.</b> Llegada de turistas a Ecuador .....	xxv
<b>Tabla 3.</b> PIB Ecuador.....	34
<b>Tabla 4.</b> PIB industria turística .....	35
<b>Tabla 5.</b> PIB total por rama de actividad .....	36
<b>Tabla 6.</b> Llegada de turistas a Ecuador .....	37
<b>Tabla 7.</b> Estructura de la industria del turismo en Ecuador .....	38
<b>Tabla 8.</b> Evolución de las tasas de interés .....	40
<b>Tabla 9.</b> Matriz FODA del sector .....	51
<b>Tabla 10.</b> Demanda de Turistas que visitan Otavalo .....	59
<b>Tabla 11.</b> Demanda histórica .....	59
<b>Tabla 12.</b> Edad del encuestado .....	62
<b>Tabla 13.</b> Género del encuestado.....	63
<b>Tabla 14.</b> Lugar de residencia.....	63
<b>Tabla 15.</b> Actividad económica .....	64
<b>Tabla 16.</b> Se siente a gusto cuando visita Otavalo .....	65
<b>Tabla 17.</b> Motivos para visitar Otavalo .....	66
<b>Tabla 18.</b> Qué le gusta de Otavalo.....	67
<b>Tabla 19.</b> Frecuencia de visita a Otavalo.....	68
<b>Tabla 20.</b> Dificultades durante la estancia en Otavalo .....	69
<b>Tabla 21.</b> Califique el servicio de hospedaje en Otavalo .....	70
<b>Tabla 22.</b> Parámetros de selección de servicio de hospedaje .....	71
<b>Tabla 23.</b> Factores de decisión para elegir una hostería .....	72
<b>Tabla 24.</b> Conoce la parroquia de San Rafael de Laguna.....	73
<b>Tabla 25.</b> Qué le gustó de la parroquia San Rafael de Laguna.....	73
<b>Tabla 26.</b> Aceptación .....	74
<b>Tabla 27.</b> Qué diseño y temática es de su preferencia.....	75
<b>Tabla 28.</b> Cuántos días se alojaría .....	76
<b>Tabla 29.</b> Aspectos relevantes que debe tener el servicio .....	77
<b>Tabla 30.</b> Presupuesto diario.....	78

<b>Tabla 31.</b> Medio de comunicación para el servicio .....	79
<b>Tabla 32.</b> Segmentos de mercado .....	80
<b>Tabla 33.</b> Demanda potencial del proyecto .....	81
<b>Tabla 34.</b> Demanda histórica .....	82
<b>Tabla 35.</b> Demanda histórica y estimación de parámetros para proyección de la demanda .....	83
<b>Tabla 36.</b> Demanda proyectada .....	84
<b>Tabla 37.</b> Capacidad instalada de la competencia .....	85
<b>Tabla 38.</b> Oferta histórica .....	86
<b>Tabla 39.</b> Oferta histórica y estimación de parámetros para proyección de la oferta.....	86
<b>Tabla 40.</b> Oferta proyectada .....	87
<b>Tabla 41.</b> Balance oferta vs Demanda .....	88
<b>Tabla 42.</b> Precios de mercado de servicio de hospedaje.....	92
<b>Tabla 43.</b> Costo servicio de hospedaje .....	93
<b>Tabla 44.</b> Presupuesto asignado a la promoción y publicidad.....	97
<b>Tabla 45.</b> Resultados de la cualificación para la ubicación de la hostería.....	101
<b>Tabla 46.</b> Capacidad utilizada .....	103
<b>Tabla 47.</b> Formas para el diseño del diagrama .....	111
<b>Tabla 48.</b> Equipo hotelero .....	113
<b>Tabla 49.</b> Muebles y enseres área de hospedaje .....	114
<b>Tabla 50.</b> Menaje de habitaciones .....	114
<b>Tabla 51.</b> Equipos área de restaurantes.....	114
<b>Tabla 52.</b> Muebles y enseres área de restaurante.....	115
<b>Tabla 53.</b> Utensilios y menaje de cocina .....	115
<b>Tabla 54.</b> Menaje servicio de restaurante .....	115
<b>Tabla 55.</b> Equipos de oficina .....	116
<b>Tabla 56.</b> Equipos de computación.....	116
<b>Tabla 57.</b> Muebles y enseres área de oficina .....	116
<b>Tabla 58.</b> Obra civil de la nueva hostería .....	117
<b>Tabla 59.</b> Socios del proyecto de la Hostería Boutique.....	120
<b>Tabla 60.</b> Plantilla de trabajadores.....	125
<b>Tabla 61.</b> Equipo hotelero .....	127

<b>Tabla 62.</b> Muebles y enseres área de hospedaje .....	127
<b>Tabla 63.</b> Menaje de habitaciones .....	127
<b>Tabla 64.</b> Equipos de cocina.....	128
<b>Tabla 65.</b> Muebles y enseres área de restaurante.....	128
<b>Tabla 66.</b> Utensilios y menaje de cocina .....	128
<b>Tabla 67.</b> Menaje servicio de restaurante .....	129
<b>Tabla 68.</b> Equipos de oficina .....	129
<b>Tabla 69.</b> Equipos de computación.....	129
<b>Tabla 70.</b> Muebles y enseres área de oficina .....	129
<b>Tabla 71.</b> Detalle de los activos intangibles .....	131
<b>Tabla 72.</b> Asignación del capital de trabajo.....	133
<b>Tabla 73.</b> Asignación de inversión inicial .....	134
<b>Tabla 74.</b> Fuentes internas de financiamiento .....	134
<b>Tabla 75.</b> Estructura del financiamiento .....	135
<b>Tabla 76.</b> Demanda promedio en habitaciones.....	136
<b>Tabla 77.</b> Proyección de las ventas en habitaciones y clientes.....	137
<b>Tabla 78.</b> Costo servicio de hospedaje habitación simple .....	137
<b>Tabla 79.</b> Costo servicio de hospedaje habitación doble.....	137
<b>Tabla 80.</b> Costo servicio de hospedaje habitación triple .....	138
<b>Tabla 81.</b> Proyección de costos por tipo de habitación .....	138
<b>Tabla 82.</b> Capacidad utilizada de restaurante .....	139
<b>Tabla 83.</b> Porcentaje de concurrencia.....	139
<b>Tabla 84.</b> Ventas anuales del restaurante (clientes).....	140
<b>Tabla 85.</b> Costo desayuno.....	140
<b>Tabla 86.</b> Costeo platos (Sopa).....	141
<b>Tabla 87.</b> Costeo platos (Plato fuerte) .....	142
<b>Tabla 88.</b> Costeo platos (bebida) .....	143
<b>Tabla 89.</b> Costeo platos (postre) .....	144
<b>Tabla 90.</b> Costo promedio almuerzo.....	144
<b>Tabla 91.</b> Costo promedio merienda.....	145
<b>Tabla 92.</b> Costo unitario proyectado por tipo de comida .....	145
<b>Tabla 93.</b> Proyección de los costos de alimentación .....	145

<b>Tabla 94.</b> Sueldos MOD .....	146
<b>Tabla 95.</b> Costo mantenimiento de activos fijos (hospedaje).....	147
<b>Tabla 96.</b> Costo capacitación personal hotelero .....	147
<b>Tabla 97.</b> Costo suministros de limpieza hostería .....	148
<b>Tabla 98.</b> Costo servicios básicos hostería .....	148
<b>Tabla 99.</b> CIF servicio de hospedaje.....	148
<b>Tabla 100.</b> Costo mantenimiento de activos fijos (restaurante) .....	149
<b>Tabla 101.</b> Costo capacitación personal restaurante.....	149
<b>Tabla 102.</b> Costo suministros de limpieza restaurante .....	149
<b>Tabla 103.</b> Costo servicios básicos restaurante .....	150
<b>Tabla 104.</b> CIF servicio de restaurante .....	150
<b>Tabla 105.</b> Proyección del costo total de servicio de hospedaje.....	150
<b>Tabla 106.</b> Proyección del costo total de servicio de restaurante .....	150
<b>Tabla 107.</b> Sueldos administrativos.....	151
<b>Tabla 108.</b> Gastos servicios básicos .....	152
<b>Tabla 109.</b> Gastos servicios externos .....	152
<b>Tabla 110.</b> Gastos suministros de oficina .....	153
<b>Tabla 111.</b> Gastos publicidad .....	153
<b>Tabla 112.</b> Resumen de las depreciaciones (Inmuebles hospedaje).....	154
<b>Tabla 113.</b> Resumen de las depreciaciones (Inmuebles restaurante) .....	154
<b>Tabla 114.</b> Amortizaciones.....	154
<b>Tabla 115.</b> Resumen de costos y gastos .....	155
<b>Tabla 116.</b> Ingresos proyectados por tipo de habitación .....	156
<b>Tabla 117.</b> Ingresos proyectados por tipo de comida .....	157
<b>Tabla 118.</b> Ingresos totales proyectados.....	157
<b>Tabla 119.</b> Balance general.....	158
<b>Tabla 120.</b> Estado de resultados proyectado.....	159
<b>Tabla 121.</b> Estado de flujo de caja proyectado .....	160
<b>Tabla 122.</b> Tasa de descuento.....	161
<b>Tabla 123.</b> Resultados del cálculo del punto de equilibrio servicio de hospedaje .....	164
<b>Tabla 124.</b> Resultados del cálculo del punto de equilibrio servicio de restaurante.....	165

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO A</b> – Guías de entrevistas.....	175
<b>ANEXO B</b> – Modelo de la encuesta poblacional.....	178
<b>ANEXO C</b> -Amortización del crédito .....	181
<b>ANEXO D</b> - Cálculo de la TIR.....	183

## RESUMEN

El Proyecto de factibilidad para la creación de una hostería boutique en la comunidad de san Rafael, ciudad de Otavalo-provincia de Imbabura”.

Tiene como fin rescatar la cultura debido a que los indígenas están saliendo de su comunidad para encontrar mejores oportunidades de vida, en consecuencia de las escasas fuentes de trabajo que existen en la zona, es por eso la necesidad de implementar una empresa de esta clase ya que en si la ciudad de Otavalo se la considera como una de las principales visitas turísticas tanto de nacionales como extranjeros, y de esta manera generar fuentes de empleo que garanticen el desarrollo de su cultura y su comunidad.

Para la respectiva implementación de este proyecto se ha realizado una minuciosa investigación en base a encuestas, entrevistas, revistas, ministerios, etc. Con el fin de identificar un verdadero análisis situacional (social, cultural, económico, político) de la zona.

Cabe señalar que una de las principales fuentes de información fue la competencia, donde se pudo obtener datos más concretos y reales.

Mediante este análisis de la competencia se pudo conocer como son los manejos operacionales dentro de cada hostería, los precios, sus mercados potenciales, sus ventajas, sus servicios, etc.

Una vez q se ha realizado este análisis se pudo determinar qué diferencias y ventajas se puede aplicar en la zona, involucrando también el análisis de producto, precio, plaza y promoción.

No estaría echar de menos que el proyecto planteado es bastante atractivo debido a que la comunidad de San Rafael contiene grandes potenciales naturales, sociales, económicos y culturales. Donde el turismo nacional y extranjero va a experimentar algo único e innovador incorporándose a realizar un turismo ecológico y comunitario.



## ABSTRACT

Project feasibility of creating a boutique inn in the community of San Rafael, Otavalo-Imbabura province. .

Aims to rescue the culture because indigenous people are leaving their community to find better opportunities in life as a result of the few sources of jobs that exist in the area, that is why the need to implement an enterprise of this kind and that if the city of Otavalo is considered as one of the main sightseeing both national and foreign, and generating employment to ensure the development of their culture and community.

For the relevant implementation of this project has made a thorough investigation based on surveys, interviews, magazines, ministries, etc. In order to identify a real situational analysis of the area (social, cultural, economic, political). .

It should be noted that one of the main sources of information was the competition, which could be more hard data. .

Through this competitive analysis it was known as are the operational maneuvers within each lodge, prices, potential markets, their advantages, services, etc. .

Once this analysis has been carried out could determine the differences and advantages can be applied in the area, also involving the analysis of product, price, place and promotion.

It would not miss that the proposed project is quite attractive because the community of San Rafael has great natural, social, economic and cultural potential. Where national and international tourism will experience something unique and innovative joining conduct an ecological and community tourism.

## ANTECEDENTES

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunidad de San Rafael es una comunidad indígena que delimita al norte con la ciudad de Otavalo (8 km de distancia) y la ciudad de Ibarra (23 km de distancia). Al sur delimita con la comunidad de Gonzales Suárez (4 km de distancia) y la ciudad de Quito (97 km de distancia) y al este delimita con la comunidad de San Pablo del Lago (6 km de distancia). Esta comunidad sufre un grave problema que es la pérdida de la cultura, este problema está influyendo directamente en el desarrollo de la comunidad de San Rafael, es por eso que se abre la necesidad y la importancia de trabajar en este inconveniente siendo los beneficiarios directos los habitantes de la comunidad.

Para esta comunidad perder la cultura es una problemática que está influyendo en sus vidas, debido al avance tecnológico-económico, el indígena está migrando a la ciudad con el único fin de tener un mejor futuro, es por esto que la comunidad desea rescatar su cultura y su forma de vida.

En esta comunidad existen varias problemáticas por la cuales está pasando, que a continuación se las va a detallar:

- No existe un establecimiento hotelero de lujo

Este problema es serio ya que el turista extranjero en la mayoría desea ser bien atendido y llevarse buenos recuerdos a su país degustando de una cultura nunca antes vista, ya que el turista extranjero visita más las comunidades que las ciudades. Los habitantes de la comunidad de San Rafael van a ser los actores principales para el desarrollo del proyecto, crear un establecimiento hotelero de lujo sería algo muy importante para la comunidad ya que esto atraerá turismo y por ende el rescate de la cultura. Se desea que esta hostería sea creada con la modalidad de una hostería boutique para generar un espacio y lograr la recuperación cultural por medio de la exposición de las artesanías locales.

- Falta de Conocimientos

La comunidad de San Rafael carece de conocimientos hoteleros, los cuales pueden afectar al desarrollo del proyecto es por eso que se debe realizarse capacitaciones, charlas, conferencias a la comunidad para que este bien estructurada la idea que se quiere realizar.

La falta de conocimientos va a causar graves consecuencias a futuro es por eso que hay que prevenir estos acontecimientos para que el proyecto a emprender tenga buenos precedentes.

- Existió un estudio dentro de la comunidad para la creación de unas cabañas por parte de un grupo pequeño de empresarios

La Lcda. Susana Oyagata (presidenta de la comunidad), manifestó que hubo un estudio, el cual nunca se dio a conocer a la comunidad, es decir que no le tomaron mucho interés para realizar dicho proyecto, es por eso que la creación de una hostería boutique dentro de la comunidad de San Rafael se la va realizar de la mano con la Lcda. Susana Oyagata, de otra manera ella manifestó que si no se realiza este proyecto con la comunidad no se va a facilitar la información necesaria para la elaboración del proyecto, el cual es un problema muy grave ya que no se obtendrá la información fácilmente para desarrollar el proyecto.

El Banco de Fomento, la Corporación Financiera Nacional, van a ser los entes que intervendrán para la realización de este proyecto.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Existe la necesidad de rescatar la cultura de la comunidad de San Rafael con la creación de una Hostería boutique?

- ¿Existirá el apoyo de los entes financieros para el realizar la creación de la hostería boutique?
- ¿La comunidad de San Rafael cuenta con los conocimientos teórico-prácticos para la administración y operaciones de establecimientos de alojamiento?
- ¿Se logrará atraer el turismo nacional y extranjero a la comunidad?

## **JUSTIFICACIÓN**

El crecimiento y la estabilidad macroeconómica son una condición necesaria pero no suficiente para erradicar la pobreza, promover la igualdad y garantizar los derechos del Buen Vivir. “Es necesario contar con mecanismos de distribución y redistribución de la riqueza con la inclusión social y productiva de los grupos menos favorecidos reconociendo la diversidad en un sentido amplio, y promoviendo la gestión sostenible del patrimonio natural" (SENPLADES, 2009, p.138).

Es por eso que la comunidad de San Rafael quiere rescatar su cultura ancestral que poco a poco se está perdiendo y que con el tiempo desaparecerá si no se toman medidas a tiempo.

Para rescatar la cultura de la comunidad de San Rafael que es el principal problema planteado, es importante realizar la creación de una Hostería boutique en el cual los actores van hacer los propios habitantes de la comunidad con el único fin de promover su cultura, la característica de la hostería boutique va darse con la decoración de artesanías autóctonas de la comunidad dando a conocer dentro del establecimiento su forma de vida, sus costumbres, su idioma, en general su identidad, el fin de este proyecto es atraer el turismo nacional y extranjero que disfrute de pasar unos días inolvidables dentro de la comunidad y dentro de un establecimiento con altos estándares de calidad.

## **OBJETIVOS**

### **General:**

Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una hostería boutique en la comunidad de San Rafael, ciudad de Otavalo-provincia de Imbabura

### **Específicos:**

- Realizar un estudio de la situación actual del entorno externo e interno en el que se desarrollará el proyecto, a través de un diagnóstico situacional que identifique ciertos factores clave que influyen en el desarrollo del proyecto.
- Determinar la oferta y demanda existente en el mercado de servicios turísticos en la ciudad de Otavalo, a través de un estudio de mercado por medio de entrevistas y encuestas para la recopilación de información relevante del cliente potencial.
- Determinar la factibilidad técnica y económica de la propuesta de creación de una hostería boutique comunidad de San Rafael, ciudad de Otavalo, a través de un estudio y evaluación financiera del proyecto.

## **METODOLOGÍA**

### **Inductivo – Deductivo**

Se utilizará éste método en la investigación ya que ante la necesidad de brindar servicios nuevos a los turistas tanto nacionales como extranjeros se analizará la factibilidad de la creación de una hostería boutique en la comunidad de San Rafael.

Además, con la información general de la ciudad de Otavalo se analizará las facilidades o dificultades que tendrá el estudio en el ámbito social, ambiental, cultural y económico.

### **Analítico – Sintético**

Se analizará y describirá las características del mercado, la oferta y la demanda del lugar, los gustos y preferencias del cliente, con el fin de establecer la situación turística y económica de la zona, y para proyectar presupuestos que permitan determinar una rentabilidad o pérdida en la empresa.

### **Objetivo – Subjetivo**

Para el estudio se utilizará información de folletos y libros del Ministerio de Turismo, así como de artículos del Internet que contenga información real y necesaria acerca del tema propuesto, para comparar y analizar los diferentes puntos considerados importantes para el estudio; también se utilizará información de otros establecimientos hoteleros para poder realizar proyecciones y presupuestos.

### **Dinámico**

Con el estudio de factibilidad de una hostería boutique en la comunidad de San Rafael se propondrá cambios en el concepto y estructura general de una hostería, proponiendo servicios que diferencien la estadía de los huéspedes.

## MARCO REFERENCIAL

## MARCO TEÓRICO

## TURISMO EN EL ECUADOR

En términos reales, esta industria presenta una participación del 1,93% frente al PIB total. Asimismo, su crecimiento promedio para el periodo 2009-2013 es del 8,94%, por encima del establecido para toda la economía ecuatoriana.

**Tabla 1.** PIB industria turística

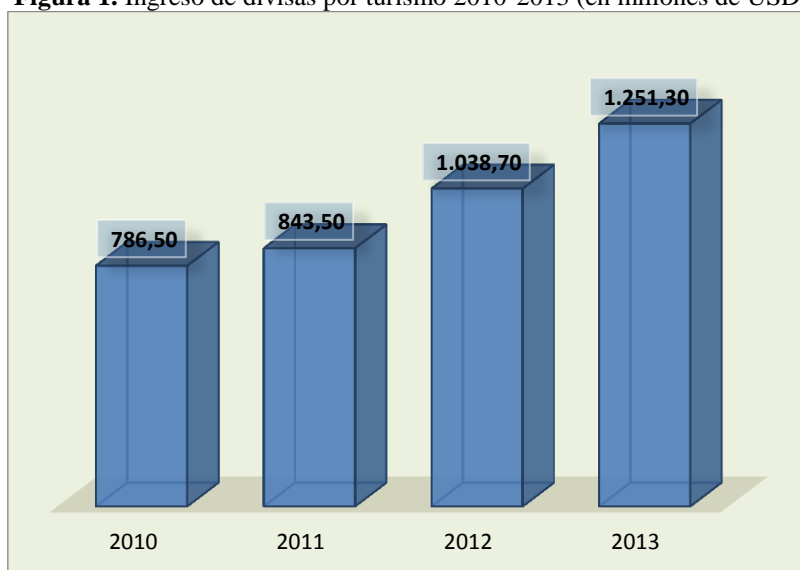
<b>PIB TOTAL Y PIB INDUSTRIA TURÍSTICA</b>				
<b>(MILES DE DÓLARES DE 2007)</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>PIB TOTAL</b>	<b>PIB TURISMO</b>	<b>PARTICIPACIÓN %</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
2009	54.557.732	990.214	1,81%	-
2010	56.481.055	1.031.311	1,83%	4,15%
2011	60.882.626	1.172.104	1,93%	13,65%
2012	64.009.425	1.271.733	1,99%	8,50%
2013	66.254.274	1.391.783	2,10%	9,44%
<b>PROMEDIO</b>	<b>60.437.022</b>	<b>1.171.429</b>	<b>1,93%</b>	<b>8,94%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2013)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

### Divisas del sector turístico

Durante los últimos años el ingreso de divisa por concepto de turismo ha mostrado un comportamiento ascendente, es así, que en año 2010 en ingreso por divisas es de 786,5 millones de dólares, colocando al turismo como cuarto rubro de aporte de ingresos al país después del petróleo, banano, plátano y camarón, al 2013 el ingreso por las divisas asciende a 1.251,3 millones, mostrando un crecimiento promedio del 17% entre el 2010 y 2013.

**Figura 1.** Ingreso de divisas por turismo 2010-2013 (en millones de USD)

**Fuente:** Ministerio de Turismo (2014)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

El factor se muestra favorable al desarrollo del proyecto, mostrando un crecimiento sostenible en los últimos años, considerando al turismo unos de los rubros más importantes dentro de la economía del país, brindando oportunidades de ingreso al mercado turístico de empresas que ofrecen servicios afines al sector.

### **Movimientos de turistas**

Por otro lado, es preciso resaltar que el movimiento de turistas al país, si bien muestra una tendencia creciente, no alcanza los niveles registrados por otros países de la región, principalmente por Perú que en el 2012, recibió a cerca de 2.845.623 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2013), frente a los 1.271.901 que recibió Ecuador según la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador(2013).

Según los últimos reportes de la llegada de turistas, hasta finales del año 2013, el país, recibió 1.364.057 turistas. (Ministerio de Turismo, 2014)



**Tabla 2.** Llegada de turistas a Ecuador

<b>LLEGADA DE EXTRANJEROS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>TURISTAS</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
2009	968.499	
2010	1.047.098	8,12%
2011	1.141.037	8,97%
2012	1.271.901	11,47%
2013	1.364.057	7,25%
<b>PROMEDIO</b>	<b>1.158.518</b>	<b>8,95%</b>

**Fuente:** Ministerio de Turismo (2014)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Al analizar la información de la llegada de turistas al país durante el período 2009-2013, el promedio anual se mantiene en 1.158.518 visitantes, que representa una variación del 8,95% anual. De mantenerse esta tendencia, la industria del turismo se ve como un sector importante para el crecimiento económico del país.

De acuerdo a los datos presentados, el crecimiento del turismo y en general el rendimiento del país en los últimos años ha favorecido al desarrollo económico de gran parte de las industrias que se desenvuelven dentro del mismo, brindando mayores oportunidades de desarrollo conjunto en la creación de nuevos emprendimientos.

### **Últimos acontecimientos en el sector turístico**

Los esfuerzos del gobierno por potenciar el sector para convertirlo en uno de los más importantes para la economía del país, se puede mencionar la propuesta de desarrollar una campaña de promoción turística a nivel nacional e internacional denominada “All you need is Ecuador” o “Todo lo que necesitas es Ecuador” con el propósito de fomentar tanto el turismo interno como receptor que se desarrolla en el país. (Diario El telégrafo, 2014)

A ello se suma, el interés mostrado por entidades rectoras del turismo en el país que ha encontrado la manera de capacitar a los protagonistas principales de la industria turística

a través de la red, para de esta manera complementar la campaña internacional para la captación y posicionamiento del país en los agentes de la industria del mercado mundial, todo coordinado a través del Ministerio del Turismo.

Los seminarios dictados por internet comprenden técnicas de ventas para poder ofertar productos específicos con el destino Ecuador, entre los que se puede mencionar: El Tren Crucero, Quito, Galápagos, entre otros, son los productos con los que se trabaja para que los agentes de viajes y operadores de turismo sean capacitados virtualmente y en forma gratuita, esta iniciativa será desarrollada aproximadamente tres veces al año. (Ministerio de Turismo, 2014)

Además de las capacitaciones por internet, se han desarrollado herramientas como: revista física, revista digital, newsletter, portal digital, generación de contenido especializado y cobertura mediática, todo encaminado a promocionar el Ecuador y sus atractivos turísticos a nivel mundial. (Ministerio de Turismo, 2014)

## **HOTEL BOUTIQUE**

De acuerdo a lo mencionado por Gallego (2002), el servicio de hotelería en los últimos años ha mostrado un cambio favorable de acuerdo a las nuevas tendencias mostradas por el mercado, inclusive las nuevas ideas de los inversionistas han logrado cubrir las necesidades y exigencias de los turistas.

Con el paso del tiempo el turista muestra preferencia por hoteles fuera de las grandes ciudades, donde puedan disfrutar de paisajes y tranquilidad. Por ello el interés en la construcción de hoteles que muestren un diseño original que se diferencie de los hoteles existentes. (Gallego, 2002)

Según Montas (2011), el término “hoteles boutique” proviene de Estados Unidos de América, que incluye a hoteles que muestran un entorno íntimo, con diseños lujosos y poco convencionales. La temática de este tipo de hoteles considera estilos

particulares. Generalmente disponen de limitada capacidad de hospedaje, dirigida a personas que buscan privacidad y servicios de calidad.

Se considera como hotel boutique aquellos que muestran una diferencia única, que lo hace diferente del resto de hoteles. Este tipo de establecimientos proponen una decoración fuera de lo común, también se incluyen aspectos como alimentación y servicio, permitiendo al huésped experimentar algo fuera de lo ordinario. (Quito Boutique Hotels, 2014)

### **Marco Legal**

Para la creación de una nueva empresa es importante tomar en consideración ciertos aspectos regulatorios y legales que permitan el normal cumplimiento de las actividades comerciales que realice, donde se resalta:

- Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
- Elevar a escritura pública la constitución de la compañía.
- Inscribir en el Municipio de Quito las patentes.
- Inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de Representante Legal.
- Obtención del RUC.
- Publicación de inscripción en cualquier periódico de circulación en la ciudad de domicilio.
- Obtención del registro sanitario.
- Registrar la empresa en el IESS.
- Legalizar contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.

## **Marco Conceptual**

**Demanda.-** Cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en unas condiciones determinadas y en un periodo dado.

**Empresa.-** Unidad económica de producción formada por un conjunto de factores productivos que bajo la dirección del empresario se dedica a la obtención de bienes y servicios para conseguir generalmente un beneficio mediante la venta de los mismos en el mercado.

**Investigación de Mercados.-** Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

**Mercado.-** Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinado a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo.

**Mezcla de Marketing:** El conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

**Oferta.-** Cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término la propuesta de venta de bienes o servicios que de forma verbal o por escrito, indica de una empresa a otra, indicando de forma detallada las condiciones de la venta.

**Plan de Marketing.-** Documento sistematizado y estructurado en el que se analizan los entornos interno y externo de una clase de producto, un grupo de productos o una marca.

Política de Precios.- Determinar el costo financiero total que el producto representa para el cliente, incluidos los descuentos, las rebajas etc. y el precio para los mayoristas o minoristas que han de distribuir el producto.

Precio.- es una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio. En sí es el valor de intercambio de un artículo.

Publicidad: actividades involucradas en la presentación de un mensaje impersonal, pagadas por un patrocinador identificado, acerca de una organización y/ o sus productos.

Población Objetivo.- es el conjunto de personas hacia las que pueden ir encaminadas diversas acciones de las empresas. Normalmente la población objetivo es solamente una parte de la población total.

Punto de Equilibrio.- es cuando los ingresos y egresos son iguales, es decir que los ingresos cubren todos aquellos gastos de la empresa y no existe ninguna pérdida ni ganancia.

Segmentación de mercado: dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de Marketing distintos.

## **CAPÍTULO 1**

### **1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

El presente capítulo contiene la información respecto al análisis del entorno donde se desarrollará el nuevo negocio para creación de una Hostería boutique en la comunidad de San Rafael, ciudad de Otavalo provincia de Imbabura, por lo tanto se analizarán los datos recopilados de la situación socioeconómica del país, particularmente se analizará la industria del turismo.

Según el autor David (2008) propone que el análisis del entorno se lo debe realizar en dos fases, la primera denominada auditoría externa, la cual permite recabar información pertinente sobre aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, y tecnológicos del país. Además se deberá ahondar el estudio a la industria donde se va a desarrollar la nueva unidad económica. Este estudio se complementa con una segunda etapa denominada auditoría interna, con la cual se espera coleccionar la información sobre las áreas funcionales de administración o dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información gerencial del sector económico donde operará el nuevo negocio.

#### **1.1 AUDITORÍA EXTERNA**

##### **1.1.1 Aspecto económico**

Se refiere a la situación macroeconómica del país, esto es, la revisión de las variables fundamentales que muestran el desempeño económico a través del tiempo. Se revisará a las cuentas de la producción nacional (PIB), el índice de precios al consumidor, la evolución de las tasas de interés, entre las más relevantes.

### 1.1.1.1 PIB

En una primera parte es preciso resaltar, que por las características propias del país, este aún se mantiene como un neto productor y exportador de materias primas o recursos naturales, situación que ha limitado su desarrollo, especialmente por la baja adaptabilidad de la difusión tecnológica y por la alta sensibilidad de los precios en los mercados internacionales de los *commodities* que inciden en el nivel de ingresos que recibe el país, lo cual a su vez limita el financiamiento del Presupuesto General del Estado.

Desde la década de los ochenta, el país viene acarreado problemas de tipo estructurales, específicamente por el fracaso en la instauración del modelo ISI (industrialización vía sustitución de importaciones), ello en razón de la poca capacidad de adaptación de las economías de la región para afrontar el bajo nivel de comercio internacional, lo que terminó en un alto endeudamiento para afrontar crisis fiscales.

A pesar de esta situación, históricamente el país ha presentado periodos de recuperación económica, tal es el caso de la década de los setenta, donde se da inicio a la explotación petrolera, pero que en razón de la inadecuada política económica interpuesta en esos años, no se han logrado los cambios esperados que beneficien a la sociedad.

Uno de los factores que hay que resaltar, es el nivel de precios del crudo ecuatoriano en los mercados internacionales, el cual ha incidido ostensiblemente en los ingresos petroleros que financian gran parte del presupuesto general del Estado, situación que condiciona y sigue condicionando el desempeño económico del país, hasta que se opte por otras alternativas de desarrollo.

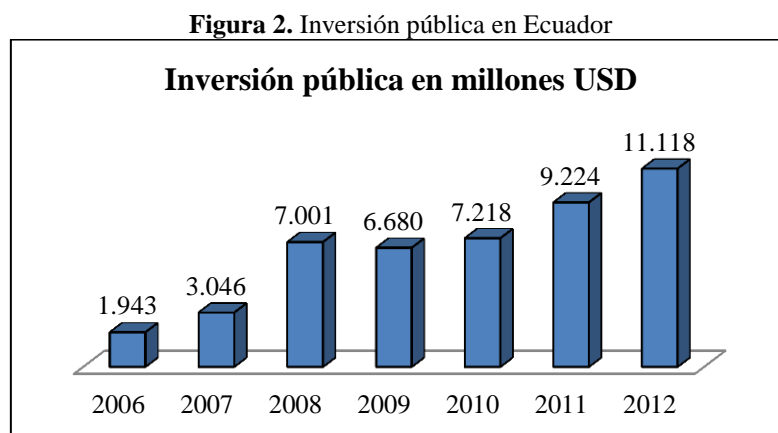
Con estos antecedentes, es necesario que los políticos de turno revisen las medidas de política económica, a fin de promover otras alternativas de crecimiento y desarrollo que le permitan al país pasar de ser extractivista de recursos naturales, a uno de tipo industrializado, en la medida de sus posibilidades.

En los últimos años, tras la llegada al poder el Ec. Rafael Correa en 2007, se han evidenciado cambios profundos en materia económica, su régimen plantea nuevas ideologías que buscan valorar más al ser humano que al capital, esto es, buscar primero el bienestar de la población y no de los grandes grupos económicos.

Una de las primeras acciones que reflejan su notable desempeño, fue poner en cuestión la ilegitimidad de la deuda externa, específicamente los bonos global 2012 y global 2030, aduciendo que en el proceso de contratación “se cometieron irregularidades y violaciones a la ley, entre las que destacó que la Procuraduría del Estado había adoptado como propio el texto del acuerdo enviado por el acreedor” (Comité para la Anulación de la Deuda del Tercer Mundo, 2009, parr.18). Esto permitió suspender el pago de la deuda por un monto de 30,6 millones de dólares, recursos que han sido destinados a inversión pública y social.

Este hecho ha beneficiado favorablemente a la disponibilidad de recursos, que conjuntamente con la implementación de nuevas políticas fiscales y un mejor precio del petróleo, han incrementado el ingreso fiscal, dando un fuerte impulso a la inversión pública a fin de generar un efecto impulsor a toda la economía en ecuatoriana en general.

En este contexto, la inversión pública toma relevancia en el crecimiento económico del Ecuador en los últimos años. Los rubros de inversión pública asignados año a año han ido incrementándose ostensiblemente, favoreciendo al desarrollo de proyectos en todas las provincias del país.

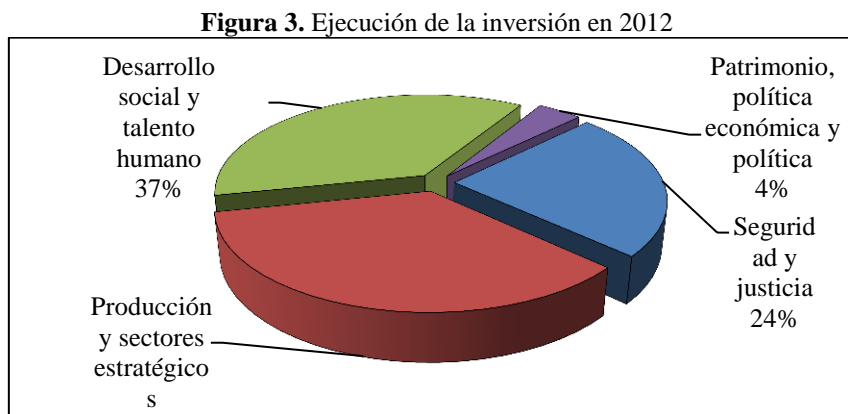


**Fuente:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca



Puede observarse que el valor asignado a la inversión pública en el país entre 2006 y 2012, creció en alrededor del 476%, llegando a 11.118 millones de dólares en 2012. La tendencia es creciente, salvo el 2009 donde presentó una leve reducción del 4,59% con respecto al 2008. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)



**Fuente:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Asimismo, se observa que para el 2012, la asignación de inversión pública ha tomado una perspectiva más social, es así que el sector desarrollo social y talento humano recibió la mayor cantidad de rubros de inversión pública con cerca del 37%, seguido por la producción y sectores estratégicos con el 35%, seguridad y justicia con el 24%, mientras que el patrimonio, política económica y política recibió el 4% del total de inversión asignada. Estos datos denotan la enorme importancia que ha dado el gobierno en mejorar las condiciones sociales de la población.

Este desempeño también contrasta con la producción total del país. De acuerdo a la información emitida por el Banco Central del Ecuador, el país habría alcanzado un crecimiento económico promedio de alrededor del 4% durante el periodo 2006-2012, convirtiéndolo en uno de los de mejor desempeño durante las últimas dos décadas. (Banco Central del Ecuador, 2013)

Este crecimiento se debe entre otras cosas, a un mejor precio del barril de petróleo en el mercado internacional (aproximadamente USD 104 para finales de 2012), así como al incremento del volumen exportable de productos tradicionales y no tradicionales. Otro aspecto a resaltar es el incremento en las recaudaciones fiscales, el ingreso de capitales

extranjeros para el financiamiento de obras emblemáticas, entre otros. (Banco Central del Ecuador, 2013)

**Tabla 3. PIB Ecuador**

<b>CRECIMIENTO DEL PIB TOTAL</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>			
	<b>PIB NOMINAL (MILES USD)</b>	<b>PIB REAL (MILES USD 2007)</b>	<b>PIB PER CÁPITA USD</b>	<b>CRECIMIENTO ECONÓMICO REAL</b>
2006	46.802.044	49.914.615	3.351	-
2007	51.007.777	51.007.777	3.589	2,19%
2008	61.762.635	54.250.408	4.267	6,36%
2009	62.519.686	54.557.732	4.242	0,57%
2010	69.555.367	56.481.055	4.497	3,53%
2011	79.779.826	60.882.626	5.029	7,79%
2012	87.494.698	64.009.425	5.415	5,14%
2013	90.326.377	66.254.274	5.726	3,51%
<b>PROMEDIO</b>	<b>77.935.191</b>	<b>60.437.022</b>	<b>4.982</b>	<b>4,11%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2013)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

De los datos expuestos, el PIB en términos reales en 2012 ascendió a 64.009 millones de dólares, presentando una reducción de alrededor de dos puntos porcentuales respecto a 2011. Para 2013 el PIB alcanzó un valor de 66.254 millones de dólares, que le significaron al país una reducción de 1.63 puntos porcentuales en el crecimiento económico con relación al 2012. En términos de promedio, el PIB total anual asciende a 60.437 millones de dólares, el PIB per cápita presenta 4.982 dólares, mientras que el crecimiento económico es de 4,11%. (Banco Central del Ecuador, 2013)

Por otro lado vale resaltar el incremento del PIB per cápita durante el mismo periodo, lo que en cierta forma denotaría un mejor nivel en los ingresos de los hogares, lo que en cierta forma estaría favoreciendo al consumo, la demanda agregada y por ende al crecimiento de la economía del país.

### 1.1.1.2 Tendencia de la industria turística

La industria turística en el país al 2013 generó alrededor de USD. 1.251 millones, éste valor incluye los rubros de alojamiento y servicios de suministro de comidas y bebidas de acuerdo a la determinación de ramas económicas. (Ministerio de turismo, 2014)

**Tabla 4.** PIB industria turística

<b>PIB TOTAL Y PIB INDUSTRIA TURÍSTICA</b>				
<b>(MILES DE DÓLARES DE 2007)</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>PIB TOTAL</b>	<b>PIB TURISMO</b>	<b>PARTICIPACIÓN %</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
2009	54.557.732	990.214	1,81%	-
2010	56.481.055	1.031.311	1,83%	4,15%
2011	60.882.626	1.172.104	1,93%	13,65%
2012	64.009.425	1.271.733	1,99%	8,50%
2013	66.254.274	1.391.783	2,10%	9,44%
<b>PROMEDIO</b>	<b>60.437.022</b>	<b>1.171.429</b>	<b>1,93%</b>	<b>8,94%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2013)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

En términos reales, esta industria presenta una participación del 1,93% frente al PIB total. Asimismo, su crecimiento promedio para el periodo 2009-2013 es del 8,94%, por encima del establecido para toda la economía ecuatoriana.

Al analizar los valores del PIB por rama de actividad durante el periodo 2009-2013, se observa que la industria turística en el país, no se presenta como una verdadera industria promotora del crecimiento económico, pues se halla ubicada por debajo de otras que representan mejores desempeño. Así, resaltan la industria manufacturera como la de mayor relevancia, seguida por las actividades de la construcción y el comercio.

**Tabla 5. PIB total por rama de actividad**

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>					
<b>(Miles de dólares de 2007)</b>					
<b>RAMAS DE ACTIVIDAD</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Manufactura (excep. Ref. de petróleo)	6.533.552	6.867.903	7.259.336	7.668.237	7.780.376
Construcción	4.494.958	4.649.097	5.651.376	6.442.907	6.919.080
Comercio	5.700.437	5.896.054	6.249.817	6.436.115	7.002.401
Petróleo y minas	5.950.288	5.957.565	6.173.064	6.265.242	6.525.368
Enseñanza y Serv. Soc. y de salud	4.479.318	4.801.688	5.029.687	5.339.229	5.224.482
Agric., gan., caza y silvicultura	4.331.942	4.360.989	4.563.091	4.570.694	4.695.046
Otros Servicios	4.162.166	4.169.939	4.363.859	4.465.966	4.694.294
Transporte	3.631.813	3.709.335	3.985.617	4.214.683	4.459.757
Actividades prof., téc y administrativas	3.360.137	3.491.760	3.729.194	3.915.660	3.796.496
Adm. pública, defensa; seg. social oblig.	3.165.316	3.330.171	3.487.789	3.812.990	3.815.085
Otros elementos del PIB	2.206.222	2.210.361	2.470.568	2.651.264	3.577.668
Correo y Comunicaciones	1.622.224	1.829.774	2.030.387	2.172.513	1.937.852
Actividades de servicios financieros	1.419.333	1.561.406	1.742.686	1.816.540	1.800.565
Alojamiento y servicios de comida	990.214	1.031.311	1.172.104	1.271.733	1.391.783
Suministro de electricidad y agua	685.195	921.881	1.185.879	1.237.752	958.647
Refinación de Petróleo	1.049.899	897.618	938.759	845.992	713.939
Pesca (excepto camarón)	363.797	352.757	373.651	387.684	397.727
Acuicultura y pesca de camarón	239.145	257.620	301.223	341.335	413.353
Servicio doméstico	171.776	183.826	174.539	152.889	150.356
<b>PIB</b>	<b>54.557.732</b>	<b>56.481.055</b>	<b>60.882.626</b>	<b>64.009.425</b>	<b>66.254.274</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2013)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Estos resultados, permiten inferir que la industria turística en el país aún no repunta principalmente por la falta de planes de apoyo por parte del Gobierno Central y la falta de incentivos a la inversión tanto nacional como extranjera.

Por otro lado, es preciso resaltar que el movimiento de turistas al país, si bien muestra una tendencia creciente, no alcanza los niveles registrados por otros países de la región, principalmente por Perú que en el 2012, recibió a cerca de 2.845.623, frente a los 1.271.901 que recibió Ecuador. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2013)

Según los últimos reportes de la llegada de turistas, hasta el mes de agosto de 2013, el país, recibió 908.518 turistas, siendo el mes de julio el de mayor afluencia y abril el de menor. (Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, 2013).

**Tabla 6.** Llegada de turistas a Ecuador

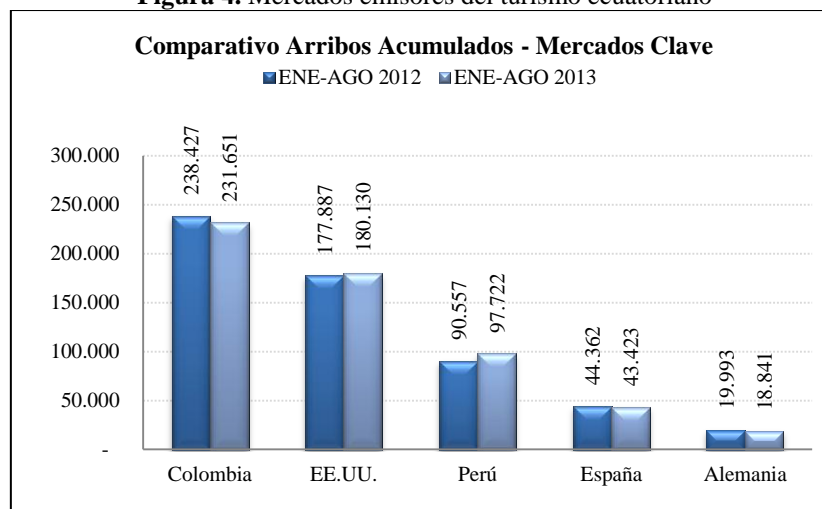
<b>LLEGADA DE EXTRANJEROS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>TURISTAS</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
2007	937.487	-
2008	1.005.297	7,23%
2009	968.499	-3,66%
2010	1.047.098	8,12%
2011	1.141.037	8,97%
2012	1.271.901	11,47%
2013*	1.351.920	6,29%
<b>PROMEDIO</b>	<b>1.103.320</b>	<b>6,40%</b>

\*: Año 2013 proyectado en base a la tasa de crecimiento anual

**Fuente:** Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador (2013)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Al analizar la información de la llegada de turistas al país durante el período 2007-2013, el promedio anual se mantiene en 1.103.320 visitantes, que representa una variación del 6,40% anual. De mantenerse esta tendencia, la industria del turismo se ve como un sector importante para el crecimiento económico del país.

**Figura 4.** Mercados emisores del turismo ecuatoriano

**Fuente:** Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador (2013)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Entre los principales mercados emisores registrados hasta finales del 2013, se encuentran países como Colombia, Estados Unidos, Perú, España y Alemania, con 238.427, 177.887, 90.557, 44.365, 19.993 visitantes respectivamente. Estos resultados pueden facilitar la promoción de política pública en favor de la colocación de los servicios turísticos en dichos países.

### 1.1.1.3 Estructura de la industria turística en Ecuador

Una vez establecido el comportamiento económico de la industria turística en el país, se realiza el análisis de su estructura, para lo cual se recurre a la información provista por el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, y Revista Ekos, respecto al ranking empresarial en el 2012 (último dato) de las empresas del sector.

Dentro de este análisis, se incluyen a las entidades que prestan los servicios de alojamiento (hoteles) y servicios de comida (restaurantes), que pertenecen a la actividad económica I5510.11 (Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU Rev. 4, 2009), de lo cual se desprende la siguiente información:

**Tabla 7.** Estructura de la industria del turismo en Ecuador

<b>ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO-2012</b>			
<b>(USD)</b>			
<b>RANKING</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>PARTICIPACIÓN %</b>
1	Ética Empresa Turística Internacional C.A.	45.742.670	13,28%
2	Deli Internacional S.A.	41.885.395	12,16%
3	Tecfood Servicios de Alimentación S.A.	39.100.954	11,35%
4	Shemlon S.A.	24.706.702	7,17%
5	Hoteles Decameron Ecuador S.A.	24.043.559	6,98%
6	Hotel Colon Guayaquil S.A.	22.397.451	6,50%
7	H.O.V. Hotelera Quito S.A.	21.657.516	6,29%
8	Sociedad de Turismo Sodetur S.A.	21.210.248	6,16%
9	La Tablita Group Cía. Ltda.	17.382.402	5,05%
10	Amazonashot S.A.	16.680.503	4,84%
11	Sushicorp S.A.	16.190.509	4,70%
12	Hotel Colon Internacional C.A.	15.836.050	4,60%
13	Hotel Oro Verde S.A. Hotver	12.531.237	3,64%
14	Quitolindo Quito Lindo S.A.	8.197.806	2,38%
15	Hotel Dann Carlton Promodann Cía. Ltda.	7.639.847	2,22%
16	Apartamentos y Hoteles Ecuatorianos S.A.	4.842.904	1,41%
17	Dinviajes	4.440.566	1,29%
<b>TOTAL</b>		<b>344.486.319</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** SRI, Revista Ekos, SC (2013)

**Elaborado por:** Andrés Vaca

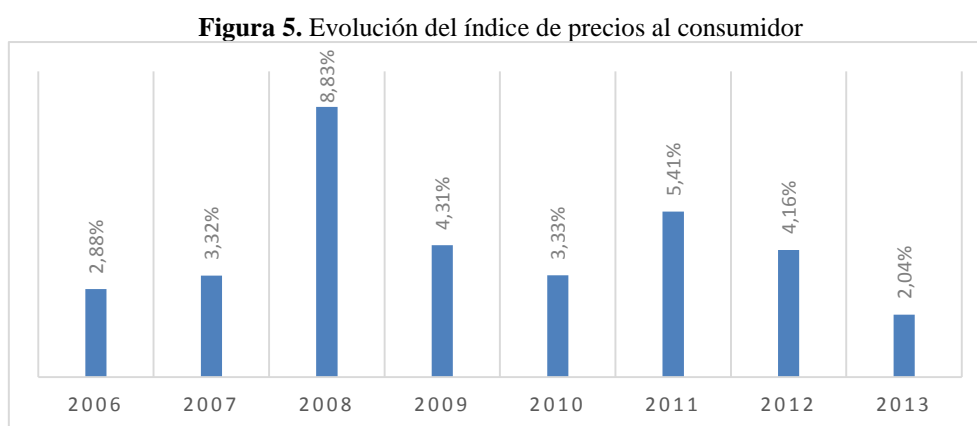
La estructura de la industria turística en el país es de tipo fragmentada, puesto que existen muchos competidores en ella. Resaltan tres empresas a nivel nacional como las de mejor posicionamiento en el mercado, encabezadas por Ética Empresa Turística Internacional C.A. (Metropolitan Touring), con ingresos por ventas, en 2012, de USD

45.742.670. Le siguen en importancia, Deli Internacional S.A. con USD 41.885.395, Tecfood Servicios de Alimentación S.A. con USD 39.100.954 y Shemlon S.A. con USD 24.706.702, entre las más relevantes.

#### 1.1.1.4 Índice de precios al consumidor

Dentro de las macromagnitudes que también permiten evaluar el desempeño económica de un país, es el índice de precios al consumidor o también denominada como tasa de inflación, el cual “mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares” (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2013).

De acuerdo la información histórica, el país presenta indicadores de tipo estacional, puesto que su variación depende de épocas o fases del año, donde se incrementa ostensiblemente en la época de ingreso a clases y en fin de año.



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (2013)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

De los datos presentados en la figura anterior, se observa cierta estabilización en los precios de bienes y servicios, hecho que se da en razón de la tendencia a disminuir su porcentaje. Dentro del período 2006-2013, la tasa más baja se registró en 2013, siendo del 2,04%, por el contrario la tasa más alta se dio en 2008, que fue de 8,83%, la misma que mantuvo relación con los altos índices presentados a nivel mundial por efecto de la crisis financiera de los Estados Unidos de Norteamérica.

Este comportamiento, favorece a la dinamización de la demanda agregada en el país, que se traducen en mayores niveles de consumo y por ende la producción, gracias a una mayor disponibilidad de recursos por parte de los hogares ecuatorianos.

Asimismo, puede inferirse que esta estabilización de los precios se debe a políticas fiscales de control, a la estabilización de las tasas de interés y al incremento de los sueldos.

### 1.1.1.5 Tasas de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero (Banco Central del Ecuador, 2013). Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Se han identifica dos tipos de tasas de interés, la tasa pasiva y la activa.

En la actualidad el desempeño del sistema financiero es primordial para la dinamización de la económica, puesto que con la concesión de líneas de crédito se promueve la creación de nuevos negocios y con ello la generación de empleo. Todo ello se traduce en el crecimiento económico del país.

El sector financiero muestra solidez y estabilidad, no solo por la tendencia a disminuir las tasas, sino a que ya no se han evidenciado periodos de especulación financiera, que causen inestabilidad económica.

**Tabla 8.** Evolución de las tasas de interés

<b>TASAS DE INTERÉS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>ACTIVA</b>	<b>PASIVA</b>	<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>
2007	10,06%	5,36%	4,70%
2008	9,79%	5,54%	4,25%
2009	9,20%	4,70%	4,50%
2010	9,03%	4,74%	4,29%
2011	9,41%	4,91%	4,50%
2012	8,88%	4,54%	4,34%
2013	8,17%	4,53%	3,64%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2013)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca



Al revisar las cifras del periodo 2007-2013, las tasa de interés activa se ha reducido alrededor de dos puntos porcentuales al pasar de 10,06% en 2007 a 8,17% en 2013, por su parte la tasa pasiva se ha reducido en un poco más de un punto porcentual. Respecto al margen de intermediación (tasa activa menos tasa pasiva), vale resaltar que este se ha mantenido sin mayores alteraciones a partir del 2007.

De manera general, se puede inferir que este entorno de estabilidad financiera, es por efecto de la influencia Estado sobre el sistema bancario, cuya política económica se centrado en reducir las comisiones financiera, pero sobre todo en la estabilización de las tasas de interés.

### **1.1.1 Aspecto político**

El aspecto político a través de los años en el país, ha sido determinante para el desempeño económico, específicamente si se considera que el Estado para conseguir los recursos económicos necesarios para financiar su presupuesto, se ha visto en la necesidad que crear leyes y reglamentos, que modifiquen las tasas impositivas fiscales, principalmente, que se reflejen en la recaudación de mayores ingresos. (Minteguiaga, 2012)

La creación de la República del Ecuador en 1830, da paso a una serie de hechos que han modificado los escenarios políticos dentro del país. Así, se han podido evidenciar épocas de estabilidad política con el cumplimiento de los periodos de gobiernos, y otros, donde la sociedad se visto en la necesidad de salir a las calles a exigir mejor desempeño a los gobiernos de turno, donde muchas de las veces, incluso han logrado remover a los gobernantes que no han sido capaces de atender requerimientos elementales de salud, vivienda, educación, que se ahonda por la falta de generación de empleo, ocasionando crisis insostenibles. (Minteguiaga, 2012)

Con estos antecedentes, Minteguiaga (2012) menciona que en el país se han suscitado dos fases políticas, una denominada como el “neoliberalismo” y otra como la

“revolución ciudadana”. La primera dada a partir de la década de los ochenta, mientras que la segunda a mediados del dos mil.

Respecto a la fase del “neoliberalismo”, cabe indicar que en el país, se dieron una serie de reformas por imposición de los lineamientos del “Consenso de Washington”, que básicamente seguían las políticas interpuestas por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, que solo conseguirían que el país entrara a una etapa de excesivo endeudamiento, obligando a cumplir el pago de deudas y con ello comprometiendo planes y proyectos de ayuda social. Esta situación solo significó la reducción la inversión en el sector social.

Todo este entorno político se dio en un ambiente de continuas disputas y enfrentamientos políticos, que dolo tendía a agudizarse por la falta de institucionalidad, y por el incumplimiento de los programas y planes ofrecidos en épocas de campaña política.

“La circunstancia actual del país está teñida en una masiva ilegitimidad institucional como el efecto político más claro de la generalización de la pobreza” (Verdesoto, 2007, pág. 14). Hecho que se ha reflejado insistentemente en la falta de cobertura de los principales servicios básicos de atención social.

Por otro lado, según lo menciona Minteguiaga (2012) existen hechos relevantes que han definido el desempeño económico del país, resaltan los procesos de industrialización iniciados en la década de los ochentas y al boom petrolero que se da en la década de los setenta, donde se pudo evidenciar cierta expansión de los servicios públicos. Por ejemplo, en aquella época se dio el primer sistema nacional de salud pública subsidiado que buscó controlar enfermedades.

Por otro lado, al analizar la fase de la “Revolución Ciudadana” interpuesta con la llegada al poder por parte del Ec. Rafael Correa en 2007, se ha podido ver ciertos cambios notables, que inicia con la creación de una nueva Constitución dada en 2008, donde uno de los cambios principales fue la instauración del concepto del “Buen Vivir”,

que según el Art. 275, “[...] las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 135).

Con esta nueva visión, se han impuesto reformas que tratan de corregir errores anteriores, específicamente en el descuido de programas de sociales. Estos cambios se plasmaron en la creación de leyes para reformar la seguridad social, programas de asistencia integral a las personas con discapacidades, unidades educativas de calidad, el mejoramiento de la red vial, entre otras, lo que sin lugar a dudas ha incidido en el crecimiento económico del país, y por ende en el mejoramiento de calidad de vida de la población ecuatoriana.

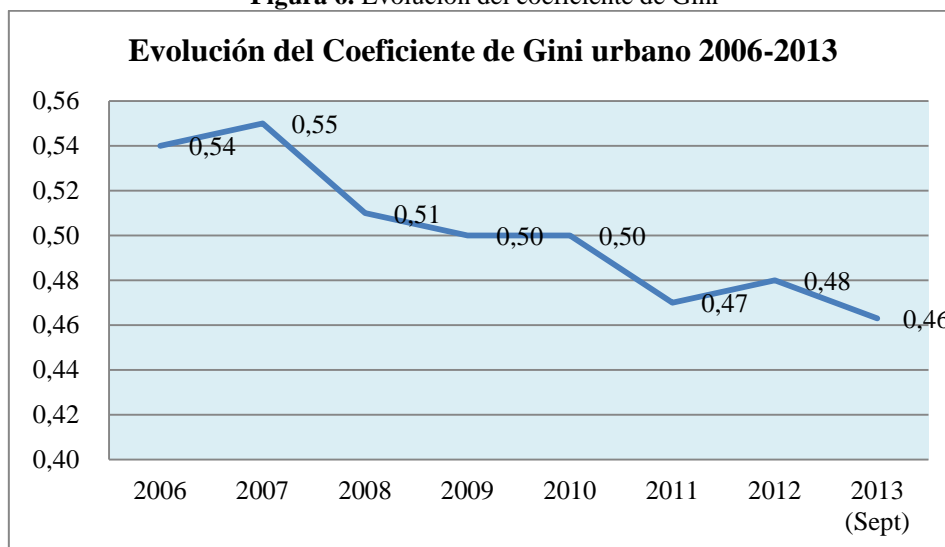
### **1.1.2 Aspecto social**

De acuerdo a lo expuesto por David (2008), los cambios sociales tienen grandes incidencias en el comportamiento del consumidor, por lo que se convierten en un reto para todas las organizaciones, quienes buscan entre otras cosas su satisfacción.

A nivel macro, este aspecto ha sido uno de los de mayor relevancia para medir el desempeño de los gobiernos de turno, a tal punto que ello, ha definido su continuidad o salida, tal es el caso de Abdala Bucaram y Lucio Gutiérrez, gobiernos que mostraron poca capacidad para brindar bienestar al pueblo, por la falta de planes o proyectos de ayuda social.

#### **1.1.2.1 Nivel de pobreza**

Este apartado inicia con el análisis de una de las macromagnitudes primordiales dentro de la política pública y su desempeño, la cual intenta recoger el nivel de pobreza y bienestar. Este indicador es el coeficiente o índice de Gini definido como, “una medida de desigualdad del ingreso. [...] El grado más alto de desigualdad daría un coeficiente de 1.0” (Hall & Lieberman, 2005, pág. 410).

**Figura 6.** Evolución del coeficiente de Gini

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2013 (2013)

**Elaborado por:** Andrés Vaca

En el periodo 2006-2013, el coeficiente de Gini para Ecuador muestra una tendencia decreciente, al pasar de 0,54 en 2006 a 0,46 en septiembre de 2013. El mejor resultado se registra en 2013. Estos resultados permiten inferir que existe una aceptable reducción de la brecha de la desigualdad en la distribución del ingreso a nivel nacional.

Más concretamente, se ha reducido 0,08 puntos, lo cual resulta muy favorable para evidenciar el desempeño de la política social del actual gobierno, que permanentemente parecería buscar el bienestar común de la población.

Entre los factores que han favorecido a mejorar esta situación resaltan, el incremento del bono de desarrollo humano que paso de USD 35 a USD 50, la creación de fuentes de empleo, especialmente en el sector público, pero sobre todo a una mejor asignación de la inversión en sector social, educativo y físico, que ha incidido en la generación de fuentes de trabajo y en el mejoramiento de los servicios a la ciudadanía.

### 1.1.2.2 Desempleo

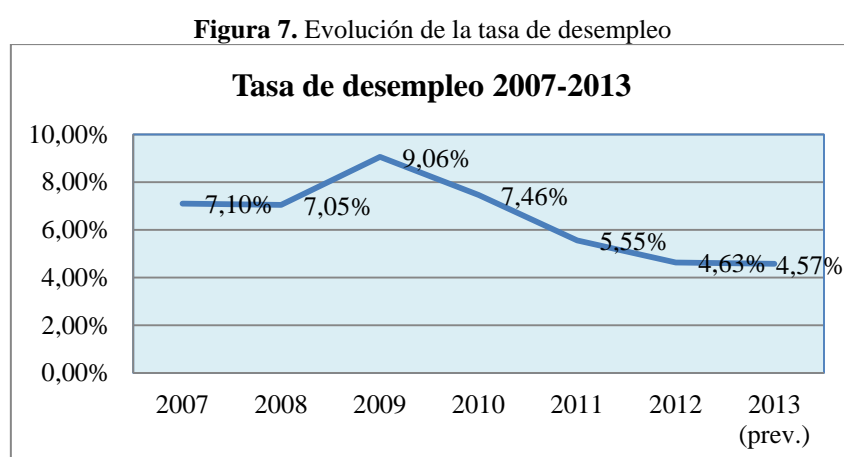
Serrano (2013) señala que el análisis del mercado laboral en Ecuador, resulta un tanto complejo, debido a la diversificación de fuentes de empleo, alto nivel de informalidad, y

la normativa laboral, con lo cual no se ha podido tener el control necesario para mejorar las condiciones de trabajo.

Otro de los aspectos a rescatar, es que el estado debe ser el creador de fuentes de empleo, en caso de que el sector privado no pueda hacerlo. Por ello, el incremento del tamaño del estado en los últimos años resulta importante, puesto que con la creación de dependencias públicas como Ministerios, Consejos, Secretaria, Entre otras, se han generado fuentes de trabajo en distintas áreas, hecho que beneficiando a gran cantidad de personas que han visto mejorar su nivel de ingresos. En la actualidad, en el sector público trabajan alrededor de 500.000 personas (El Universo, 2013).

También ha favorecido al incremento de fuentes de empleo “la reactivación de la economía, especialmente en los sectores de manufactura y comercio” (Ekos Negocios, 2012).

Para analizar el desempleo, el presente estudio, se remite a la información provista por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), específicamente a las Encuestas de Empleo, Desempleo y Subempleo Urbano (ENEMDU), con la cual se calcula la tasa de desempleo nacional (tanto urbano como rural), la cual muestra una tendencia decreciente, que inicia a partir de 2007.



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (2013)

**Elaborado por:** Andrés Vaca

Durante el periodo 2007-2013, la tasa de desempleo ha mostrado una fluctuación no constante, que se mantiene dentro del rango de 4,57% (mínima) y 9,06% (máxima). En puntos porcentuales, la tasa de inflación se ha reducido en 2,53 desde el 2007, pasando de 7,10% en 2007 a 4,57% en 2013. De mantenerse en esta tendencia, se prevé más cantidad de la población con alguna fuente de trabajo estable.

### **1.1.3 Aspecto tecnológico**

El desempeño alcanzado por el país y concretamente por el empresario ecuatoriano, se da en razón de las nuevas inversiones realizadas en materia tecnológica, que buscan tecnificar sus procesos hasta alcanzar altos estándares de calidad y productividad, acorde a las nuevas exigencias de los demandantes.

Aspectos como la innovación y diversificación del portafolio de productos, mejoramiento de la infraestructura, capacitación al personal han sido relevantes a la hora de afrontar nuevos advenimientos tecnológicos y de mercado.

En la actualidad, el país cuenta con capacidad tecnológica calificada como una de las más bajas de la región. Hasta finales de 2012 el país se ubicó en el puesto 86 (entre 148 países) según el Índice de Competitividad Global, que es calculado por el Foro Económico Mundial (FEM).

Para el periodo 2013-2014, “el país subió 15 lugares. Pasó del puesto 86 al 71, dentro de 148 países con un índice de 4,18 puntos. [...] los pilares en los que el país tiene el puntaje más bajo son innovación tecnológica (3,4 que lo ubican en la posición 58 del ranking mundial), disponibilidad en aceptación y uso de nuevas tecnologías (3,5, posición 82) e instituciones (3,6, posición 92). [...] La poca penetración del Internet, el bajo uso de las herramientas tecnológicas y la falta de inversión en el desarrollo tecnológico son los principales problemas que afronta el país” (Diario Hoy, 2013).

Estos datos contrastan con los proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, donde el acceso a las tecnologías de la información (internet) a

pesar de incrementarse, de 242.816 personas usuarias en 2008 a 653.233 en el 2011, y la tenencia de computadoras pasar de 618.209 en el 2008 a 957.285 en el 2011, siguen no cubriendo la totalidad de habitantes. (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2013).

## **1.2 AUDITORIA INTERNA**

La auditoría interna desde la perspectiva administrativa consiste en la “revisión de las operaciones de las diferentes áreas o actividades funcionales con la intención de informar acerca de su funcionamiento y promover mediante recomendaciones las mejoras oportunas dirigidas tanto a proteger el patrimonio como la optimización de los recursos disponibles” (Aumatell, 2003, pág. 20).

Para el caso del presente estudio, la auditoria interna se centra en analizar al sector turístico de la provincia de Imbabura, específicamente de la ciudad de Otavalo, en razón de que es este es el sitio donde se pretende instalar el nuevo negocio.

Este análisis se lo realizará tomando como referencia información de entidades oficiales como Municipios, Gobernaciones, Junta Parroquial, y demás instituciones afines al lugar y a la industria del turismo, con la cual se definirá las condiciones internas donde se instalará la nueva hostería boutique, con el cual se espera rescatar la cultura de la comunidad de San Rafael.

### **1.2.1 Administración**

Por las condiciones ambientales y disponibilidad de atractivos turísticos, la industria turística de la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura, se ha desarrollado favorablemente, muestra de ellos es la creación de nuevos negocios en toda la ciudad que atienden a los visitantes locales y nacionales.

En la actualidad se registran 44 entidades que prestan servicios de hospedaje, de entre hoteles, hostales, hostales residenciales, pensiones y cabañas. La actividad turística se

ha beneficiado por la alta demanda turística y por las inversiones realizadas tanto del sector público como privado. Así por parte del sector público, se tiene previsto mejorar la infraestructura, específicamente en 2014, se planifica la construcción de un malecón en el lago San Pablo. (Otavalo Turismo, 2013)

Vale resaltar, que a la ciudad llegan “al menos 5 mil visitantes que disfrutan de los atractivos naturales de Otavalo cada semana” (Entv, 2013), lo cual ha favorecido a la creación de muchos negocios, de los cuales gran parte de ellos se desempeñan como negocios formales, sin embargo, existen ciertos negocios aún se mantienen en un status de “negocio familiar” que en cierta forma implicaría ser de tipo informales.

En lo que respecta a los negocios formales, estos cuentan con una adecuada administración, que implica con una estructura organizacional, planificación de las actividades, métodos de control, y evaluación del desempeño, que se rigen a fin de cubrir las exigencias del mercado, y de sus compradores, para lo cual suelen reacomodar sus procesos a fin de cumplir con los compromisos pactados.

En parte el Estado ha incidido a que las condiciones para realizar negocios se hayan mejorado, puesto que con la implementación de nuevos regímenes tributarios, ha incentivado a la creación de negocios formales. A esto se añade, la concesión de ciertos beneficios, como es el caso de la reducción del impuesto a la renta a las utilidades empresariales que pasó del 25% a 22% en el 2013 (El Universo, 2011).

Otro aspecto a mencionar, es el nivel competitivo de los negocios del sector turístico de Otavalo, que se han favorecido por la adopción de prácticas empresariales que mejoran sus niveles de competitividad. Resaltan como grandes negocios, Hotel El Coraza, Hotel El Indio Inn, Hotel Otavalo, Cabañas del Lago, Hacienda Cusin, Jatuncocha, Cabañas Puerto Lago, entre otras.

La dirección de los negocios del sector, es responsabilidad de los gerentes, quienes se encargan de dirigir las actividades alcanzar óptimos resultados que coadyuven a su productividad y mejor posicionamiento en el mercado.



### **1.2.2 Sistemas de información gerencial**

Las empresas del sector se caracterizan por la implementación y utilización de sistemas de información gerencial, salvo casos particulares de entidades pequeñas o de tipo familiar que no cuentan con ellos. En razón de las exigencias del visitante extranjero, los negocios han tenido que realizar inversiones para mejorar la infraestructura hotelera, pero sobre todo en el desarrollo del talento humano, que buscan atender oportunamente los requerimientos de los turistas.

Se puede apreciar que los sistemas de gestión implementados por el Estado a través de los gobiernos seccionales, también han aportado al desarrollo del sector. Dentro de estos se pueden mencionar los canales de información de estadísticas turísticas del Ministerio de Turismo, del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, y de la Dirección Nacional de Migración.

### **1.2.3 Finanzas y contabilidad**

Para analizar la situación financiera del sector turístico en Otavalo, se parte de que la ciudad llegan aproximadamente 5.000 turistas semanales, las cuales gastan en promedio diariamente USD 20 (El Comercio, 2013), lo que daría un ingreso semanal por USD 100.000, a razón de USD 400.000 mensual y USD 4.800.000 anual. Estos resultados, permiten inferir la enorme importancia del sector turístico en el crecimiento económico de la ciudad.

Por otro lado, hay que resaltar, que la actividad económica prevalente en la ciudad, son las artesanías, especialmente textiles y toda clase de *souvenirs*. Se estima que alrededor del 30% de la población de Otavalo se dedica a la actividad artesanal (Ventanilla Única Empresarial, 2013).

### 1.2.4 Operaciones

Por los efectos de la transferencia de tecnología de los países “desarrollados”, en Ecuador, específicamente la industria hotelera, cuenta con tecnología de punta en sus procesos, tal es caso, que se han implementado sistemas informáticos para la administración de la información, o por el contrario han servido para dotar de todas las comodidades al turista, que cada vez exige mayores niveles de calidad.

Muestra de estos avances pueden verse en las instalaciones de las grandes hoteleras del país, como son J.W. Marriot, Hilton Colón, Swissotel, Sheraton, entre otros, donde el acceso a las habitaciones cuentan con sistemas de accesos magnéticos, servicio de internet, ambientación, entre otras características. Todo esto ha sido posible, también por la llegada de grandes transnacionales hoteleras, que han aportado al desarrollo y crecimiento del sector.

### 1.2.5 Marketing

Las actividades mercadológicas son muy intensivas en lo que respecta al sector turístico, puesto que los distintos negocios han diversificado sus medios de promoción y publicidad de sus servicios, enfatizando el uso intensivo de tecnologías de información, así como medios audiovisuales e impresos.

La promoción y publicidad se la hace intensivamente con la creación de páginas web, donde se promocionan los servicios. También se enfatiza en el diseño de folletos, *brochures*, trípticos, y demás, con imágenes de calidad y de alta resolución de los atractivos turísticos con los que cuenta el país, y específicamente la ciudad de Otavalo.

Asimismo, se intensifica la preparación y difusión de *spots* publicitarios en medios de comunicación radial y televisiva. Pero lo que marca, en la actualidad es también la intensificación del uso de redes sociales para hacer llegar toda clase información de los servicios de hospedaje y alimentación.

### 1.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que facilita la evaluación situacional de organizaciones, sectores o actividades económicas que emprenden los agentes. Con ella se determinan los factores que influyen desde el exterior, los cuales se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, su crecimiento. Este análisis se complementa con la detección de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades (Zambrano, 2006).

Una vez que se establecen los factores tanto internos como externos, también llamados como factores claves de éxito, estos son representados en la matriz FODA, que es una manera de plasmar todos estos factores.

A continuación se presenta la Matriz FODA para el sector turístico de la ciudad de Otavalo:

**Tabla 9.** Matriz FODA del sector

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>FORTALEZAS – F</b>
<b>O1.</b> Crecimiento económico de la industria turística	<b>F1.</b> Servicios personalizados
<b>O2.</b> Incremento de visitantes a la ciudad de Otavalo	<b>F2.</b> Nivel tecnológico de la industria
<b>O3.</b> Tendencia a la baja de la inflación	<b>F3.</b> Infraestructura adecuada
<b>O4.</b> Fortalecimiento del sistema financiero nacional	<b>F4.</b> Atractivos turísticos
<b>O5.</b> Reducción del desempleo	<b>F5.</b> Canales de promoción y publicidad
<b>O6.</b> Servicios complementarios	<b>F6.</b> Precios accesibles
<b>O7.</b> Imagen favorable del país como destino turístico	<b>F7.</b> Riqueza cultural
<b>AMENAZAS – A</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
<b>A1.</b> Ingreso de nuevos competidores	<b>D1.</b> Posicionamiento de Otavalo como destino turístico
<b>A2.</b> Alta rivalidad de entre los competidores	<b>D2.</b> Informalidad de negocios pequeños
<b>A3.</b> Falta apoyo a las PYMES del sector turístico	<b>D3.</b> Poco conocimiento de los atractivos de Otavalo
<b>A4.</b> Falta de un marco legal para la industria turística	<b>D4.</b> Falta de estadísticas turísticas de Otavalo
<b>A5.</b> Competencia con experiencia en el mercado	
<b>A6.</b> Guerra de precios en el mercado	

**Fuente:** David (2008, pág. 222)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Análisis:** Entre las principales oportunidades que el sector turístico en la ciudad de Otavalo presenta es el crecimiento que ha mostrado la industria a nivel general, generando una imagen favorable para convertir al país en un destino turístico atractivo. Dentro de las principales amenazas identificadas se puede mencionar el constante ingreso de competidores al mercado esto principalmente por la atracción que muestra, generando un nivel alto de competencia entre los participantes del mercado turístico. Con relación a los factores internos las principales fortalezas identificadas se menciona un mayor nivel tecnológico de la industria en los últimos años, a ello se suma la variedad de atractivos turísticos que ofrece la ciudad de Otavalo. La principales debilidades es la existencia de informalidad en el sector lo que hace que las empresas formales tengan un bajo nivel de competencia generalmente en precios, además la falta de estadísticas del sector dificulta el desarrollo del estudio en forma más precisa.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

En el presente capítulo se detalla la información del mercado potencial de la nueva hostería boutique en la parroquia de San Rafael, Ciudad de Otavalo-Provincia de Imbabura. Primero se recolecta la información pertinente del mercado con la cual se definirán los gustos y preferencias de los potenciales consumidores y las características de los competidores.

#### **2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

El problema de investigación “consiste en enunciar el problema general de la investigación de mercados e identificar sus componentes específicos” (Malhotra, 2004, pág. 33).

##### **2.1.1 Problema de decisión gerencial**

El problema de decisión gerencial del presente estudio es la colocación de servicios de hospedaje en la Comunidad de San Rafael, Ciudad de Otavalo, con el fin de atraer turismo y rescatar la cultura.

##### **2.1.2 Problema de investigación de mercados**

¿Es factible colocar servicios de hospedaje en la Comunidad de San Rafael, Ciudad de Otavalo, con el fin de aprovechar las oportunidades presentes en el mercado y los atractivos turísticos de la zona?

#### **2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información que serán utilizadas son provienen de dos fuentes, una de tipo primario, para lo cual se recurre a encuestas poblacionales y entrevistas a expertos

y por el contrario las fuentes secundarias provienen de libros, revistas, o medios electrónicos, tales como páginas de internet de entidades oficiales que publican información que es relevante para la consecución del presente estudio.

## **2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación de mercados comprende dos fases, la primera que es de tipo cualitativa, que para la recolección de la información se recurrirá a realizar entrevistas a profesionales expertos dentro de la rama de estudio. La investigación se complementa con la fase de tipo descriptiva, donde las encuestas personales a los demandantes potenciales del servicio permitirán la recolección de la información, la misma que posteriormente será tabulada.

### **2.3.1 Investigación cualitativa**

Este tipo de investigación se lo define como la “metodología de investigación exploratoria sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan puntos de vista y comprensión de los problemas.” (Malhotra, 2004, pág. 137)

Dentro de este tipo de investigación, se utilizará la técnica de entrevistas que serán realizadas a personas expertas de la industria hotelera de la zona. Como instrumento para la recolección de la información, se utilizará una guía de entrevista, la que será preparada incluyendo temas sobre el desempeño del sector, de la actividad y de los negocios.

#### **2.3.1.1 Entrevistas a expertos**

La entrevista es el instrumento que permitirá recolectar información, específicamente las opiniones de los profesionales que tienen experiencia dentro de la actividad turística y hotelería. Específicamente se pretende indagar sobre la viabilidad de emprender un nuevo negocio dentro del sector, pero con características diferentes a las cotidianas.

Preferentemente los profesionales, deberán poseer amplia experiencia dentro de la actividad turística, en organizaciones consideradas líderes del mercado.

### **Metodología**

Como primer actividad consta la selección de expertos a ser entrevistados. Se indagará sobre su perfil profesional y experiencia antes de que sea elegido. Una vez que sea elegido, se le contactará para solicitarle que acceda a la realización de la entrevista.

Los temas concretos a ser tratados en la entrevista, incluyen la percepción acerca de la industria turística y hotelera, del negocio, de los servicios de hospedaje, del consumidor actual y de la imagen comercial.

Para el normal desarrollo de la entrevista, se preparará una guía de entrevista (Ver modelo en Anexo A), dejando de lado no relevantes que restan tiempo y calidad de la información, la misma que no podrá dar las pautas sobre la posibilidad de emprender un nuevo negocio dentro de la industria.

Asimismo, se establecerá hora y fecha para la entrevista, la misma que será ajustada a la disponibilidad del entrevistado. Cada entrevista en lo posible no llevará más de 30 minutos. Se seguirán los lineamientos de la guía de entrevista.

Los expertos seleccionados son:

- Lcda. Susana Oyagata (Presidenta del Gobierno Parroquial de San Rafael de la Laguna).
- Ing. Tania Drewniok (Gerente General de la Hostería Cabañas del Lago S.A.).
- Sr. Luis Ruiz (Presidente de la Asociación Hotelera del Imbabura- AHOTIM; y Propietario del Hotel Royal Ruiz, Ibarra-Ecuador).

## Resultados

- El crecimiento económico alcanzado por el país en los últimos años, ha beneficiado a diversos sectores económicos, quienes vienen mostrando mejores niveles de desempeño. La industria del turismo no ha sido la excepción, por cuanto no solo que se han diversificado los servicios, sino que se han creado nuevas formas que realizar actividades turísticas, como son el turismo médico, turismo ecológico, turismo de aventura, lo que ha beneficiado a la llegada de turistas extranjeros, que son los que tienen mayor preferencia por estas nuevas alternativas.
- Específicamente el sector hotelero en todas las provincias del país, ha favorecido al desarrollo, gracias a las inversiones asignadas para la construcción de toda clase de sitios de hospedaje, con lo cual las ofertas se han diversificado, influyendo en la estabilización. Asimismo, el papel que ha jugado ha sido importante, puesto que las inversiones públicas en infraestructuras han dinamizado la producción y el comercio, específicamente vale resaltar la restauración de la red vial, que es favorable para la industria del turismo en el país.
- Los servicios de hospedaje son estacionarios, donde la demanda aumenta en las épocas de vacaciones y feriados, lo que en cierta manera tiende a incrementar los precios de los servicios.
- De forma general, el país cuenta con una adecuada oferta hotelera, resaltan las grandes cadenas de hoteles tales como Swissotel, Hotel Hilton Colón, J.W. Marriot. Dentro de la zona de estudio, se observan también ciertas organizaciones como las de mejor desempeño, así está el Hotel Casa Molino, Yapahuasi, Hotel Casa Medina, Hotel Indio Inn, Las Cabañas del Lago, entre otras, las cuales cuenta con una importante aceptación del turista nacional y extranjero y se caracterizan por servicios de calidad, localizados convenientemente.
- Los usuarios de los servicios de hospedaje en la ciudad de Otavalo, son entre turistas nacionales y extranjeros. Sin embargo, gracias al énfasis que ha realizado el gobierno de turno por promocionar al país, como destino turístico,



ha favorecido al incremento de demandantes extranjeros, principalmente de los Estados Unidos y Europa.

- Vale resaltar, que la mayor fortaleza del sector turístico en la región, es la disponibilidad de atractivos turísticos, clima y entorno favorable. Esto se refleja a que ciudades como Cotacachi y Cuenca hayan sido catalogados como destinos potenciales para vivir la jubilación. Los atractivos de la zona son el Lago de San Pablo, la feria de artesanías en la Plaza de los Ponchos, las Cascadas de Peguche, Cascada el Quinte, Cascada de Taxopamba, las Lagunas de Mojanda, entre otras.
- Los servicios de hospedaje exigen el complemento de otros, tales como alimentación, transporte, logística, guianza, y atención personalizada. Estos servicios son adecuados dentro de la ciudad de Otavalo, por lo que el visitante debe llegar con tranquilidad al lugar.
- Los factores que los visitantes valoran para decidir por un lugar u otro son las instalaciones, personal capacitado y los niveles de precios. Respecto a las instalaciones, es preciso resaltar, que dentro de la ciudad, gran parte de los negocios que prestan servicios de hospedaje, si bien cuentan con una estructura de tipo moderno, dejando de lado la posibilidad de ambientarlas de diferente manera, como puede ser, una ambientación íntima o temática, resaltando la cultura del lugar. Estos tipos de ambientaciones en las instalaciones se observan en muy pocos negocios, lo que puede resultar favorable emprender un negocio con características diferenciadas a las comunes.
- El precio de venta de los servicios de hospedaje mantiene relación con la calidad ofrecida por los mismos. Hay servicios que si difieren, ello se da por la complementariedad de con otros servicios.
- Los servicios de hospedaje están catalogados como aceptables, sin embargo, en otros lugares de menor desarrollo turístico como es el caso de pequeñas parroquias, la infraestructura y el servicio no es el adecuado, pues se evidencia cierto alto grado de informalidad.
- El patrón de consumo de servicios de hospedaje se da con relación al calendario festivo nacional y en los meses de temporada alta que coinciden con los meses de julio y agosto.

- La imagen comercial no favorece a los negocios hoteleros, puesto que muchos de ellos, no son identificados por los visitantes, por lo que se hace necesario enfatizar en su promoción a través de canales de promoción de mayor cobertura y más convenientes.
- Existe un cierto desapego en la realización de planes de marketing. La mayor parte de los negocios solo enfatizan en promocionar en medios escritos (periódicos y revistas, volantes), medios audiovisuales (spots en radiodifusoras) y productos P.O.P (llaveros, muestras gratis), entre los principales.

### **2.3.2 Investigación cuantitativa**

Este tipo de investigación es de “índole descriptiva y la usan los investigadores para comprender los efectos de diversos insumos en el consumidor, dándoles a los mercadólogos la oportunidad de predecir el comportamiento del consumidor.” (Schiffman & Lazar, 2005, pág. 27)

#### **2.3.2.1 Población o universo de estudio**

La población o universo de estudio se lo puede definir a “la totalidad o conjunto de elementos (personas, animales, números, etc.) susceptibles de presentar una o varias características en común, que estén bien definidas, llamándose muestra a cualquier subconjunto de la población.” (Díaz, 2006, pág. 276)

La población del presente estudio son los visitantes que llegan a la ciudad de Otavalo, tanto nacionales como extranjeros para realizar actividades turísticas, que prefieren dicho lugar por su riqueza en atractivos turísticos pero sobre todo por la cultura que se puede encontrar en gran parte de las parroquias de dicho lugar, donde la parroquia de San Rafael de la Laguna no es la excepción.

En la actualidad no se dispone de datos precisos sobre el ingreso de turistas a la ciudad de Otavalo, por lo cual se ha partido de datos presentados por el Municipio de Otavalo y el Ministerio de Turismo en el período 2000-2004, como muestra la siguiente tabla:

**Tabla 10.** Demanda de Turistas que visitan Otavalo

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL TURISMO RECEPTIVO</b>	<b>TOTAL TURISMO INTERNO</b>	<b>DEMANDA TOTAL</b>
2000	139.302	59.900	199.202
2001	136.412	58.657	195.069
2002	145.574	62.597	208.171
2003	140.803	60.545	201.348
2004	173.410	74.566	247.976

**Fuente:** Municipio de Otavalo-Ministerio de turismo

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

El crecimiento promedio mostrado por la demanda de turistas que ingresan a la ciudad de Otavalo es del 6,66%.

Según datos de la Cámara de Turismo de Otavalo al 2013 se registró un total de 396.580 turistas que ingresaron a la ciudad, al no disponer datos de años anteriores para establecer la demanda histórica, se ha tomado en consideración el crecimiento mostrado en hasta el año 2004 siendo del 6,66% para estimar la demanda histórica de año 2010 al 2011.

La siguiente tabla muestra la demanda histórica de turistas que ingresaron a la ciudad de Otavalo:

**Tabla 11.** Demanda histórica

<b>DEMANDA HISTÓRICA</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>TURISTAS</b>
2010	322.454
2011	345.479
2012	370.149
2013	396.580

**Fuente:** Municipio de Otavalo-Ministerio de turismo

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

De acuerdo a la tabla anterior, se establece como población o universo de la investigación del presente estudio a 396.580 turistas que se estima visitaron la ciudad de Otavalo en el año 2013, cuyo dato permitirá establecer el tamaño de la muestra.

## Técnica de muestreo

La técnica de muestreo es de tipo aleatorio simple la cual es de tipo probabilístico. Con lo cual, “cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa. [...] Cada elemento se selecciona en forma independiente a otro elemento y la muestra se toma por un procedimiento aleatorio de un marco de muestreo.” (Malhotra, 2004, pág. 325)

## Tamaño de la muestra

Una vez que se ha definido el tamaño de la población o universo, se procede a calcular el tamaño de la muestra. Este procedimiento se facilitara con la utilización de la fórmula estadística para estimar poblaciones finitas o conocidas, la cual se presenta a continuación:

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

Donde,  $N$  es la población o universo de la investigación (396.580 visitantes),  $p$  es la probabilidad de aceptación (0,5),  $q$  es la probabilidad de rechazo ( $1-p = 0,5$ ),  $Z$  es el valor para un nivel de confianza del 95% (1,964), y  $e$  es el error permitido (5%).

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 396.580}{(0,05)^2 (396.580 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 385$$

Efectuado los cálculos respectivos, se ha establecido un tamaño de muestra igual a 385, cantidad que representa el número de individuos que conformaran la muestra y a quienes se les aplicará la encuesta.

### 2.3.2.2 La encuesta personal

Entre las técnicas que resaltan para la recolección de información está la encuesta, la misma que se la define como, “una técnica primaria de obtención de información sobre

la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población.” (Grande & Abascal, 2005, pág. 14)

### **Objetivo general**

El objetivo de utilizar esta técnica, es recolectar toda la información útil y necesaria que permita conocer las características más representativas de los potenciales demandantes de los servicios de hospedaje en una Hostería boutique en la parroquia San Rafael de la Laguna.

### **Metodología**

Para recoger la información, se elaborará la encuesta, la cual esta estructura con preguntas de elección múltiple, y dicotómicas (Ver anexo B). Las encuestas se realizarán en sitios estratégicos de la ciudad de Otavalo, preferentemente los fines de semana, que es cuando hay mayor afluencia de visitantes al lugar. Los sitios seleccionados, son la Plaza de los Ponchos, las inmediaciones de la Laguna de San Pablo, el Parque Central de la parroquia de San Rafael de la Laguna y el Terminal Terrestre de la ciudad, con una misma proporción en la cantidad de encuestas. Los datos recabados serán tabulados con el respaldo de la hoja electrónica Excel.

### **Resultados**

A Continuación se detallan los resultados de la tabulación de las encuestas:

## A. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO:

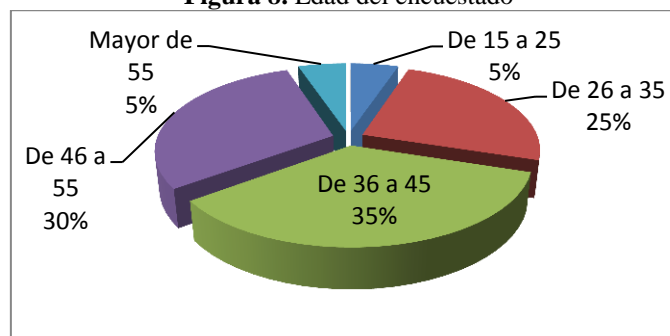
a) Edad:

**Tabla 12.** Edad del encuestado

RANGO DE EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
De 15 a 25	20	5%
De 26 a 35	95	25%
De 36 a 45	135	35%
De 46 a 55	115	30%
Mayor de 55	20	5%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 8.** Edad del encuestado



**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Del total de encuestados, la mayor parte de ellos (35%) se hallan en el rango de edad de 36 a 45 años de edad, le siguen en importancia el grupo de personas con un rango de edad de 46 a 55 años. Como tercer grupo representativo, se halla el grupo de personas con un rango de edad de 26 a 35 años.

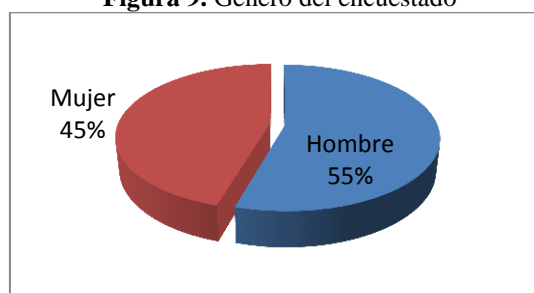
b) Sexo:

**Tabla 13.** Género del encuestado

<b>GENERO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
Hombre	210	55%
Mujer	175	45%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 9.** Género del encuestado



**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

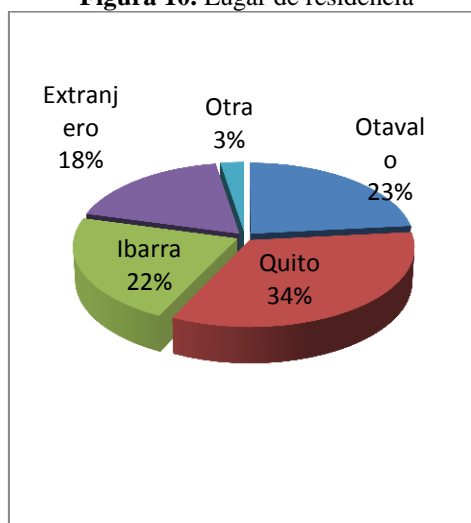
El mayor grupo representativo de los encuestados son de género masculino, sin embargo, denota una participación importante de las mujeres que visitan la provincia de Imbabura, específicamente la ciudad de Otavalo.

c) ¿Ciudad de su residencia?

**Tabla 14.** Lugar de residencia

<b>LUGAR</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
Otavalo	90	23%
Quito	130	34%
Ibarra	85	22%
Extranjero	70	18%
Otra	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 10.** Lugar de residencia

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Al preguntar sobre su lugar habitual de residencia, se ha podido identificar que la mayor parte de las personas que fueron entrevistadas, viven en la ciudad de Quito, con una representación porcentual del 34%, seguidas por aquellas que son propias de la ciudad de Otavalo y por las que viven de la provincia de Imbabura, específicamente la ciudad de Ibarra.

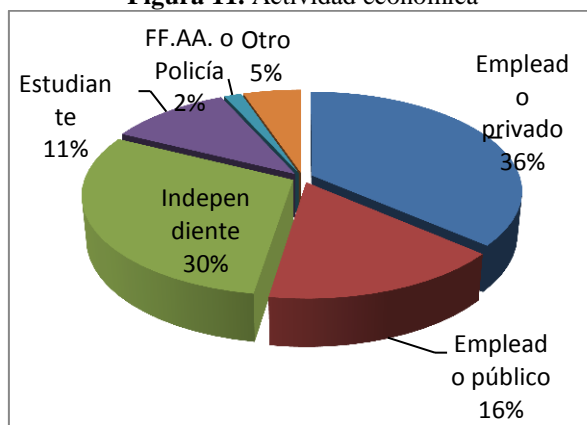
d) ¿Cuál es su actividad económica?

**Tabla 15.** Actividad económica

ACTIVIDAD ECONÓMICA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Empleado privado	140	36%
Empleado público	62	16%
Independiente	115	30%
Estudiante	42	11%
FF.AA. o Policía	6	2%
Otro	20	5%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca



**Figura 11. Actividad económica**

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Respecto a la actividad económica de la población encuestada, se ha podido definir que gran parte de ellos, alrededor del 36 son empleados del sector privado, en importancia le siguen las personas que tienen una actividad independiente. En tercera posición, se hallan las personas que están empleadas en el sector público. También resalta un pequeño grupo que sirven a las Fuerzas Armadas o la Policía Nacional del país.

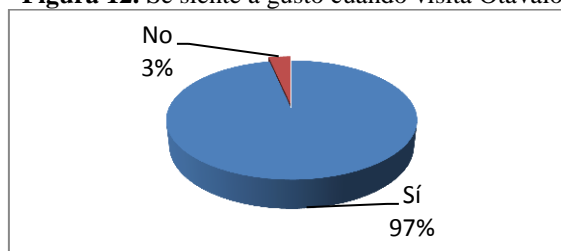
## **B. DATOS ESPECÍFICOS DEL ENCUESTADO:**

1. ¿Se siente a gusto al visitar la ciudad de Otavalo?

**Tabla 16. Se siente a gusto cuando visita Otavalo**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Sí	372	97%
No	13	3%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 12.** Se siente a gusto cuando visita Otavalo

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

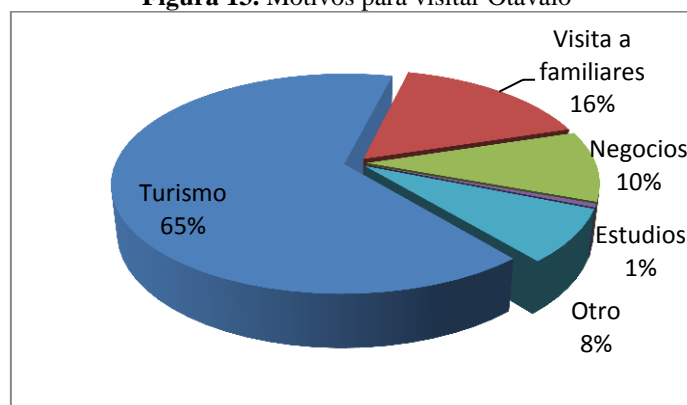
Del total de personas encuestadas, gran parte de ellas (97%) concuerdan en que si se sienten a gusto cuando visitan la ciudad de Otavalo. Por el contrario un grupo minoritario, no están a gusto plenamente cuando visita la ciudad.

## 2. ¿Cuál fue su motivo para visitar la ciudad de Otavalo?

**Tabla 17.** Motivos para visitar Otavalo

MOTIVO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Turismo	250	65%
Visita a familiares	63	16%
Negocios	40	10%
Estudios	2	1%
Otro	30	8%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 13.** Motivos para visitar Otavalo

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Entre los motivos para visitar la ciudad de Otavalo, destacan actividades turísticas, la visita a familiares, negocios u otras actividades. El grupo mayoritario posee una participación del 65% que visitan la ciudad por turismo.

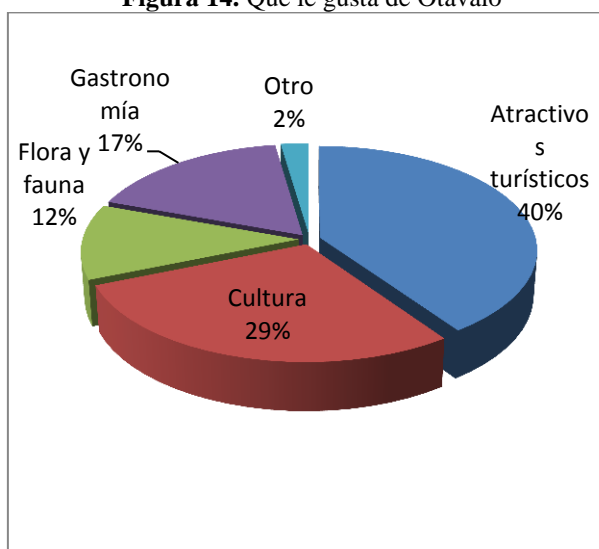
### 3. ¿Qué es lo que más le agrada de Otavalo?

**Tabla 18.** Qué le gusta de Otavalo

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Atractivos turísticos	155	40%
Cultura	110	29%
Flora y fauna	45	12%
Gastronomía	66	17%
Otro	9	2%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 14.** Qué le gusta de Otavalo



**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

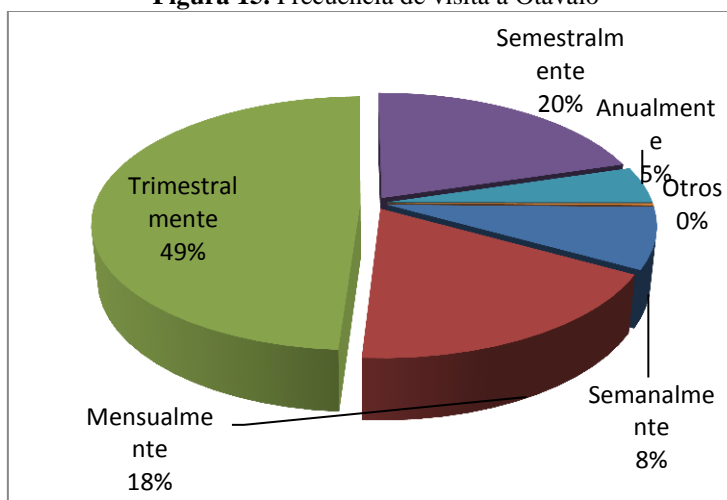
A decir de la mayor parte del grupo de encuestados, lo que más les agrada en su visita a la ciudad de Otavalo son los atractivos turísticos con una participación del 40%, seguido por la diversidad de cultura de la zona con un 29% y la gastronomía con el 17%, entre las más relevantes.

## 4. ¿Cada cuánto visita usted la ciudad de Otavalo?

**Tabla 19.** Frecuencia de visita a Otavalo

FRECUENCIA DE VISITA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Semanalmente	30	8%
Mensualmente	69	18%
Trimestralmente	188	49%
Semestralmente	79	21%
Anualmente	18	5%
Otros	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 15.** Frecuencia de visita a Otavalo

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

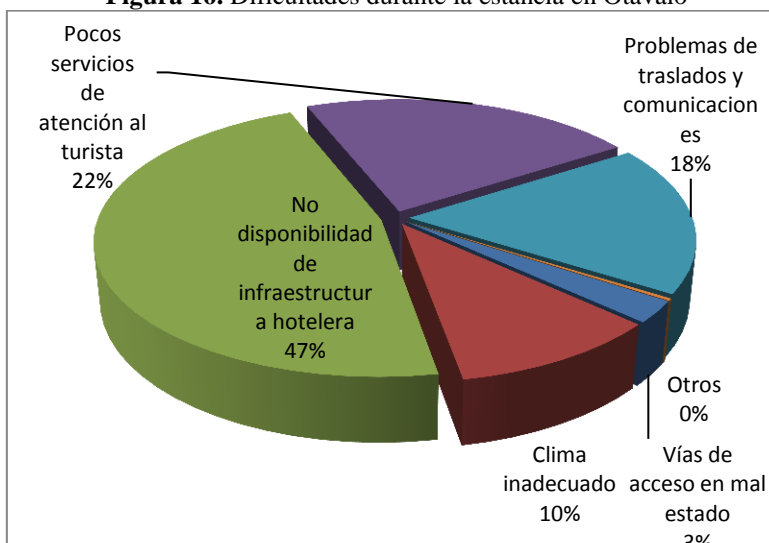
Respecto a la frecuencia de visita a la ciudad de Otavalo, vale resaltar que la mayor parte de las personas encuestadas, concuerdan que lo hacen de forma trimestral, seguidas por aquellas personas que visitan semestralmente la ciudad, y por aquellos que lo hacen de forma mensual.

## 5. ¿Qué dificultad ha encontrado usted en su estancia en la ciudad de Otavalo?

**Tabla 20.** Dificultades durante la estancia en Otavalo

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Vías de acceso en mal estado	10	3%
Clima inadecuado	40	10%
No disponibilidad de infraestructura hotelera	180	47%
Pocos servicios de atención al turista	85	22%
Problemas de traslados y comunicaciones	69	18%
Otros	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 16.** Dificultades durante la estancia en Otavalo

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Dentro de las dificultades encontradas por los visitantes a la ciudad de Otavalo, resaltan en primer lugar, la no disponibilidad de infraestructura hotelera adecuada, seguido por los pocos servicios de atención al turista y por los problemas de traslados y comunicaciones.

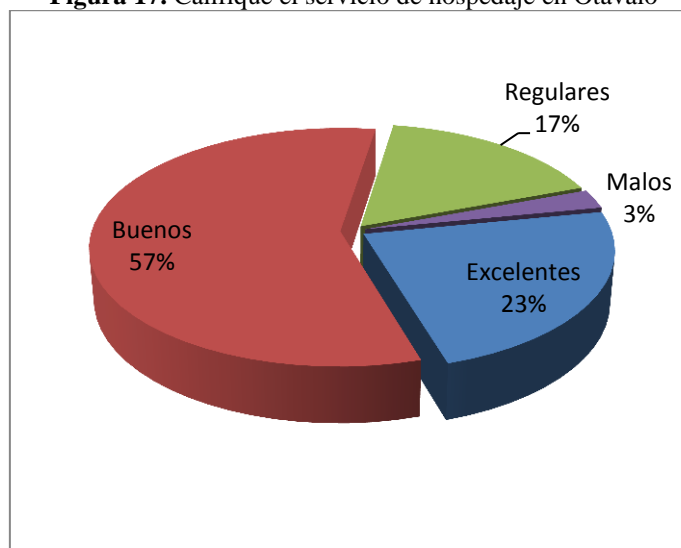
6. ¿Respecto a los servicios de hospedaje que se ofrece en la ciudad de Otavalo, como los califica?

**Tabla 21.** Califique el servicio de hospedaje en Otavalo

CALIFICACIÓN SERVICIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Excelentes	90	23%
Buenos	220	57%
Regulares	65	17%
Malos	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 17.** Califique el servicio de hospedaje en Otavalo



**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

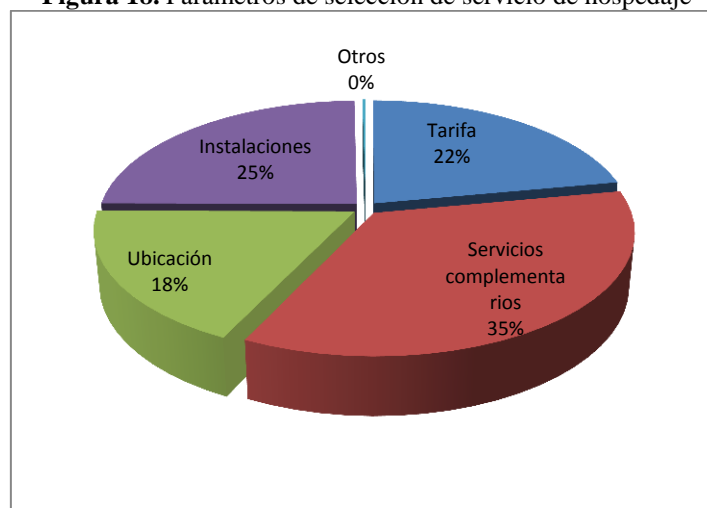
Del total de encuestados que visitan la ciudad e Otavalo, el 57% califican los servicios de hospedaje como buenos, seguido por el 23% que los califican como excelentes, por último resaltan también el 17% que los catalogan como regulares. Tal situación permite inferir que los clientes se encuentran medianamente satisfechos con el servicio de hospedaje que se ofrece en la ciudad.

## 7. ¿Qué parámetros son determinantes para que usted elija una hostería?

**Tabla 22.** Parámetros de selección de servicio de hospedaje

FACTORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Tarifa	85	22%
Servicios complementarios	135	35%
Ubicación	69	18%
Instalaciones	95	25%
Otros	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 18.** Parámetros de selección de servicio de hospedaje

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Sin lugar a dudas que los usuarios de los servicios de hospedaje de la ciudad de Otavalo, consideran que se han decidido por estos, en primer lugar por sus servicios complementarios, seguidos por las instalaciones e infraestructura, y por las tarifas preferenciales que se dan en ciertas temporadas en el año.

## 8. ¿Por qué elige la hostería de su preferencia?

**Tabla 23.** Factores de decisión para elegir una hostería

FACTOR PARA ELEGIR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Por recomendación	35	9%
Por convenios institucionales	53	14%
Por precio	82	21%
Por sus instalaciones	118	31%
Por la calidad en el servicio	95	25%
Otros	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

**Figura 19.** Factores de decisión para elegir una hostería

Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

Al indagar sobre los motivos de elección, las personas encuestadas concuerdan que eligen una hostería, en primer lugar considerando sus instalaciones, seguido por la calidad en el servicio ofrecido y por el nivel de precios. Resaltan también por la firma de convenios institucionales y por recomendaciones recibidas.

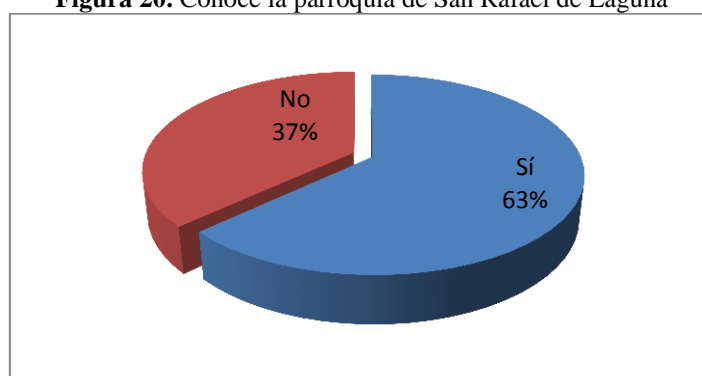


## 9. ¿Conoce o ha escuchado de la parroquia San Rafael de Laguna en Otavalo?

**Tabla 24.** Conoce la parroquia de San Rafael de Laguna

CONOCE PARROQUIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Sí	243	63%
No	142	37%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 20.** Conoce la parroquia de San Rafael de Laguna

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

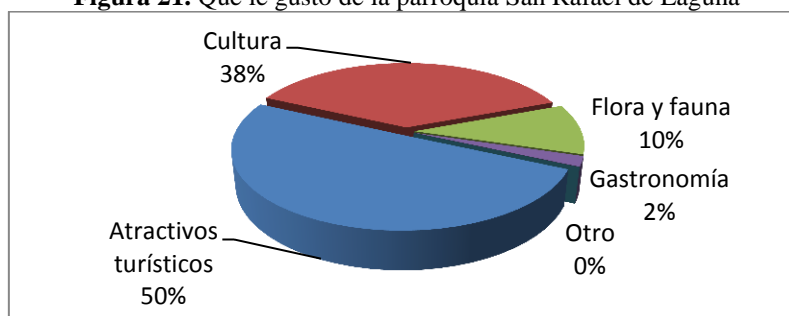
Respecto a que si conocen o no la parroquia San Rafael de Laguna localizada en Otavalo, la mayor parte de las personas encuestadas que representan el 63% del total conoce el lugar, por el contrario el 37% mencionan no conocer la parroquia.

## 10. ¿Qué es lo que más le gusta de la parroquia San Rafael de Laguna?

**Tabla 25.** Qué le gustó de la parroquia San Rafael de Laguna

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Atractivos turísticos	122	50%
Cultura	91	37%
Flora y fauna	25	10%
Gastronomía	5	2%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 21.** Qué le gustó de la parroquia San Rafael de Laguna

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

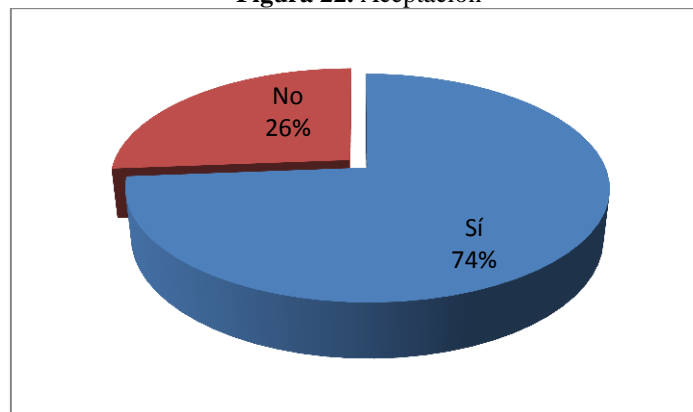
Del 63% de la población (243 individuos) que mencionan que si conocen la parroquia San Rafael de Laguna, mencionan que lo que más le agrado es, sus atractivos turísticos, seguido por la diversidad cultural, y por la flora y fauna del lugar.

11. ¿Si una hostería localizada en la parroquia San Rafael de Laguna en Otavalo, le ofreciera servicios integrales de hospedaje y alimentación que se complementa con el aspecto cultural (Tipo hostería boutique), que aporte al desarrollo de dicho lugar, estaría usted dispuesto a contratarlos?

**Tabla 26.** Aceptación

ACEPTACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Sí	284	74%
No	101	26%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 22.** Aceptación

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Al preguntar sobre la posibilidad de demandar los servicios de una hostería localizada en la parroquia San Rafael de Laguna en Otavalo, que ofrezca servicios integrales de hospedaje y alimentación que se complementa con el aspecto cultural, es decir tipo “hostería boutique”, se ha podido definir que gran parte de la población, esto es el 74%, si lo contrataría, por el contrario, el 26% no está interesado en adquirir el servicio.

12. ¿Qué tipo de diseño y temática preferiría usted que tenga las instalaciones de la hostería?

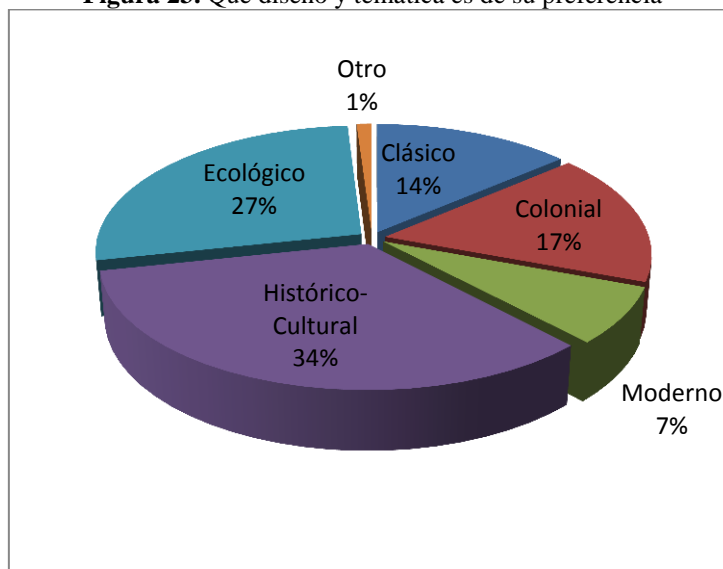
**Tabla 27.** Qué diseño y temática es de su preferencia

TIPO DE DISEÑO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Clásico	53	14%
Colonial	65	17%
Moderno	28	7%
Histórico-Cultural	130	34%
Ecológico	105	27%
Otro	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 23.** Qué diseño y temática es de su preferencia



**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Dentro de las distintas alternativas que debería tener el diseño y temática de la nueva hostería resaltan como las más principales, el tipo Histórico-Cultural, seguido por la ambientación de tipo ecológica y la de tipo colonial. Esto es una pauta, para decidir sobre el diseño que podría tener la nueva hostería de la parroquia San Rafael de Laguna.

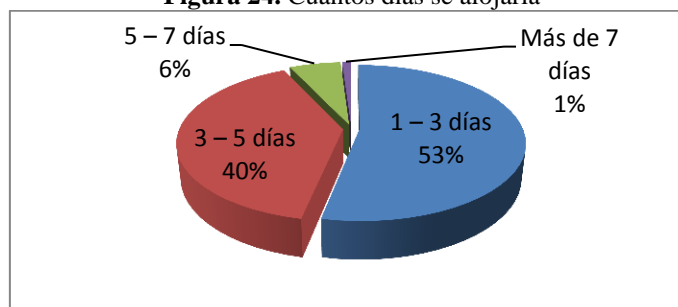
13. ¿Cuántos días se alojaría en esta hostería?

**Tabla 28.** Cuántos días se alojaría

DÍAS DE ALOJAMIENTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
1 – 3 días	205	53%
3 – 5 días	153	40%
5 – 7 días	23	6%
Más de 7 días	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 24.** Cuántos días se alojaría



**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Una vez tomada la alternativa de demandar los servicios de la nueva hostería, los huéspedes pernoctarían en su mayoría, de entre 1 a 3 días, seguidos por aquellos que lo harían de 3 a 5 días y aquellos de entre 5 a 7 días.

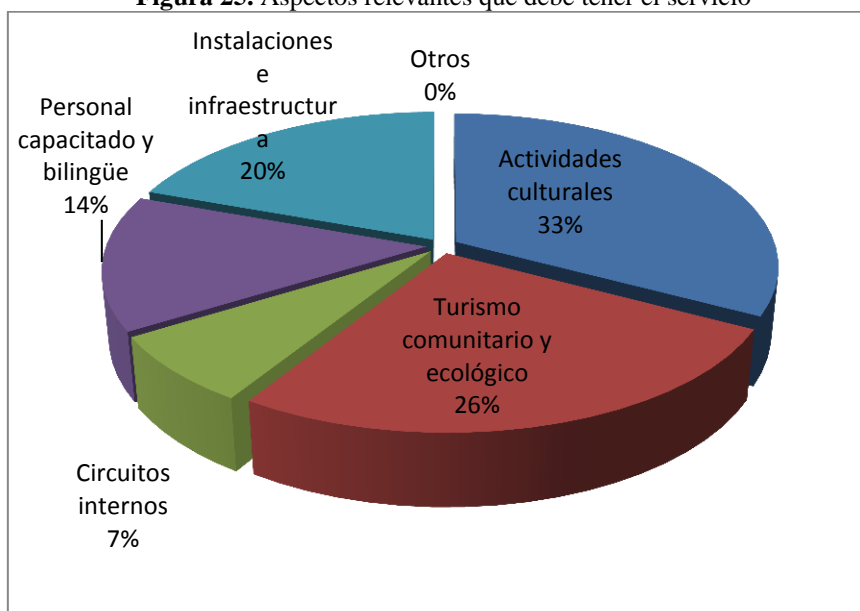
## 14. ¿En qué aspectos se debería centrar el servicio?

**Tabla 29.** Aspectos relevantes que debe tener el servicio

ASPECTOS DEL SERVICIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Actividades culturales	126	33%
Turismo comunitario y ecológico	101	26%
Circuitos internos	28	7%
Personal capacitado y bilingüe	55	14%
Instalaciones e infraestructura	75	19%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

**Figura 25.** Aspectos relevantes que debe tener el servicio

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

La mayor parte de los encuestados que demandarían los servicios de la nueva hostería, están de acuerdo que los aspectos en que se debe centrar el nuevo servicio son, la realización de actividades turísticas, seguidas por el énfasis en el turismo comunitario y ecológico, y por la dotación de una buena infraestructura e instalaciones.

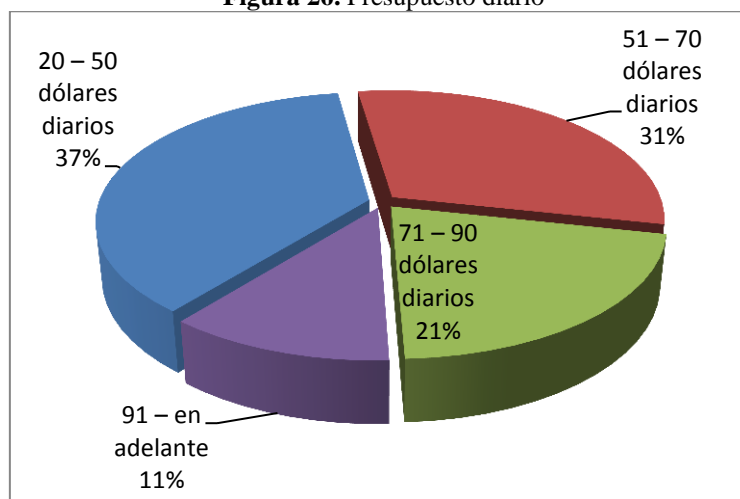
15. ¿Qué presupuesto destinaria diariamente para hospedarse en esta hostería?

**Tabla 30.** Presupuesto diario

PRESUPUESTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
20 – 50 dólares diarios	142	37%
51 – 70 dólares diarios	118	31%
71 – 90 dólares diarios	81	21%
91 – en adelante	44	11%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 26.** Presupuesto diario



**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

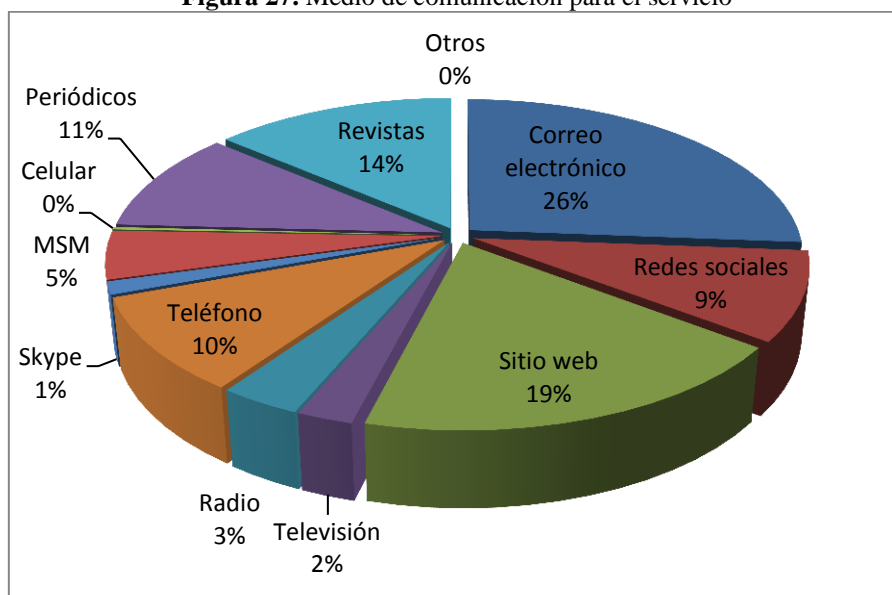
El presupuesto que se asigna para adquirir servicios de hospedaje depende en gran parte, de la categoría de la hostería y de las prestaciones otorgadas a los huéspedes. Sin embargo, para el presente caso, la mayor parte de la población encuestada, estima que asignarían de entre USD 20 a 50 por día, seguidas por aquellas que destinarían de USD 51 a 71, y por aquellas que asignarían de entre USD 71 – 90 diarios

## 16. ¿De qué forma le gustaría recibir información de la hostería?

**Tabla 31.** Medio de comunicación para el servicio

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Correo electrónico	101	26%
Redes sociales	35	9%
Sitio web	72	19%
Televisión	9	2%
Radio	13	3%
Teléfono	37	10%
Skype	5	1%
MSM	19	5%
Celular	1	0%
Periódicos	40	10%
Revistas	53	14%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 27.** Medio de comunicación para el servicio

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Los medios de comunicación por efecto de los avances tecnológicos han tendido a diversificarse, ello permite tener mejores alternativas para enviar y recibir información. Para el caso del nuevo negocio, preferentemente debería optar por medios tales como envío de información a través de correos electrónicos, o anuncios en sitios web, revistas y periódicos.

## 2.4 MERCADO POTENCIAL

### 2.4.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo para la nueva hostería boutique en la parroquia San Rafael de Laguna, comprenden las personas de estratos económicos medio, medio alto y alto que gustan de visitar la provincia de Imbabura, específicamente la ciudad de Otavalo, que viven en provincias colindantes a esta, y los visitantes extranjeros que de igual forma gustan de las bondades ofrecidas por el lugar. Entre los perfiles del potencial consumidor, resalta que les agradan las actividades culturales, eco-turísticas, y otras que se definen dentro del turismo alternativo.

### 2.4.2 Segmentación de mercados

Para segmentar un mercado se deben considerar distintas variables o factores que definen a un grupo específico del mercado. Estas variables importantes son: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Los segmentos de mercado hacia quienes está dirigido el servicio de hospedaje se definen a continuación:

**Tabla 32.** Segmentos de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO		
VARIABLES	SEGMENTOS	
	HOMBRES	MUJERES
Geográfica	Ecuador; Pichincha; Imbabura	Ecuador; Pichincha; Imbabura
Demográfica	De 26 a 55 años; educación, ocupación indistinta; con capacidad de compra.	De 26 años a 55 años; educación, ocupación indistinta; con capacidad de compra.
Psicográfica	Clase social media, media-alta y alta; extrovertida, amigable, exigente y buen nivel de vida.	Clase social media, media-alta y alta; extrovertida, amigable, exigente y buen nivel de vida.
Conductual	Gustan de actividades turísticas al interior del país, enfatizando donde se valor al rescate de la cultura.	Gustan de actividades turísticas al interior del país, enfatizando donde se valor al rescate de la cultura.

**Fuente:** Longenecker, Moore, Petty, & Palich (2007, págs. 164-166)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca



## 2.5 TAMAÑO DE MERCADO

### 2.5.1 Determinación de la demanda

En la actualidad se ha establecido la visita anual de alrededor de 396.580 turistas a la ciudad de Otavalo. Partiendo de esta cantidad se definirá la demanda potencial para la creación de la hostería boutique.

**Tabla 33.** Demanda potencial del proyecto

<b>GEOGRÁFICA</b>			
Ubicación		%	
densidad (poblacional actual)	Turistas Nacionales y extranjeros que visitan Otavalo	100%	396.580
<b>DEMOGRÁFICAS</b>			
edad	26 a 55 años	90%	356.922
<b>PSICOGRÁFICAS</b>			
preferencias:	Les gusta visitar Otavalo	97%	346.214
	Demanda servicios de hospedaje y alimentación en la Laguna de San Pablo	74%	256.199
	Le gusta diseño y temática basado en lo cultural, histórico y ecológico	61%	<b>217.722 (MERCADO META)</b>
<b>CONDUCTUAL</b>			
	Visitan al año (4 veces)	49%	<b>106.684</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Para definir el mercado meta del nuevo proyecto, se parte de la población de turistas que visitan Otavalo siendo un total de 396.580, para posteriormente considerar las respuestas afirmativas de la encuesta, de lo cual se deriva que el 90% de las personas están dentro del rango de edad de 26 a 55 años, seguido se identifica las preferencias de los turistas entre ellas: les gusta visitar Otavalo (97%), de ellos el 74% utilizarían los servicios de hospedaje ofrecidos por una nueva hostería boutique y el 61% que concuerda les agradecería un diseño de las instalaciones de tipo cultural, histórico y

ecológico, dando un total de 217.722 potenciales demandantes considerados como mercado meta. Del mercado meta se establece que el 49% visitan la ciudad de Otavalo cuatro veces al año, a razón de 106.684 tienen dicho comportamiento.

A continuación se establece la demanda histórica tomando en consideración las variables de segmentación y las respuestas afirmativas de la investigación de campo realizada a través de la encuesta:

**Tabla 34.** Demanda histórica

		%	HISTÓRICO			
			2010	2011	2012	2013
<b>GEOGRÁFICAS</b>						
Ubicación	Parroquia San Rafael, Otavalo					
densidad poblacional		100%	322.454	345.479	370.149	396.580
<b>DEMOGRÁFICAS</b>						
edad	15 a 55 años	90%	290.208	310.931	333.134	356.922
<b>PSICOGRÁFICAS</b>						
preferencias:	Les gusta visitar Otavalo	97%	281.502	301.603	323.140	346.214
	Demanda servicios de hospedaje y alimentación en la Laguna de San Pablo	74%	208.311	223.186	239.123	256.199
	Le gusta diseño y temática basado en lo cultural, histórico y ecológico	61%	177.027	189.668	203.212	217.722
<b>HÁBITOS DE CONSUMO</b>						
	Visitas al año (4 veces)	49%	86.743	92.937	99.574	106.684
	<b>DEMANDA ANUAL HISTÓRICA</b>		<b>86.743</b>	<b>92.937</b>	<b>99.574</b>	<b>106.684</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

A partir de los datos presentados se procede a la proyección de la demanda de turista, para lo cual se utilizará el método de mínimos cuadrados, utilizando las siguientes fórmulas:

$$Y = mx + b$$

$$b = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum x \sum xy}{N \sum x^2 - \sum x \sum x}$$

$$m = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - \sum x \sum x}$$

La siguiente tabla permitirá el cálculo de la demanda proyectada requerida para el estudio, aplicando del método de mínimos cuadrados con las fórmulas establecidas:

**Tabla 35.** Demanda histórica y estimación de parámetros para proyección de la demanda

N	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
2010	1	86.743	86.743	1
2011	2	92.937	185.875	4
2012	3	99.574	298.721	9
2013	4	106.684	426.736	16
$\Sigma$	<b>10</b>	<b>385.938</b>	<b>998.075</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Aplicando las fórmulas se tiene:

$$b = \frac{(385.938 * 30) - (10 * 998.075)}{(4 * 30) - (10 * 10)} = \frac{1.597.397,957}{20} = 79.870$$

$$m = \frac{(4 * 998.075) - (10 * 385.938)}{(4 * 30) - (10 * 10)} = \frac{132.917,309}{20} = 6.646$$

$$Y = 6.646x + 79.870$$

Con la fórmula establecida se procede a la proyección de la demanda:

**Tabla 36.** Demanda proyectada

<b>Demanda</b>	<b>Pronóstico años ( x)</b>	<b>Años</b>
113.099	5	2014
119.745	6	2015
126.391	7	2016
133.037	8	2017
139.683	9	2018

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

La demanda del servicio de hospedaje asciende para el año 2018 a 139.683 turistas que visitan la ciudad de Otavalo.

## **2.6LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS**

### **2.6.1 Competencia**

Dentro de la zona de influencia de la nueva hostería boutique, se puede observar que esté sería el único establecimiento con características físicas propias y únicas, sin embargo, en sitios un poco más alejados, exactamente hacia el centro de la ciudad de Otavalo y cercanías del Lago San Pablo, se encuentran los competidores principales, donde se destacan Hotel El Coraza, Hotel El Indio Inn, Hotel Otavalo, Cabañas del Lago, Hacienda Cusin, Hostería Jatuncocha, Hostería Peguche Tío, Cabañas Puerto Lago, Hotel Casa Medina, Casa Mojanda, Hostería El Monasterio de Cusin, Hostería Puerto Lago Country Inn, Hacienda Pinsaqui, Hotel Spa Resort Vista del Mundo, Hotel Doña Ester, entre los principales.

### **2.6.2 Ventajas**

Entre las ventajas de la competencia son su localización céntrica, personal calificado, infraestructura moderna y con acabados de primera, que incluyen los servicios de

centros de convenciones, *catering service*, restaurante, bar, *room service*, *business center*, gimnasio, *spa*, transporte, sala de juegos e internet inalámbrico.

Por las características que poseerá la nueva hostería, los hoteles y hosterías que serían competencia directa importante son Cabañas del Lago con una capacidad instalada para atender 140 personas al día, Hacienda Cusin con disponibilidad para 96 personas, Hostería Peguche Tío con capacidad para 34 personas, Hostería Puerto Lago Country Inn con capacidad para 63 personas y la Hostería Jatuncocha con disponibilidad para 40 personas.

A continuación se presenta la capacidad instalada de la competencia:

**Tabla 37.** Capacidad instalada de la competencia

<b>AÑO</b>	<b>NEGOCIO</b>	<b>CAP. MAX.</b>	<b>DIARIA</b>	<b>ANUAL</b>
2013	Cabañas del Lago	140,00	97	35.405
	Hacienda Cusin	96,00	80	29.200
	Hotería Peguche Tío	34,00	23	8.395
	Hostería Puerto Lago Country Inn	63,00	44	16.060
	Hostería Jatuncocha	40,00	27	9.855
<b>CAPACIDAD TOTAL</b>				<b>98.915</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

De acuerdo a la investigación directa realizada, se pudo determinar que la capacidad instalada de la competencia directa del nuevo negocio es de 373 personas, con una utilización diaria aproximada del 73% (271 personas), cantidad que multiplicada por los 365 días del año, daría una oferta anual de 98.915 personas.

A continuación se presenta la oferta histórica de las principales hosterías de la ciudad de Otavalo y cercanías del lago San Pablo:

**Tabla 38.** Oferta histórica

<b>OFERTA HISTÓRICA</b>	
<b>AÑO</b>	<b>TURISTAS</b>
2010	89.790
2011	94.170
2012	94.900
2013	98.915

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

La información presentada será utilizada para el cálculo de la proyección de la oferta, utilizando el método de mínimos cuadrados, con la aplicación de las siguientes fórmulas:

$$Y = mx + b$$

$$b = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum x \sum xy}{N \sum x^2 - \sum x \sum x}$$

$$m = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - \sum x \sum x}$$

A continuación se presenta el cálculo de la proyección de la oferta con la aplicación del método de mínimos cuadrados:

**Tabla 39.** Oferta histórica y estimación de parámetros para proyección de la oferta

<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
2010	1	89.790	89.790	1
2011	2	94.170	188.340	4
2012	3	94.900	284.700	9
2013	4	98.915	395.660	16
<b>Σ</b>	<b>10</b>	<b>377.775</b>	<b>958.490</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Aplicando las fórmulas se tiene:

$$b = \frac{(377.775 * 30) - (10 * 958.490)}{(4 * 30) - (10 * 10)} = \frac{1.748.350}{20} = 87.418$$

$$m = \frac{(4 * 958.490) - (10 * 377.775)}{(4 * 30) - (10 * 10)} = \frac{56.210}{20} = 2.811$$

$$Y = 2.811x + 87.418$$

Con la fórmula establecida se procede a la proyección de la demanda:

**Tabla 40.** Oferta proyectada

<b>Oferta</b>	<b>Pronóstico años ( x )</b>	<b>Años</b>
101.470	5	2014
104.281	6	2015
107.091	7	2016
109.902	8	2017
112.712	9	2018

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

La oferta para el año 2018 asciende a 112.712 turistas que adquieren el servicio de hospedaje en las principales hosterías ubicada en la ciudad de Otavalo.

## **2.7 BALANCE OFERTA-DEMANDA**

El balance de la oferta-demanda, indica el total de consumidores que un mercado no puede satisfacer. A continuación, se procede a realizar el cálculo para el primer año, partiendo de los datos obtenidos en el estudio de mercado:

**Tabla 41.** Balance oferta vs Demanda

<b>BALANCE OFERTA VS DEMANDA ( primer año )</b>	
OFERTA	101.470
DEMANDA	113.099
<b>INSATISFECHA</b>	<b>11.629</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Se presenta un balance de demanda insatisfecha de 11.629 turistas que visitan la ciudad de Otavalo para el año 2014.

## **2.8 PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se detalla el plan de marketing para promocionar los servicios de la nueva hostería boutique en la parroquia de San Rafael, Ciudad de Otavalo-Provincia de Imbabura, incluyen la definición del servicio, la determinación del precio, los medios de promoción y el canal de distribución.

### **2.8.1 Estrategia general de marketing**

#### **2.8.1.1 Posicionamiento amplio o general**

Partiendo de la propuesta de Porter (1980), respecto a las estrategias de posicionamiento, se ha optado por la denominada como “diferenciación”, que consiste en “que cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que se escoja para distinguirse, debe diferenciar a la empresa de la competencia y debe ser lo bastante importante para justificar un precio preferencial que exceda el costo la diferenciación.” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 194)

La estrategia elegida permitirá a la nueva hostería ofrecer el servicio de hospedaje con características de diferenciación, centradas específicamente en el diseño de los acabados, donde se dará realce a las características propias de la comunidad de San Rafael, las cuales se remontan a varios asentamientos “ubicados alrededor del Otavalo



antiguo (actualmente las comunidades de Caluquí, Gualacata, Inti Huaycopungo, Huaycopungo y Tocagón)” (Gobierno Parroquial San Rafael de la Laguna, 2011).

La diferenciación se centra en disponer de habitaciones nuevas (sencillas, dobles y triples) con decoración y buenos acabados de tipo rustico-ecológico, tratando en lo posible de utilizar materiales tales como la madera, la paja. Esto se complementa con la decoración con artesanías autóctonas del lugar, que den a conocer dentro del establecimiento la forma de vida, costumbres, e identidad de los habitantes de dicha parroquia.

El fin de este proyecto es atraer el turismo nacional y extranjero para que disfrute dentro de la comunidad con todas las comodidades, con servicios de calidad para satisfacer sus expectativas plenamente.

#### **2.8.1.2 Posicionamiento competitivo**

Los servicios que va a ofrecer la nueva hostería, se catalogan como exclusivos por el hecho mismo de ligar la actividad turística con la cultura y la ecología, su posicionamiento competitivo se basa en la estrategia de especialista, con ello el negocio “se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado. Busca un nicho en el que puede tener una posición de dominio y no ser atacado por la competencia.” (López, 2009, pág. 120)

Con esta predisposición estratégica, la nueva unidad de negocio, centrará sus esfuerzos en lograr la satisfacción de sus potenciales demandantes, tanto nacionales como extranjeros.

## **2.8.2 Establecimiento de precios**

### **2.8.2.1 Meta de ventas**

Tras la realización de la investigación de mercados, se ha establecido que existe una excelente oportunidad de mercado para la creación de una Hostería boutique en la parroquia de San Rafael, Ciudad de Otavalo. Con ello, en primera instancia se va a proceder a establecer el objetivo que persigue la definición del precio, lo cual radica en obtener recursos suficientes para recuperar la inversión asignada y por ende garantizar la operatividad del negocio.

De acuerdo a las expectativas de los promotores del nuevo negocio, se ha identificado un potencial de rentabilidad que al menos cubra el costo de oportunidad de sus inversiones en otros mercados, tales como el financiero o bursátil.

Una primera estimación, se la realiza tomando como referencia la tasa activa del mercado financiero, la cual es del 8,17% (Segmento productivo corporativo) para el 2014 según cifras oficiales (Banco Central del Ecuador, 2014).

Otra forma de establecer el costo de oportunidad que servirá de referencia para definir el margen de ganancia para el nuevo negocio, es el rendimiento del dinero en el mercado bursátil, para lo cual se toma en cuenta los rendimientos de las emisiones de acciones, que al momento oscilan entre el 7% y 9%. (Bolsa de Valores de Quito, 2013)

El nuevo negocio al menos deberá rendir un margen de ganancia por sobre las tasas estimadas en estos dos tipos de mercados.

### **2.8.2.2 ELEMENTOS QUE DETERMINAN EL PRECIO**

El presente apartado, incluye un breve detalle de los elementos que se cree influirán en la determinación del precio del servicio del nuevo negocio. Estos son:

- La variación en el costo de insumos y bienes utilizados. Situación que podría darse por la estacionalidad de los mismos, pero sobre todo por el contexto macroeconómico. Para hacer frente a esta situación, se prevé demandar bienes y servicios dentro de la misma parroquia, lo que en cierta forma garantizará el abastecimiento y costos accesibles.
- Nuevos competidores. Por el desarrollo de la actividad turística del país, se generará mayor incentivo para el ingreso al mercado de nuevos inversionistas a ingresar al mercado. Esta situación será enfrentada, con la diferenciación del servicio que como ya se comentó, se centra en brindar otro tipo o forma de hacer turismo al visitante nacional y extranjero. A ello, se agrega que el nivel de precios se mantendrá acorde a la media del mercado.

### **2.8.2.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS**

Por tratarse de un negocio nuevo que ofrece servicios diferenciados, la estrategia de precios a ser implementada en una primera etapa de operación del negocio, es la de tipo “precios de introducción”, que consiste en mantener niveles de precios por debajo a los de los competidores potenciales. La diferenciación estará dada por la calidad en el servicio.

Para definir el rango de precios de los servicios de hospedaje dentro de la ciudad, se ha realizado un sondeo dentro de los negocios ubicados dentro en la zona de influencia y que son considerados como competidores potenciales, de lo cual se desprende la siguiente información:

**Tabla 42.** Precios de mercado de servicio de hospedaje

<b>ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA (SERVICIO DE HOSPEDAJE)</b>			
<b>COMPETIDOR</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>PRECIO HABITACIÓN</b>	
		<b>INDIVIDUAL</b>	<b>DOBLE</b>
Cabañas del Lago	Primera	75,00	135,00
Hacienda Cusin	Primera	90,00	120,00
Hostería Peguche Tío	Primera	65,00	95,00
Hostería Puerto Lago	Primera	91,50	115,90
Hostería Jatuncocha	Primera	60,00	90,00
<b>PROMEDIO</b>		<b>76,3</b>	<b>111,18</b>

**Fuente:** Hoteles de la ciudad de Otavalo, 2014.

**Elaborado por:** Andrés Vaca

De la información presentada en la tabla anterior, los precios de los servicios de hospedaje se mantienen en un rango de entre USD 60 y USD 91,50 para una habitación individual y de USD 90 hasta USD135 para una habitación doble. El precio promedio del servicio de hospedaje para una habitación simple es USD 76,30 y de USD 111,18 para una habitación doble. Esta información servirá como referencia para definir el precio del servicio de la nueva hostería boutique, que como queda planteado, también aporte al desarrollo de la parroquia.

Sin embargo, los precios pueden diferir en el mercado, es por ello que el nuevo negocio optara por cobrar precios por debajo de la media de mercado, como estrategia para incrementar el nivel de demanda especialmente en los primeros años de operación de negocio, siendo de 55 dólares el precio del servicio por persona. Esto no implicará ofrecer un servicio de baja calidad.

Tomando en consideración el costo por habitación el precio establecido anteriormente cubre dicho rubro y genera un utilidad aproximada del 22%, la siguiente tabla muestra el costo por habitación:

**Tabla 43.** Costo servicio de hospedaje

<b>COSTO SERVICIO DE HOSPEDAJE HABITACIÓN SIMPLE</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>COSTO</b>	
			<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Jabones hoteleros	2	unidad	0,15	0,30
Papel higiénico	2	rollo	0,35	0,70
Shampoo	1	sachet	0,20	0,20
Luz eléctrica	50	KW	0,06	3,00
Agua potable	4	m3	0,50	2,00
Tv por cable	1	servicio	3,25	3,25
<b>TOTAL</b>				<b>9,45</b>

**Fuente:** Estudio financiero, 2014.

**Elaborado por:** Andrés Vaca

La estrategia establecida para determinar el precio en la presente propuesta es de acuerdo al precio menor de la media de mercado, esto es 55 dólares por ser una hostería nueva.

### **2.8.3 Táctica de ventas**

En una primera fase de operación del nuevo negocio, se prevé vender los servicios de hospedaje de forma directa, esto es sin intermediarios, recurriendo a la utilización de medios de promoción que apoyen la venta del servicio. Preferentemente se utilizarán medios electrónicos para la entrega de proformas y medios escritos para promocionar el servicio.

Una vez que el negocio haya entrado en su fase de crecimiento, se ha propuesto alianzas estratégicas con las agencias de viaje, asistir a ferias del turismo al interior del país, y si es posible participar en las promociones itinerantes que organiza el gobierno fuera del país, cuando menos las de tipo regional.

### **2.8.4 Política de servicio al cliente y garantías**

Este nuevo negocio nace con otras perspectivas respecto a la prestación de servicios de hospedaje, los cuales se mantienen en forma directa con los avances tecnológicos y económicos, que se centran en brindar todas las comodidades a los huéspedes,

olvidando facetas que para un cierto grupo de la población son relevantes, tal es el caso de actividades de turismo comunitario, agroturismo, turismo de la salud, ecoturismo, entre otros, que si bien en el país se han dado importantes avances, aun no se plasman en su totalidad dentro del contexto nacional, siendo esto un desaprovechamiento de importantes atractivos turísticos.

El servicio es de tipo personalizado, desde que el turista realiza el primer contacto para hacer su reservación o para solicitar información de los servicios que ofrece el nuevo negocio. Se dispone de habitaciones tipo suites simples, dobles y triples, las mismas que disponen del servicio de televisión por cable, agua caliente las 24 horas, servicio de llamadas, ambientación temática que recoge a las costumbres y cultura de la parroquia de San Rafael de la Laguna, y un sitio especificado para la venta de artesanías de los habitantes de dicha localidad.

A estas dotaciones se agregan, su excelente ubicación (cerca de la ciudad de Otavalo, y a la Panamericana Norte, principal vía de acceso al lugar), tarifas convenientes, formas de pago y atención personalizada a cargo de personal que es propio de la parroquia, el cual antes de que empiece a trabajar será capacitado en temas de atención integral al cliente.

#### **2.8.4.1 Marca y eslogan**

La marca es una imagen representativa, que trata de mostrar o representar en lo posible las características del servicio a entregarse. El nombre o marca se lo ha definido como “Hostería Boutique Totorá”, nombre que se fundamenta en resaltar una de las actividades artesanales que más definen y que mayoritariamente se dedica el comunero de San Rafael de la Laguna, que es la producción de artículos de totora, según Totorá Sisa S.C.C. (2009), es:

Una planta (junco) acuática, muy antigua, [...] se usa en artículos de cestería para almacenar y recoger productos del campo y hacer diferentes artículos de uso doméstico, entre ellos la tradicional estera que es un tejido de tallos de totora que dan la forma de

un tapete usado en múltiples formas, desde cama de dormir hasta elemento decorativo de interiores.

A continuación se presenta la marca y eslogan de la Hostería Boutique:

**Figura 28.** Marga y eslogan



**Elaborado por:** Andrés Vaca

El eslogan propuesto busca expresar en palabras cortas las cualidades que resaltan el servicio, esto es el disfrute de un descanso en un entorno más amigable con la naturaleza que se complementa con actividades culturales.

## **2.8.5 Promoción y publicidad**

Conforme a las respuestas favorables de la investigación de mercados, la promoción de los servicios se realizará preferentemente a través de medios electrónicos (uso intensivo de internet), medios impresos (anuncios en revistas y periódicos), artículos promocionales POP (llaveros, gorras, *souvenirs*), y relaciones públicas (auspicios en programas y actividades culturales organizadas por la parroquia). Su combinación adecuada permitirá alcanzar los mejores réditos en favor del negocio.

### **2.8.5.1 Publicidad en medios electrónicos**

El nuevo negocio, prevé beneficiarse de los avances tecnológicos para dar a conocer sus servicios de forma ágil y efectiva, ello implica la creación de su página de internet, que

estará a cargo de una empresa especializada en este tipo de servicios. Entre las características de la página web resaltan diseño profesional, control de contenidos, acceso a usuarios, sección para contactos, catálogo de productos, y tienda virtual. Esto se complementa con la promoción de los servicios a través de redes sociales.

Asimismo, se contratará el servicio de internet de banda ancha, con el servicio de conexión ilimitado.

### **2.8.5.2 Publicidad en medios impresos**

Los medios impresos son convenientes para promocionar cualquier tipo de servicio, no solo por su costo sino por su mayor alcance. Una de las actividades de promoción en este tipo de medios es, contratar un anuncio con Editorial Vistazo para la publicación en la Revista Hogar, cuya circulación es mensual. El anuncio tiene dimensiones de 1/4 de página a un costo de USD 1.150 (IVA incluido) por cada anuncio. La periodicidad del anuncio es semestral.

Otra alternativa es elaborar brochures con la información completa del servicio que se va a prestar en la nueva hostería. Este contendrá cuatro páginas de 6,5 cm x 8,5 cm, impresiones a full color. Se establece que anualmente se elaborarán alrededor de 500 a un costo de USD 2,20.

### **2.8.5.3 Relaciones públicas**

Este tipo de estrategias será sin duda la de mayor relevancia para los fines por el cual se crea este nuevo negocio. Esto es aportar al desarrollo de la parroquia de San Rafael de La Laguna, no solo por la dinamización de la actividad turística, sino por su aporte al rescate de valores culturales, así como productos artesanales del lugar.

Como se mencionó, anteriormente se plantea trabajar conjuntamente con la dirigencia parroquial para la promoción de los servicios turísticos. Para posicionar la marca y dar a conocer a la nueva hostería, se realizará un evento de lanzamiento con invitados de la



localidad a un costo aproximado de 20 dólares por invitado. Otra actividad consiste en aportar económicamente para la realización de las fiestas patronales de la parroquia, que se celebran en el mes de junio. El monto asignado anualmente es de USD 1.000.

#### 2.8.5.4 Material promocional

Otra de las opciones para promocionar los servicios viene dada por la concesión de artículos promocionales a los potenciales turistas de la nueva hostería, para ello se elaborarán 1.000 llaveros en el que resalte la marca de la hostería, a un costo de USD 1,50 por unidad.

#### 2.8.5.5 Presupuesto asignado

Una vez definidas las estrategias de promoción de los servicios, se deberá cuantificar cada una de ellas, a fin de determinar el monto que los promotores del negocio deberán asignar, al primer año de inicio de las operaciones de la hostería. Conforme a las necesidades, se verá la posibilidad de mantener un presupuesto anual para actividades de publicidad y promoción.

**Tabla 44.** Presupuesto asignado a la promoción y publicidad

PRESUPUESTO PARA PROMOCIÓN					
MESES	MEDIO PUBLICITARIO	DETALLE	CANTIDAD	COSTO	
				UNITARIO	TOTAL
Enero	Evento de lanzamiento	Aproximadamente 50 invitados	1	20,00	1.000,00
	Diseño y creación de la página web	Creación de módulos complementarios	1	450,00	450,00
Febrero	Anuncio en Revista Hogar	1/4 página	2	1.150,00	2.300,00
Marzo	Material POP	Llaveros	1.000	1,50	1.500,00
Mayo	Elaboración de brochures	6,5 cm x 8,5 cm,	500	2,20	1.100,00
Junio	Apoyo económico	Realización de fiestas patronales	1	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>7.350,00</b>

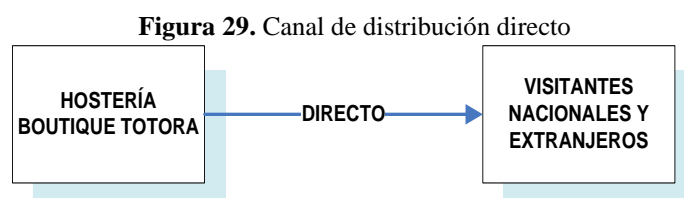
**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Andrés Vaca

De la tabla anterior, se ha establecido un presupuesto anual por un monto de USD 7.350 para promocionar los servicios del “Hostería Boutique Totorá”, valor que de acuerdo a las necesidades del negocio podrán incrementarse.

## 2.8.6 Distribución

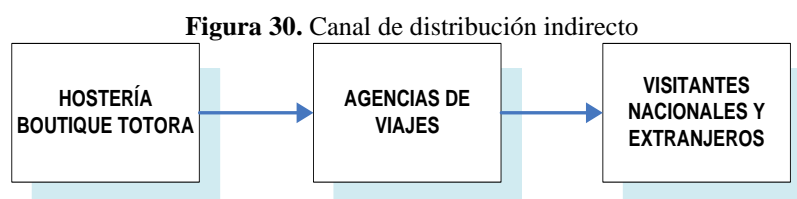
Por tratarse de un nuevo negocio, el servicio será distribuido de forma directa hasta el visitante nacional o extranjero que gusta de la ciudad de Otavalo. Esto implica que no existirá intermediarios, lo cual favorece al no encarecimiento del servicio.



**Fuente:** (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 369)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Sin embargo, a medida que el negocio crezca, se propondrá realizar acuerdos de exclusividad para la venta de los servicios a través de agencias de viajes, para lo cual se rediseñará el canal de distribución a uno de tipo indirecto.



**Fuente:** (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 369)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

## CAPÍTULO 3

### 3. PROPUESTA

#### 3.1 ESTUDIO TÉCNICO Y ORGANIZACIONAL

En este capítulo se incluye la información respecto a aspectos técnico, operativo y administrativo de la nueva hostería que se propone poner en marcha. Aquí se resaltan los lineamientos a seguir para garantizar la puesta en marcha de las operaciones del negocio.

##### 3.1.1 Objetivos

- Establecer la factibilidad técnica de la prestación de servicios de hospedaje ofrecido por la hostería boutique.
- Definir el tamaño óptimo, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización administrativa necesaria para poner en marcha el nuevo negocio. (Baca, 2010)

##### 3.1.2 Localización geográfica

Entre los factores que inciden la puesta en marcha del nuevo negocio, resalta su localización, la cual debe ser óptima en términos económicos y logísticos, esto es permitir la entrega oportuna del servicio a un precio conveniente. También debe facilitar el óptimo aprovisionamiento de bienes y servicios complementarios para la entrega del servicio de hospedaje.

###### 3.1.2.1 Macro localización

La macro localización consiste en definir el macro contexto donde se va a localizar la nueva hostería boutique. Es así que este se localiza en la región Sudamericana,

República del Ecuador, provincia de Imbabura, cantón Otavalo, parroquia San Rafael de la Laguna.

**Figura 31. Macrolocalización**



**Fuente:** (Hoteles Otavalo, 2012)  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

### 3.1.2.2 Micro localización

Por el contrario, micro localizar la nueva hostería, consiste en definir el área específica donde se instalará la infraestructura del negocio, lo que sin duda dependerá de su éxito o fracaso.

Por estas exigencias, el procedimiento de micro localizar el negocio, se debe sustentar en la utilización de una técnica que le permita reducir en cierta forma las dificultades de una mala elección, y no únicamente regirse a una simple percepción personal.

Para el caso del desarrollo del presente proyecto, este procedimiento se lo hará con la técnica de valoración de factores, denominada como el método cualitativo por puntos, el cual consiste en “asignar valores cuantitativos a una serie de factores que influyen en la determinación de la localización, con lo cual se pueden valorar diversas alternativas” (Morales & Morales, 2002, pág. 58).

Cabe recalcar que para la valoración de los factores, se ha procedido a conocer a detalle las posibilidades (ventajas y desventajas) de cada una de las alternativas. En razón de ello, el promotor del negocio recurre a su juicio y criterio, así como el de conocedores de la zona, para conceder la valoración de los factores. Lo primordial, es que no se exceda de un total, que para este caso se ha considerado que es igual a 1.

En la siguiente tabla se presenta el resultado del procedimiento realizado para definir la micro localización de la nueva hostería:

**Tabla 45.** Resultados de la cualificación para la ubicación de la hostería

MICRO LOCALIZACIÓN DEL NUEVO NEGOCIO							
Variables	Valor	CACHIVIRO		CUATRO ESQUINAS		HUAYCOPUNGO	
		Punt.	V/.pond.	Punt.	V/.pond.	Punt.	V/.pond.
Cercanía al mercado	0,19	9	1,71	9	1,71	9	1,71
Entorno natural	0,20	9	1,80	8	1,60	8	1,60
Cercanía al Lago San Pablo	0,18	9	1,62	8	1,44	8	1,44
Disponibilidad de servicios	0,15	8	1,20	8	1,20	8	1,20
Infraestructura pública	0,18	8	1,44	8	1,44	8	1,44
Disponibilidad de proveedores	0,10	7	0,70	7	0,70	7	0,70
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>8,47</b>		<b>8,09</b>		<b>8,09</b>

Dónde: 10 = excelente; 0 = malo

Fuente: Baca (2010, pág. 87)

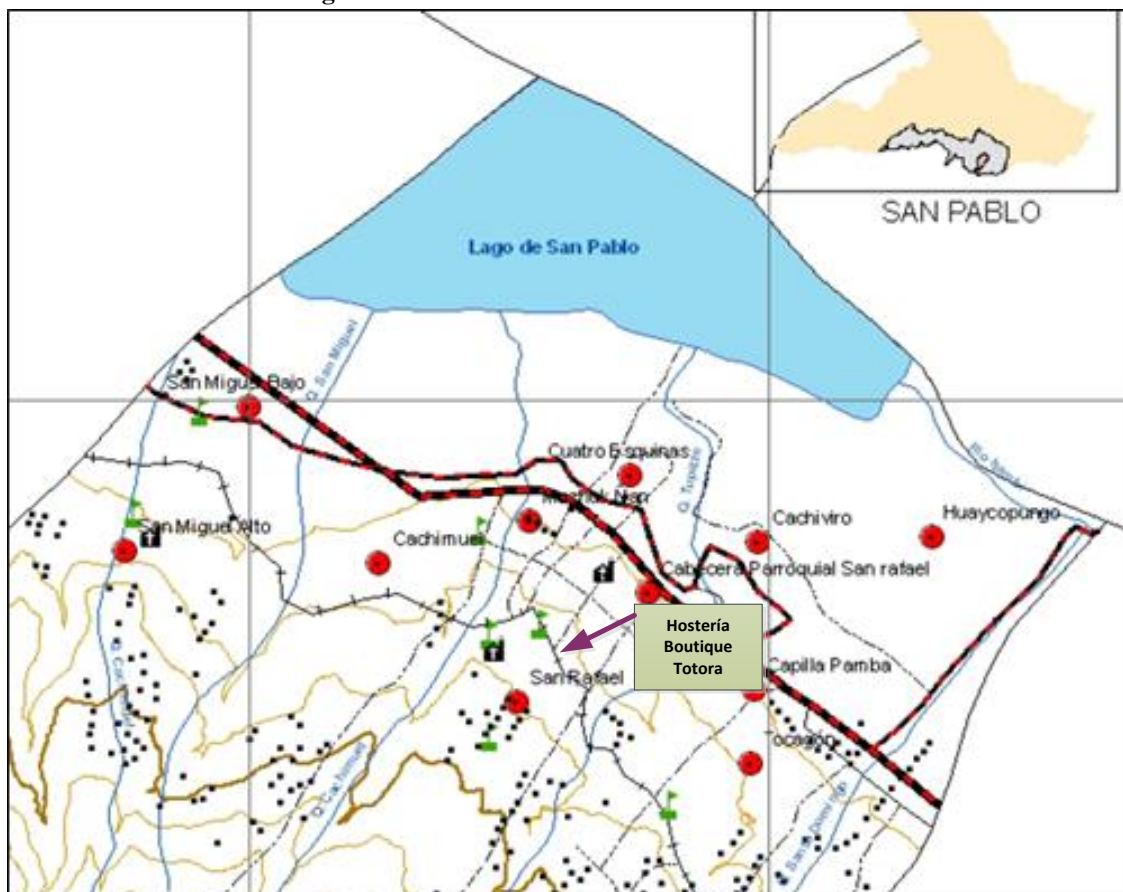
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

Al evaluar las tres alternativas propuestas para la micro localización de la nueva hostería, se ha definido que el sitio más idóneo, la comunidad de Cachiviro de la parroquia San Rafael de la Laguna.

La elección se da principalmente por su cercanía al principal atractivo turístico que es el Lago San Pablo, a ello se agrega también la localización de actividades empresariales como es el tratamiento de la totora para la elaboración de artesanías y demás. También se resalta la riqueza cultural de la comunidad, así como su entorno natural.

A continuación se presenta un mapa con la localización tentativa del nuevo negocio:

**Figura 32.** Micro localización de la nueva hostería



**Fuente:** Gobierno Parroquial San Rafael de la Laguna (2011)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

### 3.1.3 Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto se lo representa como el nivel de producción o la cantidad que una unidad de producción está en capacidad de atender satisfactoriamente. A decir de Miranda (2005), el tamaño se refiere a la capacidad de producción y comercialización de bienes o servicios durante la vida del proyecto.

### 3.1.3.1 Capacidad del proyecto

Para determinar la capacidad del nuevo proyecto, se han ciertos factores o parámetros que definen su tamaño, donde resaltan los siguientes:

- Los promotores del nuevo negocio consideran disponer la hostería con habitaciones simples (5), dobles (10) y triples (5) con capacidad para 40 camas. Con ello, al menos se deberán edificar 20 habitaciones.
- De la capacidad instalada se utilizará el 36,82%, esto de acuerdo a datos estimados de ocupación de la Hostería Jatuncocha que cuenta con la misma capacidad de atención de 40 personas al día, además se considera el ingreso de personas a la provincia de Imbabura, la siguiente tabla muestra el porcentaje de ocupación:

**Tabla 46.** Capacidad utilizada

DETALLE	PROYECTO NUEVO		
	DISPONIBILIDAD DIARIA	DISPONIBILIDAD MENSUAL	
Total habitaciones y/o cabañas	40	14600	
Porcentaje	100%	100%	
MESES	PAX SEMANA	PAX MENSUAL	%
enero	77	308	27,50%
febrero	77	308	27,50%
marzo	77	308	27,50%
abril	77	308	27,50%
mayo	161	644	57,50%
junio	161	644	57,50%
julio	161	644	57,50%
agosto	161	644	57,50%
septiembre	161	644	57,50%
octubre	77	308	27,50%
noviembre	77	308	27,50%
diciembre	77	308	27,50%
<b>PROMEDIO HAB.</b>	<b>112</b>	<b>5376</b>	
<b>% DE OCUPACIÓN</b>	<b>40,00%</b>	<b>36,82%</b>	

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

- Por el incremento de turistas los fines de semana, el aprovisionamiento de bienes y servicios que respaldan la actividad del nuevo negocio se lo hará de una manera planificada y con antelación, para evitar desabastecimientos, que pueden afectar la operatividad del negocio.
- Como una de las propuestas del nuevo negocio, es la integración de la comunidad al proyecto, para ello, se prevé contratar únicamente a la gente que vive cerca de la zona de influencia. Esto es posible, gracias a la capacitación que se les brindará previamente. En caso de ser necesario, se contrataran profesionales para áreas que requieren mayor especialización.
- La infraestructura pública desarrollada en este último gobierno, favorece a las actividades de comercialización del servicio de hospedaje, por la rápida comunicación entre las poblaciones aledañas y para el arribo de los turistas tanto nacionales como extranjeros.

### **3.1.4 Ingeniería del proyecto**

El detalle de la ingeniería del proyecto, es otro de los factores preponderantes en la ejecución de proyectos, según Miranda (2005), esta fase permite:

Identificar una función de producción que optimice la utilización de los recursos de todo orden puestos a disposición de la empresa; en efecto, se trata de elaborar mediante la aplicación de métodos y procedimientos apropiados y con la utilización de recursos y materiales, productos o servicios específicos que atiendan necesidades potenciales de los consumidores. (pág. 51)

#### **3.1.4.1 Estrategia de operaciones**

La estrategia de operaciones tiene que ver con “el establecimiento de políticas y planes amplios para utilizar los recursos de una empresa con el fin de apoyar mejor su estrategia competitiva a largo plazo.” (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005, pág. 26)

La estrategia de operaciones que se ha planteado para “Hostería Boutique Totorá”, es rapidez en la entrega del servicio de hospedaje, esto permitirá al negocio “[...] ofrecer



sus servicios con mayor rapidez que sus competidores”, (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005, pág. 27), lo cual es decisivo, incluso para lograr la minimización de sus costos.

#### **3.1.4.2 Partes principales del servicio**

El servicio de hospedaje en una Hostería tipo boutique localizado en la parroquia de San Rafael de La Laguna, incluyen las siguientes actividades:

- Prospección de visitantes nacionales y extranjeros.
- Envío de información para persuadir la demanda del servicio de hospedaje.
- Aceptación del servicio por parte del turista.
- Toma de la reservación del servicio, por diversos medios de comunicación.
- Arribo de los usuarios.
- Verificación de reservación.
- Registro de huéspedes.
- Revisión en el sistema la disponibilidad de plazas.
- Asignación de habitación y entrega de llaves.
- Traslado del huésped a la habitación asignada.
- Pernoctación del huésped.
- Visita a atractivos turísticos de la zona.
- Talleres de socialización cultural.
- Desocupación de la habitación.
- Registro de salida del huésped.

#### **3.1.4.3 Características técnicas del servicio**

El servicio es el hospedaje en una Hostería tipo boutique, para visitantes nacionales o extranjeros, en habitaciones confortables, espaciosas, ambientadas con rasgos culturales propios de la parroquia. En sí, todas las instalaciones e infraestructura tendrán acabados de primera que incluyen materiales alternativos de construcción como son paja, ladrillo, totora, madera, todo ello a fin de dotarle de otro tipo de ambientación, que sirva para que el usuario se sienta a gusto mientras permanezca hospedado.

Se dispondrá únicamente con habitaciones sencillas (una persona), dobles y triples, que incluyen televisión por cable, acceso a internet, agua caliente las 24 horas, servicio de llamadas, caja de seguridad electrónica, entre otros.

El cliente será atendido por personal calificado que es propio de la zona. Se hará hincapié en que deban conservar su vestimenta tradicional mientras presten el servicio. Se promoverá además que sean buenos anfitriones, atendiendo todos los requerimientos de los clientes, dentro de los plazos exigidos y con parámetros de calidad.

#### **3.1.4.4 Servicios a ofrecer**

Los servicios que va a ofrecer la nueva unidad de producción, incluyen:

- Televisión por satélite.
- Servicio de restaurante, que incluye platos típicos y a la carta.
- Secador de cabello en todas las habitaciones.
- Dispositivo de música.
- Servicio telefónico.
- Mini-Nevera con agua y refrescos.
- Caja de seguridad (en caso de ser requerido).
- Internet inalámbrico.
- Servicio a la habitación de alimentos.
- Servicio de lavandería.
- Servicio de taxi ejecutivo las 24 horas.
- Transportación interna.
- City tour local e interprovincial (en caso de ser requerido).
- Oferta de artesanías elaboradas por personas del sector.

### 3.1.4.5 Procesos del servicio

La nueva hostería boutique centra sus actividades en un macro proceso que consiste en la concesión de servicios de hospedaje a turistas tanto nacionales como extranjeros. De este se origina otros subprocesos que incluyen otras actividades, que de igual forma son importantes, estas son el servicio de alimentación, guianza dirigida, actividades culturales (visita a comunidades para observar sus costumbres), talleres (realización de artículos de totora), tours por los atractivos turísticos que están dentro de la zona de influencia, y traslados internos.

A continuación se presenta en detalle las actividades inherentes en el macro proceso que es la prestación del servicio de hospedaje:

- **Prospección de visitantes nacionales y extranjeros**

El negocio cuenta con un personal de ventas, quienes tendrán bajo su responsabilidad, colocar el servicio en el mercado, ello implica la búsqueda de mercados receptores, tanto dentro del contexto nacional como de las afueras del país. En lo posible se trabajará con bases de datos para realizar la colocación directa del servicio. Esta actividad se complementa con la entrega de información.

- **Envío de información para persuadir la demanda del servicio de hospedaje**

El usuario de servicios de hospedaje es exigente, por ello será primordial para el nuevo negocio, utilizar medios efectivos para la promoción y envío de información. Se resalta el uso de herramientas tecnológicas y medios escritos.

- **Aceptación del servicio por parte del turista**

Luego de las actividades de prospección y entrega de información, se esperará un tiempo prudencial para que el cliente se decida o no por el servicio ofrecido. Se realizará un último contacto para conocer su decisión.

- **Reservación del servicio**

Se dispondrá de medios de comunicación como líneas telefónicas directas, fax o internet, para receptar la reservación del servicio. La reservación se hará efectiva con la concesión del abono de al menos del 40% del total contratado. El pago del abono se lo hará a través de depósito bancario, tarjeta de crédito o transferencia interbancaria. Previamente será necesaria la autorización respectiva.
  
- **Arribo de visitantes**

Una vez conformada la recepción, se espera la llegada de los huéspedes. Se da la cordial bienvenida y se le invita a que pase a recepción para realizar su registro.
  
- **Verificación de reservación**

El personal de recepción, se encargará de solicitar al turista sus documentos personales y el número de reserva, validando los datos respectivos.
  
- **Registro de huésped**

Toda vez que la información entregada ha sido corroborada, las partes se pondrán de acuerdo en ciertas condiciones para garantizar la entrega del servicio (horarios, cobertura del servicio, costos, entre otras). Se ingresa la información del turista al sistema de registro tomando en cuenta los días de hospedaje, la forma de pago, y servicios incluidos.
  
- **Asignación de habitación y entrega de llaves**

Si no se realizó la asignación de la habitación en la reservación, en esta fase se deberá formalmente asignar el número de habitación al huésped. Se entregan las llaves al botones, quien es el responsable de dirigir al huésped hasta la habitación asignada conjuntamente con su equipaje.

- **Traslado del huésped a la habitación asignada**

El botones indica la habitación asignada al huésped, coloca el equipaje al interior de la habitación y entrega las llaves. Adicionalmente dará una explicación breve del funcionamiento de las instalaciones de la hostería.

- **Pernoctación del huésped**

Mientras dure el periodo de estancia del cliente, este tiene pleno derecho a utilizar los servicios con los que dispone la hostería. Servicios adicionales serán cargados a la cuenta del cliente.

- **Visita a atractivos turísticos de la zona**

Una de las iniciativas de los promotores del negocio, es brindar servicios integrales, es por ello que el disfrute de las instalaciones de la hostería, se complementa con mini-tours preparados por el personal de la hostería, hacia los atractivos turísticos que están cerca de la zona, como son el Lago San Pablo, la feria de artesanías, la feria de animales, las Cascadas de Peguche, entre otros, incluidos dentro del servicio de hospedaje.

- **Talleres de socialización cultural**

Asimismo, como valor agregado, se propone la realización de talleres con actividades que realizan los comuneros de la parroquia. Se incluye la realización de productos en totora, el manejo de telares, actividades agrícolas, bailes y comparsas propias de la zona. Todas las actividades están incluidas dentro de la tarifa de hospedaje.

- **Desocupación de la habitación**

Una vez cumplido los días de estadía del huésped, se le informara para que esté listo para desalojar las instalaciones. Es obligación del huésped desocupar la habitación en el día y hora pactada, caso contrario se informará sobre los recargos en los que puede incurrir.

- **Registro de salida del huésped**




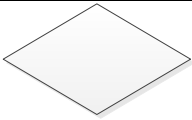

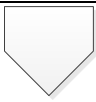
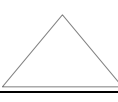

El botones dirige el equipaje del huésped hasta la recepción, en donde se firma un registro de salida que incluye fecha y hora. Previamente se realizar un chequeo de las instalaciones para verificar que no se hayan incurrido en daños a las mismas.

## Diagrama de flujo de procesos

El diagrama de flujos sirve para detallar las actividades que se llevaran a cabo dentro del proceso de prestación del servicio de hospedaje. Lo importante es que hay secuencia lógica entre cada una de las tareas y sus vínculos entre ellas. Es prescindible dotar dinamismo al macro proceso a fin de atender los requerimientos de los usuarios en el menor tiempo posible, y respetando normas de calidad.

Para diagramar los procesos, primero se definirá el tipo de nomenclatura que será empleada en su diseño. A continuación se presenta la nomenclatura pertinente para la nueva hostería boutique.

**Tabla 47.** Formas para el diseño del diagrama

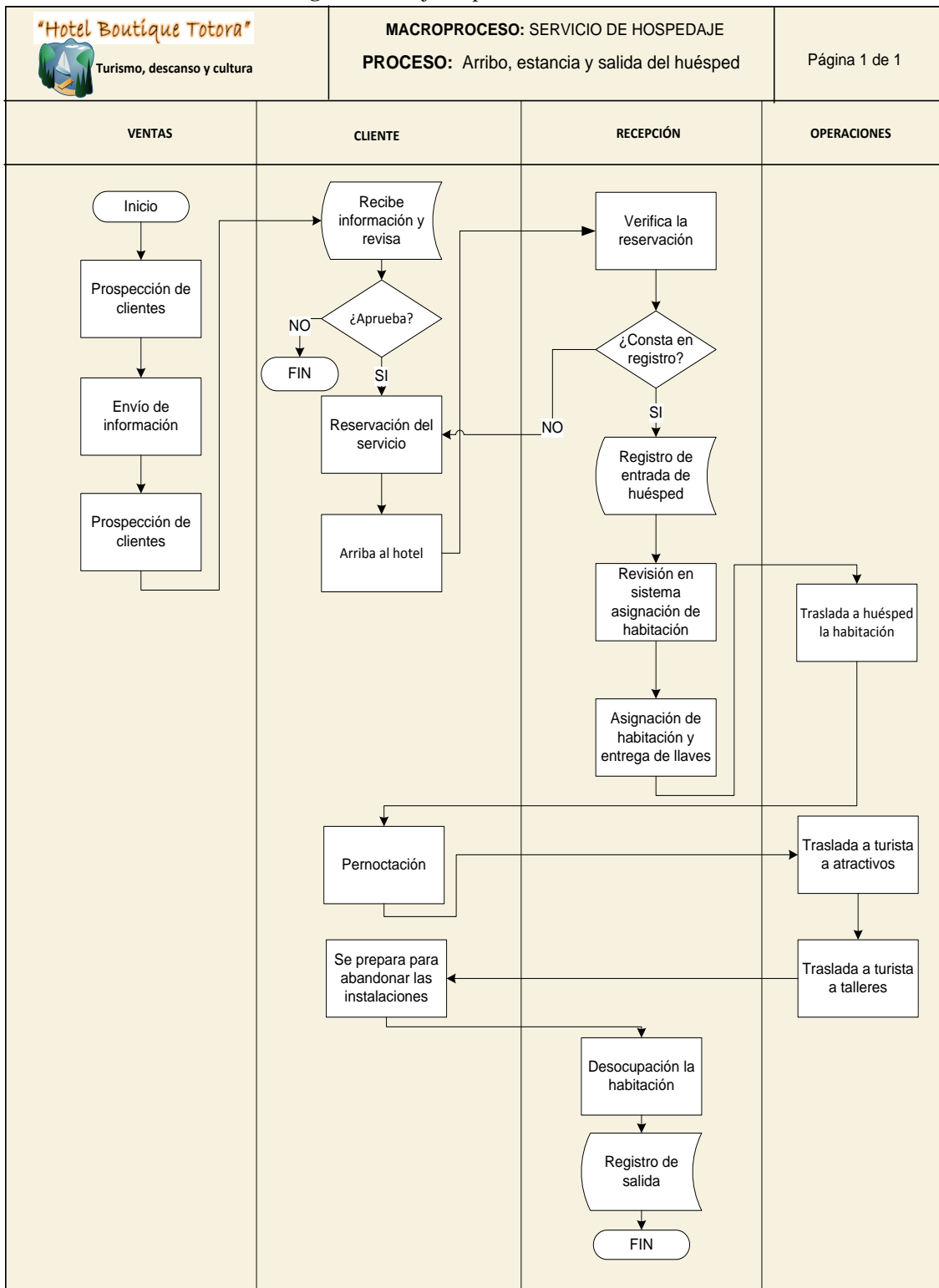
ACTIVIDAD	GRÁFICA
Límites: inicio y el fin de un proceso.	
Operación: actividad o etapa del proceso.	
Documento: soporte físico de información.	
Decisión: sirve para definir si se continua o con cierta actividad.	
Inspección: indica que el flujo del proceso se ha detenido.	
Conector de página: conecta una hoja nueva.	
Almacenamiento: indica depósito o resguardo de productos.	
Proceso definido: actividad predefinida que se expresa en otro diagrama.	

**Fuente:** Cairó (2006, págs. 5-6)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Con los elementos propuestos en la tabla anterior, se procederá a realizar el diagrama de flujos para el servicio ofrecido:

**Figura 33.** Flujo de procesos del servicio



**Fuente:** Cairó (2006, págs. 5-6)  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca



### 3.1.5 Equipos e instalaciones

#### 3.1.5.1 Requerimiento de equipos

Otro de los aspectos relevantes dentro de la ingeniería del proyecto, es definir los equipos que son necesarios para la ejecución de las actividades. Se deberá contar con todos aquellos que son parte primordial de los procesos de la prestación del servicio de hospedaje.

El servicio de hospedaje se complementa con el talento humano calificado que se dispone, y lo que también es importante, con equipos que agilicen las tareas desarrolladas por los colaboradores.

A continuación se detalla los equipos que serán instalados en la nueva hostería boutique por área de servicio:

- **HOSPEDAJE**

**Tabla 48.** Equipo hotelero

<b>EQUIPO HOTELERO</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Sistema de aire acondicionado	20	430,00	8.600,00
Calefón (26 l.)	4	260,00	1.040,00
Televisores LED 32"	20	440,00	8.800,00
Secadora de cabello	20	28,00	560,00
Caja de seguridad	20	120,00	2.400,00
Mini nevera	20	145,00	2.900,00
Teléfono	20	15,00	300,00
Lavadora	1	2.500,00	2.500,00
Secadora	1	3.000,00	3.000,00
Plancha industrial	1	2.000,00	2.000,00
		<b>TOTAL</b>	<b>32.100,00</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

Tabla 49. Muebles y enseres área de hospedaje

<b>MUEBLES Y ENSERES ÁREA HOSPEDAJE</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Closets	20	250,00	5.000,00
Tocador de madera con espejo	20	130,00	2.600,00
Cama de madera	40	200,00	8.000,00
Lámparas	20	18,00	360,00
Veladores	20	35,00	700,00
Sillón	20	61,00	1.220,00
		<b>TOTAL</b>	<b>17.880,00</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

Tabla 50. Menaje de habitaciones

<b>MENAJE DE HABITACIONES</b>					
<b>RUBRO</b>	<b>U. MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RECOMPRA</b>
Cubrecamas 1 1/2 p.	unidad	10	25,00	250,00	259,18
Cubrecamas 2 p	unidad	20	30	600,00	622,02
Cubrecamas 3 p	unidad	10	35	350,00	362,85
Colchones 1 1/2 p.	unidad	10	90	900,00	933,03
Colchones 2 p.	unidad	20	120	2400	2.488,08
Colchones 3 p.	unidad	10	180,00	1.800,00	1.866,06
Colchas 1 1/2 p.	unidad	10	20,00	200,00	207,34
Colchas 2 p.	unidad	20	35,00	700,00	725,69
Colchas 3 p.	unidad	10	60,00	600,00	622,02
Almohadas	unidad	40	20,00	800,00	829,36
Juego de sábanas 1 1/2 p.	unidad	40	45,00	1.800,00	1.866,06
Juego de sábanas 2 p.	unidad	40	68,00	2.720,00	2.819,82
Juego de sábanas 3 p.	unidad	40	110,00	4.400,00	4.561,48
Toallas de ducha	unidad	20	16,00	320,00	331,74
Toallas de manos	unidad	20	8,00	160,00	165,87
<b>TOTAL</b>				<b>18.000,00</b>	<b>18.660,60</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

- **RESTAURANTE**

Tabla 51. Equipos área de restaurantes

<b>EQUIPOS ÁREA RESTAURANTE</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Cocina industrial	2	1.000,00	2.000,00
Plancha grill	1	800,00	800,00
Horno industrial	1	1.200,00	1.200,00
Horno microondas	2	120,00	240,00
Congelador	1	2.200,00	2.200,00
Frigorífico vertical	1	2.700,00	2.700,00
		<b>TOTAL</b>	<b>9.140,00</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

Tabla 52. Muebles y enseres área de restaurante

<b>MUEBLES Y ENSERES ÁREA DE RESTAURANTE</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Mesas de madera	10	70,00	700,00
Sillas de salón	40	25,00	1.000,00
		<b>TOTAL</b>	<b>1.700,00</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

Tabla 53. Utensilios y menaje de cocina

<b>UTENSILIOS Y MENAJE DE COCINA</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RECOMPRA</b>
Olla No.50	4	190,00	760,00	787,89
Olla No.30	4	45,00	180,00	186,61
Balanza mecánica	1	50,00	50,00	51,84
Colador	1	20,00	20,00	20,73
Batidor metálico	1	15,00	15,00	15,55
Tabla de picar	5	20,00	100,00	103,67
Cucharetas	10	8,00	80,00	82,94
Cuchillos de cocina	5	15,00	75,00	77,75
Cucharón	2	25,00	50,00	51,84
Jarra medidora	4	3,00	12,00	12,44
Bandejas plásticas	2	10,00	20,00	20,73
Contenedores de condimentos	5	5,00	25,00	25,92
		<b>TOTAL</b>	<b>1.387,00</b>	<b>1.437,90</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

Tabla 54. Menaje servicio de restaurante

<b>MENAJE DE SERVICIO RESTAURANTE</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RECOMPRA</b>
Plato llano x 6	8	20,44	163,52	169,52
Plato hondo x 6	8	16,30	130,40	135,19
Tasa apilable x 6	8	14,06	112,48	116,61
Plato para taza x 6	8	9,35	74,80	77,55
Vaso 37 cl	45	1,96	88,20	91,44
Cucharita	45	0,45	20,25	20,99
Cuchara	45	0,65	29,25	30,32
Tenedor	45	0,65	29,25	30,32
Cuchillo	45	0,65	29,25	30,32
		<b>TOTAL</b>	<b>677,40</b>	<b>702,26</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

- **OFICINAS**

**Tabla 55.** Equipos de oficina

<b>EQUIPO DE OFICINA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Fax	1	150,00	150,00
Equipo de video vigilancia	2	650,00	1.300,00
Central telefónica 15 líneas	1	450,00	450,00
		<b>TOTAL</b>	<b>1.900,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Tabla 56.** Equipos de computación

<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RECOMPRA</b>
Computadores de escritorio	4	700,00	2.800,00	2.902,76
Impresora multifunción Epson Xp 400	1	300,00	300,00	311,01
Software "Amadeus"	1	600,00	600,00	
		<b>TOTAL</b>	<b>3.700,00</b>	<b>3.213,77</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Tabla 57.** Muebles y enseres área de oficina

<b>MUEBLES Y ENSERES ÁREA OFICINA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Estación de Trabajo	3	210,00	630,00
Sillón ejecutivo	1	159,00	159,00
Silla tipo secretaria	5	43,50	217,50
Sillones de espera (3 puestos)	2	150,00	300,00
Mesa de reuniones (6 sillas)	1	250,00	250,00
Archivador aéreo	3	80,00	240,00
Estanterías de metal	5	120,00	600,00
Counter para recepción	2	500,00	1.000,00
		<b>TOTAL</b>	<b>3.396,50</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

### 3.1.5.2 Obra civil y adecuaciones

La nueva hostería operará en uno de los lugares más privilegiados de la ciudad de Otavalo, no solo por su entorno, sino por su riqueza cultural, la cual se espera rescatar con la puesta en marcha de este nuevo negocio.

Se ha establecido construir una edificación con 20 habitaciones, de las cuales 13 están ocupadas, esto da una tasa de ocupación diaria de la capacidad instalada aproximada del 65%. Se opta por esta alternativa, puesto que al ser un servicio con alta estacionalidad, puede darse una mayor afluencia de visitantes, en ciertas fechas, para lo cual será conveniente contar con capacidad adicional para atender dicho incremento de la demanda.

Para el efecto, el nuevo edificio será construido en una propiedad de 400 m<sup>2</sup> adquirida a un precio de USD 10.500, donde se levantará la nueva edificación, que consiste en un bloque de dos pisos cuyos rubros referenciales de construcción se detallan a continuación:

**Tabla 58.** Obra civil de la nueva hostería

<b>OBRA CIVIL HABITACIONES</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>UN. MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<i><b>Movimiento de tierras:</b></i>				
Limpieza del terreno	m <sup>2</sup>	400	0,71	284,00
Relleno compactado	m <sup>2</sup>	400	4,64	1.856,00
<i><b>Estructura:</b></i>				
Hormigón columnas	m <sup>3</sup>	90	180,00	16.200,00
Bloques 20x20x40	unidades	8.000	0,61	4.880,00
Enlucidos	m <sup>2</sup>	400	1,80	720,00
Cerámica baños	m <sup>2</sup>	100	14,69	1.469,00
Pisos de oficinas de administración	m <sup>2</sup>	50	30,00	1.500,00
Pisos vías de accesos y parqueaderos (cemento)	m <sup>2</sup>	150	23,80	3.570,00
Carpintería metal/madera (puertas y muebles)	m	20	259,80	5.196,00
Lavamanos	unidad	20	228,26	4.565,20
Inodoros	unidad	20	182,30	3.646,00
Accesorios de baño (FV)	juego	20	30,72	614,40
Tina de baño	unidad	20	175,00	3.500,00
Instalaciones eléctricas (iluminación )	punto	20	38,00	760,00
Salidas para teléfonos	punto	20	36,02	720,40
Tomacorrientes	unidad	20	42,00	840,00
Salidas antenas TV	unidad	20	29,28	585,60
Tablero de control (puntos + breaker)	unidad	3	238,98	716,94
Encespado parte lateral de la entrada principal	m <sup>2</sup>	20	2,47	49,40
<i><b>Recubrimientos:</b></i>				
Pintura exterior	m <sup>2</sup>	350	2,40	840,00
Pintura interior	m <sup>2</sup>	200	2,60	520,00
<i><b>Aguas servidas:</b></i>				
Salidas aguas servidas	punto	15	16,69	250,35
Canalización P.V.C.	m.	50	6,34	317,00
<b>TOTAL</b>				<b>53.600,29</b>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

### 3.1.5.3 Distribución de las instalaciones

Una adecuada distribución de las instalaciones permitirá entre otras cosas, dotar condiciones de trabajo aceptables, la operación más económica, brindando seguridad y bienestar a los huéspedes como a trabajadores.

A continuación se detalla la distribución de las instalaciones de la nueva hostería, cabe indicar que la edificación es de dos pisos, e incluye 20 habitaciones:

**Figura 34.** Distribución de las instalaciones (planta baja)



**Fuente:** (Baca, 2010).  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Figura 35.** Distribución de las instalaciones (planta alta)

**Fuente:** (Baca, 2010).

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

### 3.1.6 La empresa y su organización

#### 3.1.6.1 La empresa

En el país, la legislación societaria pone a disposición varias alternativas para que las personas puedan emprender algún tipo de actividad económica, que por lo general se agrupan como empresas unipersonales y pluripersonales.

El nuevo negocio “Hostería Boutique Totorá”, será constituido legalmente como Compañía de Responsabilidad Limitada. En esta figura legal de conformar el negocio, cada uno de los aportantes son tratados en calidad de “socios”, quienes tienen responsabilidades y derechos únicamente por el monto total de aportaciones, ello se reflejará en la participación general del capital social.

Como principal socio promotor del negocio aparece el Sr. Carlos Andrés Vaca, quien está en pleno goce de sus derechos, y cuenta con la capacidad para llevar esta iniciativa

empresarial. Su tarea será respaldada por otros socios, para lo cual una vez concluido el estudio se propondrá ante la Junta Parroquial para la presentación de intenciones del presente proyecto, pero sobre todo para solicitar a los comuneros ser parte de este emprendimiento. En todo caso, se pone a disposición de ellos ser aportantes. Cuando menos se espera el aporte de 10 socios propios del lugar.

**Tabla 59.** Socios del proyecto de la Hostería Boutique

<b>SOCIOS DEL PROYECTO</b>	
<b>Accionistas</b>	<b>Porcentaje</b>
Andrés Vaca	60,00%
Aportes socios Parroquia San Rafael	40,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Como una de las primeras acciones para constituir la empresa, es obtener un nombre o razón social y el domicilio donde se localizará el nuevo negocio. Respecto al nombre se ha planteado mantener el mismo nombre de la marca, esto es “Hostería Boutique Totorá”, al cual se añade las siglas correspondientes a compañía limitada (Cía. Ltda.), con lo cual el nombre quedaría como “Hostería Boutique Totorá Cía. Ltda.”.

El nombre propuesto será sometido a aprobación de la Superintendencia de Compañías, específicamente los tramites se lo realizará en la Intendencia de Ibarra, dicho trámite no tiene costo. A ello, se agrega que el negocio operará en la zona céntrica de la parroquia, en las calles Imbakucha y Bolívar (a unos 5 minutos del Parque Central).

### **3.1.6.2 Base filosófica de la empresa**

En la actualidad, la globalización de la economía exige más y mejores niveles de desempeño de las organizaciones, actividad que resulta un tanto difícil, sino se cuenta con el recurso humano calificado, pero sobre con lineamientos con los cuales desarrollar las actividades. Esto a su vez exige que las organizaciones promulguen su filosofía institucional o empresarial, que es “el sistema de valores con el que se identificada a la organización” (García, 2001, pág. 135), para alcanzar los fines dentro de los plazos



previstos por la alta gerencia y los anhelos de la comunidad para mejorar su calidad de vida.

Los elementos que componen la base filosófica del nuevo negocio, se detallan en los siguientes epígrafes.

#### **3.1.6.2.1 Misión**

“Hostería Boutique Totorá, provee servicios de hospedaje de calidad, buscando maximizar los beneficios de sus clientes, colaboradores, accionistas, y grupos de interés, para lo cual maneja una política de optimización de sus procesos, de tal forma que la organización este en capacidad de adaptarse a nuevas tendencias de consumo, manteniendo *a priori* su compromiso a aportar al desarrollo de la parroquia de San Rafael, en un ambiente de respeto y de valoración de los rasgos culturales de su población”.

#### **3.1.6.2.2 Visión**

“Hostería Boutique Totorá en el 2018, será reconocido como la organización líder en la comercialización de servicios de hospedaje de la Provincia de Imbabura, por su calidad, y constante innovación en favor de satisfacer las expectativas de los clientes internos, externos, cuidando el medio ambiente y valorando la cultura de San Rafael”.

#### **3.1.6.2.3 Estrategia competitiva**

##### **Diferenciación**

Partiendo de la propuesta de Michael Porter (1987), quien propuso tres tipos de estrategias que toda organización pueda alcanzar un posicionamiento competitivo dentro de su mercado. Estas son: “liderazgo de costos, diferenciación y especialización” (Martínez & Milla, 2005, pág. 131).

El posicionamiento que pretende lograr el nuevo negocio, se basa en la cualidad distintiva de sus servicios, esto es, sus atributos. Con ello “el producto se asocia con un atributo, característica del producto, o beneficio para el consumidor” (Lamb, 2006, pág. 250).

El posicionamiento se logra con el respaldo de un sistema de gestión empresarial, que mejore el control de la información, y aporte para la toma de decisiones oportuna. Otro de los aspectos, es colocar en el mercado servicios de calidad, esto implica, que las materias primas y demás insumos utilizados deben garantizar entregas oportunas, costos de colocar el servicio convenientes, y por ende de mejores niveles de rentabilidad.

Todo esto será posible con el uso de tecnologías limpias que permitan reducir la contaminación, así como aprovechar los recursos. Este tipo de tecnología contribuirá a la reducción de los desechos.

#### **3.1.6.2.4 Principios y valores**

##### **Principios**

Los principios orientan y regulan el desempeño institucional y las relaciones entre colaboradores y directivos, así como con los grupos de interés. Los principios se resaltan en la cultura, en el comportamiento, forma de pensar y actuar de los colaboradores.

Los principios de “Hostería Boutique Totorá” se detallan a continuación:

- **Innovación:** día a día se adoptan nuevas metodologías de trabajo.
- **Socialización:** se realizan actividades para establecer vincular a la comunidad de San Rafael a la actividad empresarial, aportando al desarrollo socioeconómico de la zona de influencia.
- **Especialización:** la entidad ofrece servicios de hospedaje que se complementan con actividades culturales y turísticas.

- **Liderazgo:** el personal tiene un alto grado de responsabilidad y eficiencia en todo lo asignado.
- **Calidad total:** los procesos son definidos de tal forma que la entrega del servicio sea oportuna.
- **Fidelidad:** el grupo de colaboradores está alineado al crecimiento del negocio, sus familias y la parroquia.

### Valores

Los ejes de conducta o valores institucionales son la consecuencia de la formación moral y profesional de los colaboradores que se refleja en actuación. Para ello se propenderá a capacitar en todos los aspectos, centrándose específicamente en turismo agroecológico, turismo comunitario, actividades culturales y servicios de hospedaje.

Los valores se irán ajustando periódicamente, con sesiones de concientización entre todos colaboradores. Las ideas propuestas se colocaran en un lugar público y servirán como guía a su desempeño.

- **Compromiso:** a entregar servicios de calidad, sin comprometer la integridad física de los colaboradores y medio ambiente.
- **Puntualidad:** todos los requerimientos se entregan conforme a los compromisos acordados.
- **Responsabilidad:** con el desarrollo socioeconómico de la parroquia San Rafael de la Laguna.
- **Respeto:** a los rasgos culturales de la comunidad, a los colaboradores, al cliente y al entorno natural.
- **Lealtad:** del colaborador a la organización y viceversa.
- **Honestidad:** en el desempeño de las labores diarias del trabajador.

### 3.1.6.3 La organización

#### 3.1.6.3.1 Organización administrativa

El desarrollo de la ciencia administrativa ha creado nuevas herramientas para la gestión de las organizaciones que se centran en el uso intensivo de sistemas de información, y el desarrollo del talento humano, lo cual beneficia y agiliza la operatividad del negocio. Con ello, a decir de Baca (2010, pág. 102), “las nuevas tendencias impulsan a la administración por procesos y a la organización inteligente”.

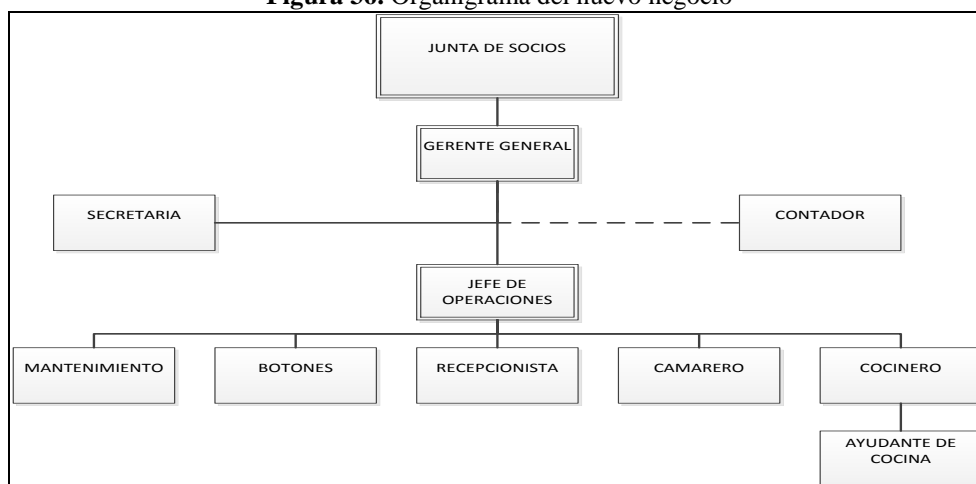
En este contexto, “Hostería Boutique Totorá Cía. Ltda.”, mantendrá una estructura de tipo formal, definida como aquella que “es planeada y representa un intento deliberado por establecer de relación, entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva” (Rodríguez, 2003, pág. 238).

#### 3.1.6.3.2 Estructura orgánica

La estructura organizacional de “Hostería Boutique Totorá Cía. Ltda.”, es de tipo funcional, puesto que es “más simple y menos costosa, donde las tareas y actividades se agrupan por función de negocios” (David, 2008, pág. 271).

El organigrama estructural funcional del nuevo negocio se presenta a continuación:

**Figura 36.** Organigrama del nuevo negocio



Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

De acuerdo a la estructura propuesta, el órgano rector del nuevo negocio es la Junta de Socios y la Gerencia General. Esta además permite agrupar al talento humano en tres niveles jerárquicos: gerencia, jefatura y operaciones.

De acuerdo a las necesidades del nuevo negocio, el equipo de trabajo está conformado por 9 empleados, que cumplen las distintas funciones requeridas por el negocio.

**Tabla 60.** Plantilla de trabajadores

<b>CARGO</b>	<b>PUESTOS</b>
<i>GERENCIA:</i>	
Gerente general	1
Secretaria	1
<i>OPERATIVO:</i>	
Recepcionista	1
Botones	1
Camarero	1
Cocinero	1
Steward	1
Mesero	
Mantenimiento	1
<i>APOYO:</i>	
Contador	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

## **3.2FACTIBILIDAD FINANCIERA**

### **3.2.1 Inversiones**

La inversión comprende toda asignación de recursos con el fin de emprender cierta actividad económica, de la cual se espera rinda los réditos necesarios para garantizar sus operatividad. (Medina, 2005)

La inversión inicial en todo emprendimiento incluye activos corrientes y no corrientes, con los cuales se podrá iniciar las operaciones del negocio. La mayor parte de las asignaciones se las realiza previo a la puesta en marcha del negocio, quedando pendiente aquellas que a lo largo de la vida útil del proyecto deberán realizarse para garantizar su normal funcionamiento o para incrementar su capacidad instalada.

### **3.2.1.1 Inversión en activos no corrientes**

El activo no corriente se lo define como “el grupo de elementos cuya recuperación se espera realizar fundamentalmente a través de su venta, en lugar de su uso continuado, incluido los que formen parte de una operación interrumpida que se hubiera clasificado como mantenida para la venta.” (Pedreño, 2008, pág. 128)

Por tratarse de un negocio nuevo y por su naturaleza, los activos no corrientes tienen una mayor proporcionalidad frente al resto de inversiones.

#### **3.2.1.1.1 Propiedad, planta y equipo**

Este tipo de inversiones incluyen, los equipos y las adecuaciones de las instalaciones, necesarias para poner en marcha el nuevo negocio que comercializará servicios de hospedaje en la parroquia San Rafael de la Laguna.

Los equipos incluyen todo el mobiliario necesario para equipar las instalaciones de la hostería, a fin de otorgar un servicio de calidad y oportuna. Por sus características, este tipo de activo se puede conseguir en el mercado local.

Otro tipo de equipos son los tecnológicos, específicamente los de computación y el software que facilitan las tareas de registro de información de los movimientos de turistas que llegarán a la nueva hostería, así como el resto de tareas que exigen procesos tecnificados para la administración de la información. A continuación se detalla todos los activos que corresponden a propiedad, planta y equipo, de acuerdo a cada área de trabajo:

- **HOSPEDAJE**

**Tabla 61.** Equipo hotelero

<b>EQUIPO HOTELERO</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Sistema de aire acondicionado	20	430,00	8.600,00
Calefón (26 l.)	4	260,00	1.040,00
Televisores LED 32"	20	440,00	8.800,00
Secadora de cabello	20	28,00	560,00
Caja de seguridad	20	120,00	2.400,00
Mini nevera	20	145,00	2.900,00
Teléfono	20	15,00	300,00
Lavadora	1	2.500,00	2.500,00
Secadora	1	3.000,00	3.000,00
Plancha industrial	1	2.000,00	2.000,00
		<b>TOTAL</b>	<b>32.100,00</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

**Tabla 62.** Muebles y enseres área de hospedaje

<b>MUEBLES Y ENSERES ÁREA HOSPEDAJE</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Closets	20	250,00	5.000,00
Tocador de madera con espejo	20	130,00	2.600,00
Cama de madera	40	200,00	8.000,00
Lámparas	20	18,00	360,00
Veladores	20	35,00	700,00
Sillón	20	61,00	1.220,00
		<b>TOTAL</b>	<b>17.880,00</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

**Tabla 63.** Menaje de habitaciones

<b>MENAJE DE HABITACIONES</b>					
<b>RUBRO</b>	<b>U. MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RECOMPRA</b>
Cubrecamas 1 1/2 p.	unidad	10	25,00	250,00	259,18
Cubrecamas 2 p	unidad	20	30	600,00	622,02
Cubrecamas 3 p	unidad	10	35	350,00	362,85
Colchones 1 1/2 p.	unidad	10	90	900,00	933,03
Colchones 2 p.	unidad	20	120	2400	2.488,08
Colchones 3 p.	unidad	10	180,00	1.800,00	1.866,06
Colchas 1 1/2 p.	unidad	10	20,00	200,00	207,34
Colchas 2 p.	unidad	20	35,00	700,00	725,69
Colchas 3 p.	unidad	10	60,00	600,00	622,02
Almohadas	unidad	40	20,00	800,00	829,36
Juego de sábanas 1 1/2 p.	unidad	40	45,00	1.800,00	1.866,06
Juego de sábanas 2 p.	unidad	40	68,00	2.720,00	2.819,82
Juego de sábanas 3 p.	unidad	40	110,00	4.400,00	4.561,48
Toallas de ducha	unidad	20	16,00	320,00	331,74
Toallas de manos	unidad	20	8,00	160,00	165,87
<b>TOTAL</b>				<b>18.000,00</b>	<b>18.660,60</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

- **RESTAURANTE**

**Tabla 64.** Equipos de cocina

<b>EQUIPOS DE COCINA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Cocina industrial	2	1.000,00	2.000,00
Plancha grill	1	800,00	800,00
Horno industrial	1	1.200,00	1.200,00
Horno microondas	2	120,00	240,00
Congelador	1	2.200,00	2.200,00
Frigorífico vertical	1	2.700,00	2.700,00
		<b>TOTAL</b>	<b>9.140,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Tabla 65.** Muebles y enseres área de restaurante

<b>MUEBLES Y ENSERES ÁREA DE RESTAURANTE</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Mesas de madera	10	70,00	700,00
Sillas de salón	40	25,00	1.000,00
		<b>TOTAL</b>	<b>1.700,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

**Tabla 66.** Utensilios y menaje de cocina

<b>UTENSILIOS Y MENAJE DE COCINA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Olla No.50	4	190,00	760,00
Olla No.30	4	45,00	180,00
Balanza mecánica	1	50,00	50,00
Colador	1	20,00	20,00
Batidor metálico	1	15,00	15,00
Tabla de picar	5	20,00	100,00
Cucharetas	10	8,00	80,00
Cuchillos de cocina	5	15,00	75,00
Cucharón	2	25,00	50,00
Jarra medidora	4	3,00	12,00
Bandejas plásticas	2	10,00	20,00
Contenedores de condimentos	5	5,00	25,00
		<b>TOTAL</b>	<b>1.387,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca



**Tabla 67.** Menaje servicio de restaurante

<b>MENAJE SERVICIO DE RESTAURANTE</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Plato llano x 6	8	20,44	163,52
Plato hondo x 6	8	16,30	130,40
Tasa apilable x 6	8	14,06	112,48
Plato para taza x 6	8	9,35	74,80
Vaso 37 cl	45	1,96	88,20
Cucharita	45	0,45	20,25
Cuchara	45	0,65	29,25
Tenedor	45	0,65	29,25
Cuchillo	45	0,65	29,25
		<b>TOTAL</b>	<b>677,40</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

- **OFICINAS**

**Tabla 68.** Equipos de oficina

<b>EQUIPO DE OFICINA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Fax	1	150,00	150,00
Equipo de video vigilancia	2	650,00	1.300,00
Central telefónica 15 líneas	1	450,00	450,00
		<b>TOTAL</b>	<b>1.900,00</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

**Tabla 69.** Equipos de computación

<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Computadores de escritorio	4	700,00	2.800,00
Impresora multifunción Epson Xp 400	1	300,00	300,00
Software "Amadeus"	1	600,00	600,00
		<b>TOTAL</b>	<b>3.700,00</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

**Tabla 70.** Muebles y enseres área de oficina

<b>MUEBLES Y ENSERES ÁREA OFICINA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Estación de Trabajo	3	210,00	630,00
Sillón ejecutivo	1	159,00	159,00
Silla tipo secretaria	5	43,50	217,50
Sillones de espera (3 puestos)	2	150,00	300,00
Mesa de reuniones (6 sillas)	1	250,00	250,00
Archivador aéreo	3	80,00	240,00
Estanterías de metal	5	120,00	600,00
Counter para recepción	2	500,00	1.000,00
		<b>TOTAL</b>	<b>3.396,50</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

Cabe indicar que los activos fijos serán reemplazados una vez que cumplan su periodo de vida útil. Así por ejemplo el equipo de computación, menaje habitaciones, utensilios y menaje de cocina y menaje de servicio restaurante serán reemplazados al tercer año de inicio de las operaciones. Esta opción se da en razón del cumplimiento a la legislación ecuatoriana con respecto al periodo de depreciación que se da en los activos fijos.

### **3.2.1.1.2 Activos intangibles**

De acuerdo a Norma Internacional de Contabilidad No. 8, Sección 18 de la NIIF para las PYMES, los activos intangibles “son los activos de carácter no monetario, identificable y sin apariencia física. El criterio de identificable, es cuando sea separable, que se pueda vender, transferir o alquilar”.

Este tipo de activos según Estupiñán (2008) incluyen:

“las patentes, marcas de fábrica, nombres comerciales realmente comprados y pagados y no los creados por la empresa. Se eliminan como tales en las NIIF los gastos de apertura y puesta en marcha de una empresa, gasto de publicidad y promoción, crédito mercantil o plusvalía generado internamente, marcas y patentes originadas internamente, gastos de investigación de un producto o proyecto y gastos similares.”  
(pág. 16)

A continuación se detallan los activos intangibles en los que incurrirá el nuevo negocio para su puesta en marcha:

Tabla 71. Detalle de los activos intangibles

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Estudios preliminares	1,00	2.000,00	2.000,00
Constitución y legalización de la empresa	1,00	600,00	600,00
Publicación extracto	1,00	200,00	200,00
Afiliación a la Asociación Hotelera de Imbabura	1,00	150,00	150,00
Registro de la actividad turística	1,00	200,00	200,00
Permiso del Cuerpo de Bomberos Tipo B (actividad turística)	1,00	80,00	80,00
Rótulos y publicidad exterior (5 m2)	1,00	100,00	100,00
Registro sanitario	1,00	500,00	500,00
Solicitud de inscripción, registro, o concesión de derechos de marcas.	1,00	116,00	116,00
Registro de marcas y logotipo	1,00	82,00	82,00
Asesoría legal	1,00	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.128,00</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

**Estudios preliminares:** Constituye el desarrollo del plan de negocios para la creación de la Hostería Boutique.

**Constitución y legalización de la empresa:** Para el inicio normal de las actividades se realizará la constitución de la empresa con el aporte de los socios que constituyen la misma.

**Publicación extracto:** Según lo establecido para la constitución de la empresa es necesario publicar extracto en cualquier medio de prensa de circulación en el Cantón de Otavalo.

**Afiliación a la Asociación Hotelera de Imbabura:** con el propósito de acceder a beneficios como publicidad a través de la asociación.

**Registro de la actividad turística:** En la Cámara de Turismo de Otavalo para aportar a las estadísticas de turismo y la promoción de los diferentes lugares turísticos incrementando el ingreso de visitantes al cantón.

**Permiso del Cuerpo de Bomberos Tipo B:** Necesario para los locales que desarrollan diferentes actividades económicas dentro del sector.

**Rótulos y publicidad exterior:** Establecido por el Municipio de Imbabura para colocar rótulos en los exteriores de la hostería.

**Registro sanitario:** Para la manipulación y servicio de alimentos de consumo humano.

**Solicitud de inscripción, registro, o concesión de derechos de marcas:** Para la inscripción del nombre en la Superintendencia de Compañías.

**Registro de marcas y logotipo:** En el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual para registrar el nombre de la hostería y el logotipo utilizado para la oferta del servicio de hospedaje y alimentación.

**Asesoría legal:** Constituye el contrato de una persona experta en la constitución y legalización de la empresa.

### **3.2.1.2 Inversiones en activos corrientes**

Los activos corrientes son aquellos “que están vinculados al ciclo normal de explotación que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del mismo. Con carácter general, el ciclo normal de explotación no excederá de un año” (Pedreño, 2008, pág. 443).

Este tipo de activos también se los denomina como circulantes, puesto que su incorporación a las actividades de la empresa requieren o tienen un plazo por lo general de hasta un año.

Para el caso del presente estudio, este tipo de activos incluyen la cuenta de capital de trabajo, principalmente, en ella se incluyen los rubros corrientes requeridos para poner en marcha el negocio.

#### **3.2.1.2.1 Capital de trabajo**

Al Capital de trabajo se lo define como “el aquel capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa” (Baca, 2010, pág. 145).

El capital de trabajo es requerido para financiar el desfase que se origina entre los egresos realizados en la adquisición de insumos para la producción, y el momento que se reciben ingresos por concepto de ventas.

Existen tres métodos específicos para establecer el monto de capital de trabajo a invertir, estos son: el contable, el del periodo de desfase y el del déficit acumulado máximo (Sapag, 2007), de ellos, para el caso del presente estudio, se ha optado por el método del periodo de desfase, que “trata de establecer la cuantía de los valores que deben definirse, desde el momento en que se inicia el desembolso hasta el momento en que son recuperados por concepto de ventas, cuando ingresa el dinero efectivo a caja” (Miranda, 2005, pág. 184).

De forma general, el periodo de desfase es calculado para un período de 90 días, alrededor 30 días se asignan para el proceso de adquisición de insumos, 35 días para la promoción y comercialización de los servicios y 25 días para efectivizar las ventas (cuando sea necesario). El capital de trabajo será calculado sobre el costo de producción promedio diario, multiplicado por el número de días de desfase establecido para el caso.

**Tabla 72.** Asignación del capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Costo de ventas	126.867,14
Sueldos de administración	15.046,00
Servicios básicos	936,00
Gasto servicios externos	7.560,00
Gasto suministros de oficina	2.828,80
Gasto Publicidad	2.950,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>156.187,94</b>
Días año	365,00
Días desfase	90,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO</b>	<b>38.512,09</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

### 3.2.1.3 Inversión inicial requerida

La cuantía necesaria para poner en marcha el nuevo negocio que va comercializar servicios de hospedaje en la provincia de Imbabura, se detalla a continuación:

**Tabla 73.** Asignación de inversión inicial

<b>INVERSIÓN TOTAL INICIAL</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR INICIAL</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>158.109,19</b>	
Terrenos	10.500,00	
Muebles y enseres	21.276,50	
Equipo hotelero	32.100,00	
Equipo de cocina	9.140,00	
Equipo de oficina	1.900,00	
Equipo de computación	3.700,00	
Menaje de habitaciones	18.000,00	
Utensilios y menaje de cocina	1.387,00	
Menaje de servicio restaurante	677,40	
Habitaciones	53.600,29	
Muebles y enseres restaurante	1.700,00	
Activos intangibles	4.128,00	80,41%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>38.512,09</b>	
Capital de trabajo	38.512,09	19,59%
<b>TOTAL</b>	<b>196.621,28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Una vez cuantificado los rubros de inversión, se ha establecido un total inicial para emprender el nuevo negocio que asciende a USD 196.621,28, que incluye las erogaciones por concepto de activos no corrientes y corrientes, siendo el valor de la inversión en activos no corrientes el de mayor relevancia con una representación porcentual del 80,41%.

### 3.2.1.4 Estructura del financiamiento

El nuevo negocio se lo financiará a través de fuentes internas y externas. Las fuentes internas provienen del aporte de su promotor, el Sr. Carlos Andrés Vaca como socio mayoritario, asignado por previo acuerdo de la junta general de accionistas como representante legal del nuevo negocio y por el aporte de socios de la parroquia San Rafael.

**Tabla 74.** Fuentes internas de financiamiento

<b>CAPITAL DE SOCIOS</b>		
<b>Accionistas</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Andrés Vaca	57.972,77	60,00%
Aportes socios Parroquia San Rafael	38.648,51	40,00%
<b>Total</b>	<b>96.621,28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

Las fuentes externas provienen de un crédito obtenido en la Corporación Financiera Nacional a 5 años plazo con una tasa de interés anual del 8,17%. (Tasa efectiva segmento PYMES según el Banco Central del Ecuador, 2014)

Con ello la estructura del financiamiento del nuevo negocio queda de la siguiente manera:

**Tabla 75.** Estructura del financiamiento

INVERSION	FUENTE		MONTO
	PROPIO	PRESTAMO	
Inversión fija	53.981,19	100.000,00	153.981,19
Activos diferidos	4.128,00		4.128,00
Capital de trabajo	38.512,09		38.512,09
<b>TOTAL</b>	96.621,28	100.000,00	196.621,28
<b>PORCENTAJE (%)</b>	49%	51%	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

De acuerdo a la capacidad económica de los socios se requerirá de una línea de crédito por USD 100.000, dinero que servirá para financiar la puesta en marcha del nuevo negocio. *Ver anexo C*

### 3.2.2 Costos, gastos e ingresos

El costo de producción comprende la materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación incurridos en la prestación de los servicios de hospedaje y alimentación. Los gastos comprenden los rubros de naturaleza fija que apoyan las actividades de producción del negocio, pero que no mantienen relación directa con el volumen de producción.

Para realizar la proyección de los rubros, se ha considerado un horizonte de vida del proyecto de 5 años. Los costos de producción se proyectan a precios corrientes, es decir, que se considerará el efecto inflacionario y su incidencia en el incremento de los precios, el cual se lo ha establecido conforme datos del Banco Central del Ecuador, siendo del 5,09% para el sector de restaurantes y hoteles a noviembre del 2014.

Asimismo, para la proyección se tendrán en cuenta los siguientes parámetros:

- El incremento de las ventas del servicio de hospedaje y alimentación se harán en relación al crecimiento del sector hotelero, según el Banco Central este es del 8,94%.
- El costo de producción del servicio de alimentación está dado de acuerdo al costo del desayuno, almuerzo y merienda, utilizando recetas estándar para la determinación de dichos costos.
- La remuneración de la mano de obra se mantiene durante la evaluación.
- Los gastos se proyectarán con un incremento del 3,67% de acuerdo a la inflación general presentada a diciembre 2014.

### 3.2.2.1 Costos variables

“El costo variable total, es el costo de los insumos variables de la empresa, el mismo que cambia según la base de la producción” (De la Peña, 2005, pág. 219).

El costo variable de la nueva unidad de negocio lo conforma el costo de producción que incluyen rubros de materia prima, costos indirectos de fabricación y mano de obra directa que mantiene relación con el volumen de servicios a ofrecer.

Como primer paso se realiza la proyección de capacidad instalada del negocio, para a continuación estimar el costo de ventas de los servicios. Por último, se estimará el costo de producción total de los servicios.

**Tabla 76.** Demanda promedio en habitaciones

<b>DEMANDA PROMEDIO EN HABITACIONES</b>			
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA SEMANAL PROMEDIO</b>	<b>DEMANDA ANUAL PROMEDIO</b>	<b>UTILIZACIÓN</b>
1	112	5.376	36,82%
2	122	5.857	40,11%
3	133	6.380	43,70%
4	145	6.951	47,61%
5	158	7.572	51,86%

**Fuente:** Investigación de mercado

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca



A continuación se estima las ventas esperadas por tipo de habitación y según el número de clientes:

**Tabla 77.** Proyección de las ventas en habitaciones y clientes

VENTA ESPERADA ANUAL										
DETALLE	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Habitaciones	Personas	Habitaciones	Personas	Habitaciones	Personas	Habitaciones	Personas	Habitaciones	Personas
Habitaciones simples	1.344	1.344	1.464	1.464	1.595	1.595	1.738	1.738	1.893	1.893
Habitaciones dobles	2.688	5.376	2.928	5.857	3.190	6.380	3.475	6.951	3.786	7.572
Habitaciones triples	1.344	4.032	1.464	4.392	1.595	4.785	1.738	5.213	1.893	5.679
<b>TOTAL</b>	<b>5.376</b>	<b>10.752</b>	<b>5.857</b>	<b>11.713</b>	<b>6.380</b>	<b>12.760</b>	<b>6.951</b>	<b>13.901</b>	<b>7.572</b>	<b>15.144</b>

**Fuente:** Investigación de mercado

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

El costo de servicio de hospedaje ha sido determinado tomando como referencia el costeo estándar por noche según la hostería Jatuncocha ubicado en el Lago San Pablo, además se ha tomado en cuenta los servicios turísticos y adicionales que se ofrecerá al turista durante su estancia en la hostería, a continuación se detalla los rubros que componen el costo por habitación:

**Tabla 78.** Costo servicio de hospedaje habitación simple

COSTO SERVICIO DE HOSPEDAJE HABITACIÓN SIMPLE				
DETALLE	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO	
			UNITARIO	TOTAL
Jabones hoteleros	2	unidad	0,15	0,30
Papel higiénico	2	rollo	0,35	0,70
Shampoo	1	sachet	0,20	0,20
Luz eléctrica	50	KW	0,06	3,00
Agua potable	4	m3	0,50	2,00
Tv por cable	1	servicio	3,25	3,25
<b>TOTAL</b>				<b>9,45</b>

**Fuente:** Hostería Jatuncocha, Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 79.** Costo servicio de hospedaje habitación doble

COSTO SERVICIO DE HOSPEDAJE HABITACIÓN DOBLE				
DETALLE	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO	
			UNITARIO	TOTAL
Jabones hoteleros	4	unidad	0,15	0,60
Papel higiénico	2	rollo	0,35	0,70
Shampoo	2	sachet	0,20	0,40
Luz eléctrica	50	KW	0,06	3,00
Agua potable	8	m3	0,50	4,00
Tv por cable	1	servicio	3,25	3,25
<b>TOTAL</b>				<b>11,95</b>

**Fuente:** Hostería Jatuncocha, Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 80.** Costo servicio de hospedaje habitación triple

<b>COSTO SERVICIO DE HOSPEDAJE HABITACIÓN TRIPLE</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>COSTO</b>	
			<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Jabones hoteleros	6	unidad	0,15	0,90
Papel higiénico	3	rollo	0,35	1,05
Shampoo	3	sachet	0,20	0,60
Luz eléctrica	50	KW	0,06	3,00
Agua potable	12	m3	0,50	6,00
Tv por cable	1	servicio	3,25	3,25
<b>TOTAL</b>				<b>14,80</b>

**Fuente:** Hostería Jatuncocha, Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Con el costo por habitación determinado, se procede a la proyección del costo por tipo de habitación, tomando en cuenta el crecimiento del sector hotelero para el caso de la demanda siendo del 8,94%, el costo unitario ha sido proyectado tomando en consideración la inflación presentada por el sector (5,09%), la siguiente tabla muestra un detalle de los costos y su proyección:

**Tabla 81.** Proyección de costos por tipo de habitación

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>COSTO POR HABITACIÓN</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	1.344	9,45	12.700,80
2	1.464	9,80	14.344,04
3	1.595	10,16	16.199,89
4	1.738	10,53	18.295,85
5	1.893	10,92	20.662,98
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>COSTO POR HABITACIÓN</b>	<b>VALOR PROYECTADO</b>
1	2.688	11,95	32.121,60
2	2.928	12,39	36.277,52
3	3.190	12,84	40.971,15
4	3.475	13,31	46.272,03
5	3.786	13,80	52.258,75
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>COSTO POR HABITACIÓN</b>	<b>VALOR PROYECTADO</b>
1	1.344	14,80	19.891,20
2	1.464	15,34	22.464,74
3	1.595	15,91	25.371,25
4	1.738	16,49	28.653,81
5	1.893	17,10	32.361,07

**Fuente:** Hostería Jatuncocha, Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

En el caso del restaurante, se ha tomado en consideración la capacidad instalada de pax (40 sillas y 10 mesas) y la frecuencia de turistas de acuerdo a la temporada alta y baja de

visitas, según datos de la Hostería Jatuncocha con capacidad de 40 personas, similar a la presente propuesta y datos referentes a la entrada de visitantes a la provincia de Imbabura.

También se toma en consideración la capacidad de ocupación de las instalaciones del restaurante de acuerdo a los requerimientos de los huéspedes (desayuno, almuerzo, merienda), es importante tomar en consideración que la capacidad instalada del restaurante es similar a la de la hostería siendo 40 personas, de la capacidad instalada se utilizará en promedio el 36,82%, la siguiente tabla muestra la capacidad instalada y utilizada del restaurante:

**Tabla 82.** Capacidad utilizada de restaurante

DETALLE	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD PROMEDIO UTILIZADA
	100%	36,82%
MESAS	10	4
SILLAS	40	15

**Fuente:** Hostería Jatuncocha, Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Además, se ha considerado el porcentaje de concurrencia de personas al restaurante de acuerdo a la experiencia de la competencia, es así, que la concurrencia en temporada baja es de 40%, 35% y 30% para desayuno, almuerzo y merienda respectivamente. En temporada alta el porcentaje de concurrencia para desayunos es del 90%, almuerzos 55% y meriendas 45%, a continuación de detalla lo mencionado:

**Tabla 83.** Porcentaje de concurrencia

DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD OCUPACIÓN DIARIA (PAX)	% CONCURRENCIA
<b>TEMPORADA BAJA</b>		
7 am - 10 am (Desayuno)	6	40%
12 pm - 3 pm (Almuerzo)	5	35%
6 pm - 8 pm (Merienda)	5	30%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	
<b>TEMPORADA ALTA</b>		
7 am - 10 am (Desayuno)	14	90%
12 pm - 3 pm (Almuerzo)	8	55%
6 pm - 8 pm (Merienda)	7	45%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	

**Fuente:** Hostería Jatuncocha, Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

En base a la información presentada se calcula el número de huéspedes que adquirirán el servicio de alimentación, la temporada alta está constituida por 5 meses (mayo-septiembre), la temporada baja es entre octubre-abril (7 meses), la siguiente tabla muestra en detalle los cálculos:

**Tabla 84.** Ventas anuales del restaurante (clientes)

<b>VENTA ESPERADA RESTAURANTE ANUAL</b>							
<b>DETALLE</b>	<b>CANT. MENSUAL</b>		<b>MESES</b>		<b>CANT. ANUAL</b>		<b>TOTAL AÑO</b>
	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	
Desayuno	180	406	7	5	1.260	2.028	3.288
Almuerzo	158	248			1.105	1.239	2.344
Merienda	136	202			949	1.011	1.960
<b>TOTAL ALIMENTOS CONSUMIDOS</b>	<b>473</b>	<b>856</b>			<b>3.314</b>	<b>4.278</b>	<b>7.592</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Una vez determinadas la cantidad vendida se procede al cálculo del costo por servicio de alimentación:

**Tabla 85.** Costo desayuno

<b>DESAYUNO CONTINENTAL</b>				
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Leche	0,250	Lt	0,80	0,20
Café	0,005	Kg	9,00	0,05
Pan	1	Und	0,15	0,15
Mantequilla	0,015	Kg	4,40	0,07
Mermelada	0,015	Kg	4,15	0,06
Queso	0,050	Kg	2,80	0,14
Jugo de frutas de temporada	0,250	Lt	1,00	0,25
<b>SUBTOTAL</b>				<b>0,91</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,09</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,00</b>

<b>DESAYUNO AMERICANO</b>				
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Leche	250	gr	0,001	0,20
Café	5	gr	0,01	0,05
Pan	60	gr	0,003	0,15
Mantequilla	15	gr	0,004	0,07
Mermelada	15	gr	0,004	0,06
Queso	50	gr	0,003	0,14
Jugo de frutas de temporada	250	gr	0,001	0,25
Huevos	2	Und	0,12	0,24
Tocino	25	gr	0,01	0,19
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1,34</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,13</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,47</b>
<b>COSTO DESAYUNO</b>				<b>1,47</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 86.** Costeo platos (Sopa)

<b>SOPA DE HABAS Y TRIGO</b>				
<b>CLASIFICACIÓN:</b>	Sopa			
<b>PORCIONES:</b>	4			
<b>TEMPERATURA DE SERVICIO:</b>	Caliente			
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Habas	0,250	Kg	2,00	0,50
Trigo	0,250	Kg	1,50	0,38
Cebollas	2	Und	0,15	0,30
Papa	0,500	Kg	1,10	0,55
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1,73</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,17</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,90</b>
<b>COSTO PORCIÓN</b>				<b>0,47</b>
<b>SOPA DE VERDURAS</b>				
<b>CLASIFICACIÓN:</b>	Sopa			
<b>PORCIONES:</b>	4			
<b>TEMPERATURA DE SERVICIO:</b>	Caliente			
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Col	0,50	Und	0,50	0,25
Zanahoria	2	Und	0,05	0,10
Nabo	1	Und	0,10	0,10
Cebollas	2	Und	0,15	0,30
Coliflor	0,50	Und	0,45	0,23
<b>SUBTOTAL</b>				<b>0,98</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,10</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,07</b>
<b>COSTO PORCIÓN</b>				<b>0,27</b>

<b>LOCRO DE PAPA</b>				
<b>CLASIFICACIÓN:</b>	Sopa			
<b>PORCIONES:</b>	4			
<b>TEMPERATURA DE SERVICIO:</b>	Caliente			
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Papas	1	Kg	1,10	1,10
Maní	0,100	Kg	2,00	0,20
Leche	0,250	Lt	0,80	0,20
Cebolla	2	Und	0,15	0,30
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1,80</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,18</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,98</b>
<b>COSTO PORCIÓN</b>				<b>0,50</b>
<b>COSTO SOPA</b>				<b>0,50</b>

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 87.** Costeo platos (Plato fuerte)

<b>CARNE APANADA</b>				
<b>CLASIFICACIÓN:</b>	Plato fuerte			
<b>PORCIONES:</b>	1			
<b>TEMPERATURA DE SERVICIO:</b>	Caliente			
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Carne	0,100	Kg	4,00	0,40
Arroz	0,200	Kg	0,95	0,19
Papa	0,100	Kg	1,10	0,11
Tomate	0,025	Kg	0,800	0,02
<b>SUBTOTAL</b>				<b>0,72</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,07</b>
<b>TOTAL</b>				<b>0,79</b>
<b>COSTO PORCIÓN</b>				<b>0,79</b>
<b>CHULETA</b>				
<b>CLASIFICACIÓN:</b>	Plato fuerte			
<b>PORCIONES:</b>	1			
<b>TEMPERATURA DE SERVICIO:</b>	Caliente			
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Chuleta cerdo	0,200	Kg	4,50	0,90
Arroz	0,200	Kg	0,95	0,19
Lenteja	0,050	Kg	1,60	0,08
Plátano maduro	0,25	Und	0,200	0,05
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1,22</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,12</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,34</b>
<b>COSTO PORCIÓN</b>				<b>1,34</b>

<b>POLLO ESTOFADO</b>				
<b>CLASIFICACIÓN:</b>	<b>Plato fuerte</b>			
<b>PORCIONES:</b>	<b>1</b>			
<b>TEMPERATURA DE SERVICIO:</b>	<b>Caliente</b>			
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Pollo	250	gr	0,003	0,73
Arroz	200	gr	0,001	0,19
Papa	50	gr	0,001	0,06
Arveja	10	gr	0,003	0,03
Lechuga	25	gr	0,001	0,03
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1,02</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,10</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,12</b>
<b>COSTO PORCIÓN</b>				<b>1,12</b>
<b>COSTO PLATO FUERTE</b>				<b>1,34</b>

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

Tabla 88. Costeo platos (bebida)

<b>JUGO DE PAPAYA</b>				
<b>CLASIFICACIÓN:</b>	<b>Bebida</b>			
<b>PORCIONES:</b>	<b>4</b>			
<b>TEMPERATURA DE SERVICIO:</b>	<b>Frio</b>			
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Papaya	0,300	kg	2,50	0,75
Azúcar	0,250	Kg	1,15	0,29
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1,04</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,10</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,14</b>
<b>COSTO PORCIÓN</b>				<b>0,29</b>
<b>JUGO DE NARANJILLA</b>				
<b>CLASIFICACIÓN:</b>	<b>Bebida</b>			
<b>PORCIONES:</b>	<b>4</b>			
<b>TEMPERATURA DE SERVICIO:</b>	<b>Frio</b>			
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Naranja	0,250	Kg	1,00	0,25
Azúcar	0,250	Kg	1,15	0,29
<b>SUBTOTAL</b>				<b>0,54</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,05</b>
<b>TOTAL</b>				<b>0,59</b>
<b>COSTO PORCIÓN</b>				<b>0,15</b>

<b>JUGO DE TOMATE DE ÁRBOL</b>				
<b>CLASIFICACIÓN:</b>	<b>Bebida</b>			
<b>PORCIONES:</b>	<b>4</b>			
<b>TEMPERATURA DE SERVICIO:</b>	<b>Frio</b>			
<b>INGREDIENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Tomate de árbol	0,500	Kg	1,15	0,58
Azúcar	0,250	Kg	0,95	0,24
<b>SUBTOTAL</b>				<b>0,81</b>
<b>10% VARIOS</b>				<b>0,08</b>
<b>TOTAL</b>				<b>0,89</b>
<b>COSTO PORCIÓN</b>				<b>0,22</b>
<b>COSTO BEBIDA</b>				<b>0,29</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 89.** Costeo platos (postre)

<b>(FRUTAS FRESCAS) ( 1 porción)</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANT.</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Manzana	Und.	0,50	0,25	0,13
Piña mediana	Und.	0,10	1,00	0,10
Papaya pequeña	Und.	0,50	0,50	0,25
Mandarina	Und.	1,00	0,10	0,10
Naranja	Und.	1,00	0,10	0,10
Guineo	Und.	0,50	0,07	0,04
<b>COSTO PORCIÓN</b>				<b>0,25</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 90.** Costo promedio almuerzo

<b>COSTO PROMEDIO ALMUERZO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>C. PROMEDIO</b>
Sopa	0,50
Plato fuerte	1,34
Bebida	0,29
Postre	0,25
<b>C. UNIT.</b>	<b>2,37</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Para el caso de la merienda se considera el mismo costeo de platos, tomando en cuenta que consta únicamente del plato fuerte y bebida, a continuación se muestra el costo promedio de la merienda:



**Tabla 91.** Costo promedio merienda

COSTO MERIENDA	
DETALLE	C. PROMEDIO
Plato fuerte	1,34
Bebida	0,29
<b>C. UNIT.</b>	<b>1,63</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

A continuación se presenta el costo promedio por tipo de comida y su proyección tomando en consideración la inflación presentada en el sector a noviembre del 2014 siendo del 5,09%:

**Tabla 92.** Costo unitario proyectado por tipo de comida

COSTO UNITARIO PROYECTADO					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicio de alimentación (desayuno)	1,47	1,55	1,63	1,71	1,80
Servicio de alimentación (almuerzo)	2,37	2,49	2,62	2,75	2,89
Servicio de alimentación (merienda)	1,63	1,71	1,80	1,89	1,98

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 93.** Proyección de los costos de alimentación

PROYECCIÓN DEL COSTO ALIMENTACIÓN															
DETALLE	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANT.	C. UNIT.	C. TOTAL	CANT.	C. UNIT.	C. TOTAL	CANT.	C. UNIT.	C. TOTAL	CANT.	C. UNIT.	C. TOTAL	CANT.	C. UNIT.	C. TOTAL
Servicio de alimentación (desayuno)	3.288	1,47	4.840	3.582	1,55	5.541	3.902	1,63	6.344	4.251	1,71	7.263	4.631	1,80	8.315
Servicio de alimentación (almuerzo)	2.344	2,37	5.560	2.553	2,49	6.365	2.781	2,62	7.287	3.030	2,75	8.342	3.301	2,89	9.551
Servicio de alimentación (merienda)	1.960	1,63	3.190	2.135	1,71	3.652	2.326	1,80	4.181	2.534	1,89	4.786	2.761	1,98	5.480
<b>TOTAL</b>	<b>7.592</b>	<b>5,47</b>	<b>13.589,34</b>	<b>8.270</b>	<b>5,75</b>	<b>15.557,76</b>	<b>9.010</b>	<b>6,04</b>	<b>17.811,31</b>	<b>9.815</b>	<b>6,35</b>	<b>20.391,29</b>	<b>10.693</b>	<b>6,67</b>	<b>23.344,98</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Además dentro de los costos de producción es necesario determinar el costo por mano de obra directa que contribuye al desarrollo del proceso de servicio de alimentación y

hospedaje que ofrecerá la hostería, la tabla a continuación detalla el costo por mano de obra directa:

**Tabla 94. Sueldos MOD**

AÑO 1										
Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	(14to Sueldo)	(13er Sueldo)	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Costo mensual MOD	Costo de Mano de Obra Directa	Total Anual
Recepcionista	1	357,29	29,50	29,77	-	-	39,84	456,40	5.476,82	5.476,82
Botones	1	356,58	29,50	29,72	-	-	39,76	455,55	5.466,64	5.466,64
Camarero	1	356,58	29,50	29,72	-	-	39,76	455,55	5.466,64	5.466,64
Cocinero	1	358,35	29,50	29,86	-	-	39,96	457,67	5.492,02	5.492,02
Steward	1	356,58	29,50	29,72	-	-	39,76	455,55	5.466,64	5.466,64
Mesero	1	357,29	29,50	29,77	-	-	39,84	456,40	5.476,82	5.476,82
Mantenimiento	1	354,00	29,50	29,50	-	-	39,47	452,47	5.429,65	5.429,65
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2.496,67</b>	<b>206,50</b>	<b>208,06</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>278,38</b>	<b>3.189,60</b>	<b>38.275,25</b>	<b>38.275,25</b>
AÑO 2										
Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	(14to Sueldo)	(13er Sueldo)	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Costo mensual MOD	Costo de Mano de Obra Directa	Total Anual
Recepcionista	1	366,99	30,58	30,58	30,58	15,29	40,92	514,95	6.179,41	6.179,41
Botones	1	366,99	30,58	30,58	30,58	15,29	40,92	514,95	6.179,41	6.179,41
Camarero	1	366,99	30,58	30,58	30,58	15,29	40,92	514,95	6.179,41	6.179,41
Cocinero	1	371,50	30,58	30,96	30,96	15,48	41,42	520,90	6.250,83	6.250,83
Steward	1	369,67	30,58	30,81	30,81	15,40	41,22	518,48	6.221,77	6.221,77
Mesero	1	370,40	30,58	30,87	30,87	15,43	41,30	519,45	6.233,43	6.233,43
Mantenimiento	1	366,99	30,58	30,58	30,58	15,29	40,92	514,95	6.179,41	6.179,41
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2.579,54</b>	<b>214,08</b>	<b>214,96</b>	<b>214,96</b>	<b>107,48</b>	<b>287,62</b>	<b>3.618,64</b>	<b>43.423,66</b>	<b>43.423,66</b>
AÑO 3										
Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	(14to Sueldo)	(13er Sueldo)	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Costo mensual MOD	Costo de Mano de Obra Directa	Total Anual
Recepcionista	1	380,46	31,71	31,71	31,71	15,85	42,42	533,85	6.406,19	6.406,19
Botones	1	380,46	31,71	31,71	31,71	15,85	42,42	533,85	6.406,19	6.406,19
Camarero	1	380,46	31,71	31,71	31,71	15,85	42,42	533,85	6.406,19	6.406,19
Cocinero	1	385,14	31,71	32,09	32,09	16,05	42,94	540,02	6.480,24	6.480,24
Steward	1	383,23	30,58	31,94	31,94	15,97	42,73	536,39	6.436,64	6.436,64
Mesero	1	384,00	30,58	32,00	32,00	16,00	42,82	537,39	6.448,73	6.448,73
Mantenimiento	1	380,46	31,71	31,71	31,71	15,85	42,42	533,85	6.406,19	6.406,19
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2.674,21</b>	<b>219,69</b>	<b>222,85</b>	<b>222,85</b>	<b>111,43</b>	<b>298,17</b>	<b>3.749,20</b>	<b>44.990,37</b>	<b>44.990,37</b>
AÑO 4										
Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	(14to Sueldo)	(13er Sueldo)	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Costo mensual MOD	Costo de Mano de Obra Directa	Total Anual
Recepcionista	1	394,42	32,87	32,87	32,87	16,43	43,98	553,44	6.641,30	6.641,30
Botones	1	394,42	32,87	32,87	32,87	16,43	43,98	553,44	6.641,30	6.641,30
Camarero	1	394,42	32,87	32,87	32,87	16,43	43,98	553,44	6.641,30	6.641,30

Cocinero	1	399,27	32,87	33,27	33,27	16,64	44,52	559,84	6.718,06	6.718,06
Steward	1	397,30	30,58	33,11	33,11	16,55	44,30	554,95	6.659,40	6.659,40
Mesero	1	398,09	30,58	33,17	33,17	16,59	44,39	555,99	6.671,93	6.671,93
Mantenimiento	1	394,42	32,87	32,87	32,87	16,43	43,98	553,44	6.641,30	6.641,30
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2.772,35</b>	<b>225,51</b>	<b>231,03</b>	<b>231,03</b>	<b>115,51</b>	<b>309,12</b>	<b>3.884,55</b>	<b>46.614,58</b>	<b>46.614,58</b>
<b>AÑO 5</b>										
Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	(14to Sueldo)	(13er Sueldo)	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Costo mensual MOD	Costo de Mano de Obra Directa	Total Anual
Recepcionista	1	408,90	34,07	34,07	34,07	17,04	45,59	573,75	6.885,04	6.885,04
Botones	1	408,90	34,07	34,07	34,07	17,04	45,59	573,75	6.885,04	6.885,04
Camarero	1	408,90	34,07	34,07	34,07	17,04	45,59	573,75	6.885,04	6.885,04
Cocinero	1	413,92	34,07	34,49	34,49	17,25	46,15	580,38	6.964,61	6.964,61
Steward	1	411,88	30,58	34,32	34,32	17,16	45,92	574,19	6.890,33	6.890,33
Mesero	1	411,88	30,58	34,32	34,32	17,16	45,92	574,19	6.890,33	6.890,33
Mantenimiento	1	408,90	34,07	34,07	34,07	17,04	45,59	573,75	6.885,04	6.885,04
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2.873,28</b>	<b>231,54</b>	<b>239,44</b>	<b>239,44</b>	<b>119,72</b>	<b>320,37</b>	<b>4.023,78</b>	<b>48.285,41</b>	<b>48.285,41</b>

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

Además es importante establecer ciertos costos indirectos que influyen en el proceso del servicio, los mismos que se detallan a continuación por tipo de servicio:

- **Hospedaje**

**Tabla 95.** Costo mantenimiento de activos fijos (hospedaje)

<b>COSTO MANTENIMIENTO ACTIVO FIJO (ALOJAMIENTO)</b>			
CONCEPTO	VALOR DEL ACTIVO	%	VALOR ANUAL
Muebles y enseres	17.880,00	3%	536,40
Equipo hotelero	32.100,00	3%	963,00
Menaje de habitaciones	22.800,00	3%	684,00
Habitaciones	53.600,29	3%	1.608,01
<b>TOTAL</b>			<b>3.791,41</b>

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 96.** Costo capacitación personal hotelero

<b>COSTO CAPACITACIÓN PERSONAL HOTELERO</b>					
CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO POR UNIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Capacitación y entrenamiento	hr.	4,00	10,00	40,00	480,00
<b>TOTAL</b>					<b>480,00</b>

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 97.** Costo suministros de limpieza hostería

<b>COSTO SUMINISTROS DE LIMPIEZA HOSTERÍA</b>						
<b>RUBRO</b>	<b>U. MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>		<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	
		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Guantes	unidad	2,00	24,00	2,00	4,00	48,00
Cepillo de Baño	unidad	2,00	24,00	3,00	6,00	72,00
Bomba de succión sanitario	unidad	1,00	12,00	8,00	8,00	96,00
Cepillo lava piso	unidad	2,00	24,00	3,50	7,00	84,00
Escoba	unidad	2,00	24,00	2,50	5,00	60,00
Recogedor	unidad	1,00	12,00	3,00	3,00	36,00
Trapero	unidad	2,00	24,00	3,00	6,00	72,00
Paño multiusos	unidad	10,00	120,00	2,00	20,00	240,00
Balde plástico	unidad	1,00	12,00	5,00	5,00	60,00
Desinfectante 1 lt.	unidad	10,00	120,00	2,00	20,00	240,00
Limpia vidrios	unidad	2,00	24,00	2,30	4,60	55,20
Aromatizador	unidad	10,00	120,00	3,00	30,00	360,00
Cloro 500 c.c.	unidad	10,00	120,00	1,80	18,00	216,00
Suavizante de ropa	unidad	20,00	240,00	3,00	60,00	720,00
<b>TOTAL</b>					<b>196,60</b>	<b>2.359,20</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 98.** Costo servicios básicos hostería

<b>SERVICIOS BÁSICOS (C.I.F.) HOTELERO</b>					
<b>RUBR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD MENSUAL</b>	<b>COSTO POR UNIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Internet	USD / MES	1	20,00	20,00	240,00
<b>TOTAL</b>					<b>240,00</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 99.** CIF servicio de hospedaje

<b>C.I.F. HOSPEDAJE</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Mantenimiento de activos	3.647,41
Capacitación personal	480,00
Suministros de limpieza	2.359,20
Servicios básicos	240,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.726,61</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

El rubro por costos indirectos de fabricación para el servicio de hospedaje asciende a USD. 6.726,61.

- **Restaurante**

**Tabla 100.** Costo mantenimiento de activos fijos (restaurante)

<b>COSTO MANTENIMIENTO ACTIVO FIJO (RESTAURANTE)</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR DEL ACTIVO</b>	<b>%</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Muebles y enseres	1.700,00	3%	51,00
Equipo de cocina	9.140,00	3%	274,20
Utensilios y menaje de cocina	1.387,00	3%	41,61
Menaje servicio de restaurante	677,40	3%	20,32
<b>TOTAL</b>			<b>387,13</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 101.** Costo capacitación personal restaurante

<b>COSTO CAPACITACIÓN PERSONAL RESTAURANTE</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD MENSUAL</b>	<b>COSTO POR UNIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Capacitación y entrenamiento	hr.	2,00	10,00	20,00	240,00
<b>TOTAL</b>					<b>240,00</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 102.** Costo suministros de limpieza restaurante

<b>COSTO SUMINISTROS DE LIMPIEZA RESTAURANTE</b>						
<b>RUBRO</b>	<b>U. MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>		<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR</b>	
		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Guantes	unidad	2,00	24,00	2,00	4,00	48,00
Cepillo de Baño	unidad	2,00	24,00	3,00	6,00	72,00
Bomba de succión sanitario	unidad	1,00	12,00	8,00	8,00	96,00
Cepillo lava piso	unidad	2,00	24,00	3,50	7,00	84,00
Escoba	unidad	2,00	24,00	2,50	5,00	60,00
Recogedor	unidad	1,00	12,00	3,00	3,00	36,00
Trapero	unidad	2,00	24,00	3,00	6,00	72,00
Paño multiusos	unidad	10,00	120,00	2,00	20,00	240,00
Balde plástico	unidad	1,00	12,00	5,00	5,00	60,00
Desinfectante 1 lt.	unidad	10,00	120,00	2,00	20,00	240,00
Limpia vidrios	unidad	2,00	24,00	2,30	4,60	55,20
Aromatizador	unidad	10,00	120,00	3,00	30,00	360,00
Cloro 500 c.c.	unidad	10,00	120,00	1,80	18,00	216,00
<b>TOTAL</b>					<b>136,60</b>	<b>1.639,20</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 103.** Costo servicios básicos restaurante

<b>SERVICIOS ADICIONALES (C.I.F.) RESTAURANTE</b>					
<b>SERVICIO BÁSICO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD MENSUAL</b>	<b>COSTO POR UNIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Glp Industrial	tanque	6	18,00	108,00	1.296,00
<b>TOTAL</b>					<b>1.296,00</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 104.** CIF servicio de restaurante

<b>C.I.F. RESTAURANTE</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Mantenimiento de activos	387,13
Capacitación personal	240,00
Suministros de limpieza	1.639,20
Servicios básicos	1.296,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.562,33</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

Una vez determinados los costos directos, mano de obra y costos indirectos, se establecen los costos totales proyectados de acuerdo a cada servicio ofertado:

- **Hospedaje**

**Tabla 105.** Proyección del costo total de servicio de hospedaje

<b>COSTO TOTAL HOSPEDAJE</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costo directo	64.713,60	73.086,31	82.542,29	93.221,69	105.282,80
MOD	21.839,76	24.717,63	25.624,77	26.565,20	27.540,14
CIF	6.726,61	6.973,48	7.229,40	7.494,72	7.769,78
<b>TOTAL</b>	<b>93.279,97</b>	<b>104.777,42</b>	<b>115.396,46</b>	<b>127.281,61</b>	<b>140.592,72</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

- **Restaurante**

**Tabla 106.** Proyección del costo total de servicio de restaurante

<b>COSTO TOTAL RESTAURANTE</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costo directo	13.589,34	15.557,76	17.811,31	20.391,29	23.344,98
MOD	16.435,49	18.706,03	19.365,60	20.049,38	20.745,27
CIF	3.562,33	3.693,07	3.828,61	3.969,12	4.114,78
<b>TOTAL</b>	<b>33.587,16</b>	<b>37.956,86</b>	<b>41.005,52</b>	<b>44.409,79</b>	<b>48.205,03</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

### 3.2.2.2 Costos fijos

Para garantizar la operación del negocio, se deben incurrir en una serie de erogaciones para la adquisición de bienes o servicios que apoyan la actividad empresarial. Estos son los costos o gastos fijos, que son aquellos que no varían o no dependen del nivel de producción o comercialización que mantendrá el negocio. (Sapag, 2007)

Dentro de este tipo de rubros, se incluyen los sueldos, publicidad, suministros de oficina, servicios externos, depreciaciones, amortizaciones, entre otros.

A continuación se detallan los costos fijos incurridos por el nuevo negocio:

**Tabla 107.** Sueldos administrativos

<b>SUELDOS ADMINISTRACIÓN AÑO 1</b>										
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Mensual Unificado</b>	<b>(14to Sueldo)</b>	<b>(13er Sueldo)</b>	<b>Fondos de reserva</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Costo mensual MO</b>	<b>Costo de Mano de Obra</b>	<b>Total Anual</b>
Administrador	1	600,00	29,50	50,00	-	-	66,90	746,40	8.956,80	8.956,80
Secretaria	1	400,00	29,50	33,33	-	-	44,60	507,43	6.089,20	6.089,20
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1.000,00</b>	<b>59,00</b>	<b>83,33</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>111,50</b>	<b>1.253,83</b>	<b>15.046,00</b>	<b>15.046,00</b>
<b>SUELDOS ADMINISTRACIÓN AÑO 2</b>										
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Mensual Unificado</b>	<b>(14to Sueldo)</b>	<b>(13er Sueldo)</b>	<b>Fondos de reserva</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Costo mensual MO</b>	<b>Costo de Mano de Obra</b>	<b>Total Anual</b>
Administrador	1	622,00	30,58	51,83	51,83	25,92	69,35	851,52	10.218,23	10.218,23
Secretaria	1	415,00	30,58	34,58	34,58	17,29	46,27	578,31	6.939,76	6.939,76
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1.037,00</b>	<b>61,17</b>	<b>86,42</b>	<b>86,42</b>	<b>43,21</b>	<b>115,63</b>	<b>1.429,83</b>	<b>17.157,99</b>	<b>17.157,99</b>
<b>SUELDOS ADMINISTRACIÓN AÑO 3</b>										
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Mensual Unificado</b>	<b>(14to Sueldo)</b>	<b>(13er Sueldo)</b>	<b>Fondos de reserva</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Costo mensual MO</b>	<b>Costo de Mano de Obra</b>	<b>Total Anual</b>
Administrador	1	645,00	31,71	53,75	53,75	26,88	71,92	883,00	10.595,97	10.595,97
Secretaria	1	430,00	31,71	35,83	35,83	17,92	47,95	599,23	7.190,80	7.190,80
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1.075,00</b>	<b>63,41</b>	<b>89,58</b>	<b>89,58</b>	<b>44,79</b>	<b>119,86</b>	<b>1.482,23</b>	<b>17.786,77</b>	<b>17.786,77</b>
<b>SUELDOS ADMINISTRACIÓN AÑO 4</b>										
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Mensual Unificado</b>	<b>(14to Sueldo)</b>	<b>(13er Sueldo)</b>	<b>Fondos de reserva</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Costo mensual MO</b>	<b>Costo de Mano de Obra</b>	<b>Total Anual</b>
Administrador	1	669,00	32,87	55,75	55,75	27,88	74,59	915,84	10.990,04	10.990,04
Secretaria	1	446,00	32,87	37,17	37,17	18,58	49,73	621,51	7.458,17	7.458,17
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1.115,00</b>	<b>65,74</b>	<b>92,92</b>	<b>92,92</b>	<b>46,46</b>	<b>124,32</b>	<b>1.537,35</b>	<b>18.448,21</b>	<b>18.448,21</b>

SUELDOS ADMINISTRACIÓN AÑO 5										
Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	(14to Sueldo)	(13er Sueldo)	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Costo mensual MO	Costo de Mano de Obra	Total Anual
Administrador	1	694,00	34,08	57,83	57,83	28,92	77,38	950,04	11.400,47	11.400,47
Secretaria	1	462,00	34,08	38,50	38,50	19,25	51,51	643,84	7.726,06	7.726,06
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1.156,00</b>	<b>68,15</b>	<b>96,33</b>	<b>96,33</b>	<b>48,17</b>	<b>128,89</b>	<b>1.593,88</b>	<b>19.126,53</b>	<b>19.126,53</b>

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

Tabla 108. Gastos servicios básicos

SERVICIO BÁSICOS					
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO POR UNIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Agua	m <sup>3</sup>	200,00	0,070	14,00	168,00
Luz	KW / H	500,00	0,020	10,00	120,00
Teléfono	MIN	400,00	0,135	54,00	648,00
<b>TOTAL</b>					<b>936,00</b>

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

Tabla 109. Gastos servicios externos

GASTO SERVICIOS EXTERNOS			
SERVICIO	PERIODICIDAD ANUAL	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Servicio de mantenimiento informático	2 veces al año	150,00	300,00
Servicio de transporte	12 meses	250,00	3.000,00
Guías de turismo	4 veces al mes	160,00	1.920,00
Guía para laguna Mojanda Cajas	4 veces al mes	120,00	1.440,00
Jardinería y limpieza áreas públicas	1 vez por mes	25,00	300,00
Servicio de contabilidad	12 meses	50,00	600,00
<b>TOTAL</b>		<b>755,00</b>	<b>7.560,00</b>

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.



**Tabla 110.** Gastos suministros de oficina

<b>COSTO SUMINISTROS DE OFICINA</b>						
<b>RUBRO</b>	<b>U. MEDIDA</b>	<b>CONSUMO</b>		<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	
		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Cartuchos de impresora	unidad	1,00	22,00	50,00	50,00	1.100,00
Resma de papel bond	unidad	2,00	24,00	4,20	8,40	100,80
Folders de cartón	unidad	5,00	60,00	0,50	2,50	30,00
Tarjetas MSD	unidad	1,00	20,00	10,00	10,00	200,00
Hojas membretadas	unidad	50,00	600,00	0,15	7,50	90,00
Sobres	unidad	50,00	600,00	0,20	10,00	120,00
Tarjetas de presentación	unidad	50,00	600,00	0,30	15,00	180,00
Facturas	unidad	4,00	48,00	8,00	32,00	384,00
Recibos	unidad	4,00	48,00	8,00	32,00	384,00
Esferos	unidad	10,00	120,00	0,50	5,00	60,00
Cuadernos	unidad	10,00	120,00	1,50	15,00	180,00
<b>TOTAL</b>					<b>187,40</b>	<b>2.828,80</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 111.** Gastos publicidad

<b>GASTO PUBLICIDAD</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>USD</b>
Medios impresos	750,00
Internet	450,00
Material POP	750,00
Relaciones públicas	1.000,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>2.950,00</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Asimismo, resaltan otros tipos de costos, tales como depreciaciones y amortizaciones. La depreciación de los activos fijos se la realizará por el método de línea recta, considerando los años de vida útil de los activos según la Ley de Régimen Tributario Interno. Además se determina el valor residual de los equipos con mayor vida útil en relación al período de evaluación (5 años) y de los activos reemplazados en dicho período como son los equipos de computación, menaje habitaciones, utensilios y menaje de cocina y menaje de servicio restaurante.

**Tabla 112.** Resumen de las depreciaciones (Inmuebles hospedaje)

INVERSIONES	TOTALES	VIDA UTIL	% DEPREC. ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V. RESIDUAL
Muebles y enseres	21.276,50	10	10%	2.127,65	2.127,65	2.127,65	2.127,65	2.127,65	10.638,25
Equipo hotelero	32.100,00	10	10%	3.210,00	3.210,00	3.210,00	3.210,00	3.210,00	16.050,00
Equipo de oficina	1.900,00	10	10%	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	950,00
Equipo de computación	3.700,00	3	33%	1.233,33	1.233,33	1.233,33	1.071,26	1.071,26	1.071,26
Menaje habitaciones	18.000,00	3	33%	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.220,20	6.220,20	6.220,20
Obra civil habitaciones	53.600,29	20	5%	2.680,01	2.680,01	2.680,01	2.680,01	2.680,01	40.200,22
<b>Total</b>				<b>15.441,00</b>	<b>15.441,00</b>	<b>15.441,00</b>	<b>15.499,12</b>	<b>15.499,12</b>	<b>75.129,92</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 113.** Resumen de las depreciaciones (Inmuebles restaurante)

INVERSIONES	TOTALES	VIDA UTIL	% DEPREC. ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V. RESIDUAL
Muebles y enseres	1.700,00	10	10%	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	850,00
Equipo de cocina	9.140,00	10	10%	914,00	914,00	914,00	914,00	914,00	4.570,00
Utensilios y menaje de cocina	1.387,00	3	33%	457,71	457,71	457,71	479,30	479,30	479,30
Menaje de servicio restaurante	677,40	3	33%	223,54	223,54	223,54	234,09	234,09	234,09
<b>TOTAL</b>	<b>12.904,40</b>			<b>1.765,25</b>	<b>1.765,25</b>	<b>1.765,25</b>	<b>1.797,39</b>	<b>1.797,39</b>	<b>6.133,39</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Por último, se detalla la amortización de las cuentas diferidas a cinco años de vida según lo establecido la legislación vigente.

**Tabla 114.** Amortizaciones

AMORTIZACIONES						
DETALLE	V. TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos diferidos	4.128,00	825,6	825,6	825,6	825,6	825,6

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Una vez que los costos y gastos han sido detallados en las tablas anteriores, estos serán recogidos en la tabla general de costos y gastos a manera de resumen, de lo cual se desprende la siguiente tabla:

Tabla 115. Resumen de costos y gastos

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. COSTOS</b>	<b>78.302,94</b>	<b>88.644,07</b>	<b>100.353,60</b>	<b>113.612,98</b>	<b>128.627,78</b>
Costo alojamiento	64.713,60	73.086,31	82.542,29	93.221,69	105.282,80
Costos alimentación	13.589,34	15.557,76	17.811,31	20.391,29	23.344,98
<b>B. MANO DE OBRA</b>	<b>38.275,25</b>	<b>43.423,66</b>	<b>44.990,37</b>	<b>46.614,58</b>	<b>48.285,41</b>
Sueldos y beneficios	38.275,25	43.423,66	44.990,37	46.614,58	48.285,41
<b>C. COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>10.288,94</b>	<b>10.666,54</b>	<b>11.058,01</b>	<b>11.463,84</b>	<b>11.884,56</b>
Mantenimiento de activos	4.034,54	4.182,61	4.336,11	4.495,25	4.660,22
Capacitación de personal	720,00	746,42	773,82	802,22	831,66
Suministros de limpieza	3.998,40	4.145,14	4.297,27	4.454,98	4.618,48
Servicios adicionales	1.536,00	1.592,37	1.650,81	1.711,40	1.774,20
<b>D. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>47.352,65</b>	<b>46.060,00</b>	<b>46.812,16</b>	<b>47.948,41</b>	<b>49.089,81</b>
Sueldos y beneficios	15.046,00	17.157,99	17.786,77	18.448,21	19.126,53
Servicios básicos	936,00	970,35	1.005,96	1.042,88	1.081,16
Gasto servicios externos	7.560,00	7.837,45	8.125,09	8.423,28	8.732,41
Gasto suministros de oficina	2.828,80	2.932,62	3.040,24	3.151,82	3.267,49
Gasto Publicidad	2.950,00	895,00	587,50	557,50	557,50
Depreciación	17.206,25	15.441,00	15.441,00	15.499,12	15.499,12
Amortización	825,60	825,60	825,60	825,60	825,60
<b>E. GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>7.547,12</b>	<b>6.115,00</b>	<b>4.561,39</b>	<b>2.875,99</b>	<b>1.047,61</b>
Intereses pagados	7.547,12	6.115,00	4.561,39	2.875,99	1.047,61
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>181.766,91</b>	<b>194.909,28</b>	<b>207.775,53</b>	<b>222.515,79</b>	<b>238.935,17</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

### 3.2.2.3 Ingresos

Los ingresos provienen de la venta de los servicios de hospedaje y alimentación de la Hostería Boutique Titora.

Para proyectar los ingresos del nuevo negocio se consideran los siguientes parámetros:

- Los ingresos se proyectan a precios corrientes, pues que se incluye el efecto inflacionario en la variación de los precios, tomando en consideración la inflación presentada a noviembre del 2014 en el segmento restaurantes y hoteles, siendo del 5,09%. (Banco Central del Ecuador, 2014)
- Los precios se mantienen por debajo de la media del mercado con el fin de incentivar su consumo.

- El crecimiento interanual del nivel de ventas depende de la capacidad instalada del negocio; anualmente crecerán conforme al comportamiento económico de la industria turística en el país, que es del 8,94%. (Banco Central del Ecuador, 2014)
- Para el caso del servicio de hospedaje se establece un precio menor al precio promedio de mercado, siendo de 55 dólares por persona para mantener un nivel de precios competitivos al ingresar al mercado. En el caso del servicio de alimentación se toma en consideración precios referenciales de mercado, de los principales competidores ubicados en la parroquia San Rafael en Otavalo.

A continuación se presenta el resumen de los ingresos por tipo de habitación y comida alcanzados durante el horizonte de vida del proyecto:

**Tabla 116.** Ingresos proyectados por tipo de habitación

<b>HABITACIONES SIMPLES</b>				
<b>AÑO</b>	<b>PAX ANUAL</b>	<b>PRECIO POR HABITACIÓN</b>	<b>VALOR VENTAS</b>	<b>HABITACIONES OCUPADAS</b>
1	1.344	53,00	71.232,00	1.344
2	1.464	54,95	80.448,07	1.464
3	1.595	56,96	90.856,52	1.595
4	1.738	59,05	102.611,62	1.738
5	1.893	61,22	115.887,61	1.893
<b>HABITACIONES DOBLE</b>				
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>PRECIO POR HABITACIÓN</b>	<b>VALOR VENTAS</b>	<b>HABITACIONES OCUPADAS</b>
1	2.688	78,00	104.832,00	1.344
2	2.928	80,86	118.382,85	1.464
3	3.190	83,83	133.709,26	1.595
4	3.475	86,91	151.044,07	1.738
5	3.786	90,10	170.552,31	1.893
<b>HABITACIONES TRIPLES</b>				
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>PRECIO POR HABITACIÓN</b>	<b>VALOR VENTAS</b>	<b>HABITACIONES OCUPADAS</b>
1	1.344	94,00	42.112,00	448
2	1.464	97,45	47.555,50	488
3	1.595	101,03	53.745,94	532
4	1.738	104,73	60.640,91	579
5	1.893	108,58	68.512,47	631

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 117.** Ingresos proyectados por tipo de comida

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS															
DETALLE	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANT.	PVP	TOTAL	CANT.	PVP	TOTAL	CANT.	PVP	TOTAL	CANT.	PVP	TOTAL	CANT.	PVP	TOTAL
Servicio de alimentación (desayuno)	3.288	5,00	16.439,61	3.582	5,25	18.820,90	3.902	5,52	21.547,11	4.251	5,80	24.668,22	4.631	6,10	28.241,42
Servicio de alimentación (almuerzo)	2.344	6,00	14.061,04	2.553	6,31	16.097,79	2.781	6,63	18.429,56	3.030	6,96	21.099,09	3.301	7,32	24.155,30
Servicio de alimentación (merienda)	1.960	6,00	11.760,78	2.135	6,31	13.464,33	2.326	6,63	15.414,65	2.534	6,96	17.647,47	2.761	7,32	20.203,71
<b>TOTAL</b>	<b>7.592</b>		<b>42.261,43</b>	<b>8.270</b>		<b>48.383,02</b>	<b>9.010</b>		<b>55.391,32</b>	<b>9.815</b>		<b>63.414,78</b>	<b>10.693</b>		<b>72.600,44</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

**Tabla 118.** Ingresos totales proyectados

INGRESOS TOTALES			
AÑO	HOSPEDAJE	RESTAURANTE	TOTAL
1	218.176,00	42.261,43	260.437,43
2	246.386,41	48.383,02	294.769,43
3	278.311,72	55.391,32	333.703,04
4	314.296,60	63.414,78	377.711,37
5	354.952,39	72.600,44	427.552,83

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

### 3.2.3 Estados financieros

Los estados financieros permiten mirar con claridad la situación financiera de la entidad en un momento dado. Su elaboración es relevante en los negocios, no solo por aspectos tributarios sino que son parte del día a día del gestor de la administración.

#### 3.2.3.1 Balance general

El balance general es el resumen de todo lo que posee el negocio, así como sus obligaciones, a una fecha determinada.

Tabla 119. Balance general

<b>BALANCE GENERAL ( Inicial)</b>			
<b>ACTIVOS</b>	<b>MONTOS</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>MONTOS</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>38.512,09</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	
Capital de trabajo	38.512,09		
<b>Activos fijos</b>	<b>153.981,19</b>	<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>100.000,00</b>
Terrenos	10.500,00	PRESTAMO	100.000,00
Muebles y enseres	21.276,50		
Equipo hotelero	32.100,00		
Equipo de cocina	9.140,00		
Equipo de oficina	1.900,00		
Equipo de computación	3.700,00		
Menaje de habitaciones	18.000,00		
Utensilios y menaje de cocina	1.387,00		
Menaje de servicio de restaurante	677,40		
Muebles y enseres área restaurante	1.700,00		
Habitaciones	53.600,29		
<b>Activo diferido</b>	<b>4.128,00</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>96.621,28</b>
Estudios preliminares	2.000,00		
Constitución y legalización de la empresa	600,00	SOCIOS	96.621,28
Publicación extracto	200,00	Andrés Vaca	57.972,77
Afiliación a la Asociación Hotelera de Imbabura	150,00	Socios Parroquia San Rafael	38.648,51
Registro de la actividad turística	200,00		
Permiso del Cuerpo de Bomberos Tipo B (actividad turística)	80,00		
Rótulos y publicidad exterior (5 m2)	100,00		
Registro sanitario	500,00		
Solicitud de inscripción, registro, o concesión de derechos de marcas.	116,00		
Registro de marcas y logotipo	82,00		
Asesoría Legal	100,00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>196.621,28</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>196.621,28</b>

Fuente: Estudio financiero.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

### 3.2.3.2 Estado de resultados

El estado de pérdidas y ganancias provee información del resultado de las operaciones del nuevo negocio.

**Tabla 120.** Estado de resultados proyectado

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>260.437,43</b>	<b>294.769,43</b>	<b>333.703,04</b>	<b>377.711,37</b>	<b>427.552,83</b>
Hospedaje	218.176,00	246.386,41	278.311,72	314.296,60	354.952,39
Alimentación	42.261,43	48.383,02	55.391,32	63.414,78	72.600,44
<b>( - ) TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>126.867,14</b>	<b>142.734,28</b>	<b>156.401,98</b>	<b>171.691,40</b>	<b>188.797,75</b>
Costo hospedaje	64.713,60	73.086,31	82.542,29	93.221,69	105.282,80
Costo alimentación	13.589,34	15.557,76	17.811,31	20.391,29	23.344,98
mano de obra directa	38.275,25	43.423,66	44.990,37	46.614,58	48.285,41
costos indirectos de fabricación	10.288,94	10.666,54	11.058,01	11.463,84	11.884,56
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>133.570,29</b>	<b>152.035,15</b>	<b>177.301,06</b>	<b>206.019,98</b>	<b>238.755,08</b>
<b>( - ) COSTOS / GASTOS FIJOS</b>	<b>54.899,77</b>	<b>52.175,00</b>	<b>51.373,55</b>	<b>50.824,40</b>	<b>50.137,42</b>
Sueldos y beneficios	15.046,00	17.157,99	17.786,77	18.448,21	19.126,53
Servicios básicos	936,00	970,35	1.005,96	1.042,88	1.081,16
Gasto servicios externos	7.560,00	7.837,45	8.125,09	8.423,28	8.732,41
Gasto suministros de oficina	2.828,80	2.932,62	3.040,24	3.151,82	3.267,49
Gasto Publicidad	2.950,00	895,00	587,50	557,50	557,50
Gasto Depreciación	17.206,25	15.441,00	15.441,00	15.499,12	15.499,12
Gasto Amortización	825,60	825,60	825,60	825,60	825,60
Gasto intereses financieros	7.547,12	6.115,00	4.561,39	2.875,99	1.047,61
<b>UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>	<b>78.670,52</b>	<b>99.860,15</b>	<b>125.927,51</b>	<b>155.195,58</b>	<b>188.617,66</b>
<b>( - ) 15 % Reparto trabajadores</b>	<b>11.800,58</b>	<b>14.979,02</b>	<b>18.889,13</b>	<b>23.279,34</b>	<b>28.292,65</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>66.869,94</b>	<b>84.881,13</b>	<b>107.038,38</b>	<b>131.916,24</b>	<b>160.325,01</b>
<b>( - ) 22% Impuesto renta</b>	<b>14.711,39</b>	<b>18.673,85</b>	<b>23.548,44</b>	<b>29.021,57</b>	<b>35.271,50</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>52.158,56</b>	<b>66.207,28</b>	<b>83.489,94</b>	<b>102.894,67</b>	<b>125.053,51</b>

Fuente: Estudio financiero.

Elaborado por: Carlos Andrés Vaca.

De acuerdo al desempeño esperado del nuevo negocio, este percibirá utilidades, puesto que el ingreso supera a los costos y gastos. La utilidad presenta un crecimiento sostenido durante los cinco años de evaluación del proyecto.

### 3.2.3.3 Estado de flujos de efectivo proyectado

Según León (2007), el estado de flujo de efectivo se define como:

El flujo de caja es la herramienta que permite medir las inversiones, los costos y los ingresos de un proyecto, tiene como objetivo determinar cuánto efectivo neto (ingresos menos egresos) se genera por el proyecto, desde que se realiza el momento de la inversión y hasta el último período de operación del proyecto. (pág. 57)

En el estado de flujo de efectivo se muestran las necesidades de financiamiento del negocio en el tiempo.

**Tabla 121.** Estado de flujo de caja proyectado

<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA PROYECTADO</b>						
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inversión Total	196.621,28					
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>						
<b>Utilidad Neta</b>		52.158,56	66.207,28	83.489,94	102.894,67	125.053,51
(+) Gastos depreciación		17.206,25	15.441,00	15.441,00	15.499,12	15.499,12
(+) Gastos Amortización		825,60	825,60	825,60	825,60	825,60
(+) Capital Prestado	100.000,00					
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>						
(-) Pago préstamo		16.882,30	18.314,42	19.868,03	21.553,43	23.381,81
<b>INVERSIONES:</b>						
Muebles y enseres	(21.276,50)					
Equipo hotelero	(32.100,00)					
Equipo de cocina	(9.140,00)					
Equipo de oficina	(1.900,00)					
Equipo de computación	(3.700,00)			(3.213,77)		
Menaje habitaciones	(18.000,00)			(18.660,60)		
Utensilios y menaje de cocina	(1.387,00)			(1.437,90)		
Menaje de servicio de restaurantes	(677,40)			(702,26)		
Habitaciones	(53.600,29)					
Terrenos	(10.500,00)					
Diferidos	(4.128,00)					
Capital de trabajo	(38.512,09)					
Recuperación capital de trabajo						38.512,09
<b>FLUJO DE CAJA FINAL</b>	<b>(94.921,28)</b>	<b>53.308,10</b>	<b>64.159,45</b>	<b>55.873,97</b>	<b>97.665,96</b>	<b>156.508,51</b>

**Fuente:** Estudio financiero.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

### 3.2.4 Evaluación financiera del proyecto

Según Muñoz (2005):

El objetivo de la evaluación es determinar, en forma exhaustiva, los aspectos positivos y negativos, ventajas y desventajas o los beneficios y costos resultantes de una inversión determinada. Estos elementos permitirán hacer un balance de la situación específica y en base al mismo decidir si la inversión se realiza. La evaluación que se realiza dentro del proceso de pre inversión es de naturaleza ex-ante pues se trata de una estimación realizada antes de ejecutar la inversión. (pág. 148)



### 3.2.4.1 Tasa de descuento-costo del capital financiado

La tasa de descuento o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) se la define como “aquella tasa mínima de rentabilidad requerida sobre una inversión en un análisis de flujo de efectivo descontado; tasa en la cual resulta aceptable un proyecto” (Van & Wachowicz, 2002, pág. 337).

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) o llamada también tasa de descuento del nuevo negocio, se la obtiene del cálculo del costo promedio ponderado del capital más una prima de riesgo y la tasa de inflación.

**Tabla 122.** Tasa de descuento

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	
<b>Inflación</b>	3,67%
<b>Tasa pasiva</b>	5,14%
<b>Riesgo país</b>	5,69%
<b>TMAR</b>	14,50%

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2014).

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Se ha determinado que la tasa de descuento del presente proyecto es de 14,50%, porcentaje que servirá para actualizar los flujos de efectivo para al cálculo del valor actual neto.

### 3.2.4.2 Valor actual neto

El valor actual neto (VAN) o valor presente neto (VPN), es la sumatoria de los flujos netos actualizados menos la inversión inicial.

A continuación se muestra la fórmula para el cálculo del VAN:

$$\text{VAN} = -P + \frac{\text{FNE}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FNE}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{FNE}_3}{(1+i)^3} + \frac{\text{FNE}_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{\text{FNE}_n}{(1+i)^n}$$

**Fuente:** (Baca, 2010)

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Dónde:

P = Inversión inicial.

FNE = Flujo neto de efectivo anual.

i = costo de oportunidad.

A continuación se aplica la fórmula para el cálculo:

$$VAN = -94.921,28 + \frac{53.308,10}{(1+14,50)^1} + \frac{64.159,45}{(1+14,50)^2} + \frac{55.873,97}{(1+14,50)^3} + \frac{97.665,96}{(1+14,50)^4} + \frac{156.508,51}{(1+14,50)^5}$$

$$VAN = \$ 174.144,71$$

El VAN una vez actualizados los respectivos flujos, muestra un valor positivo; esto indica que los inversionistas del negocio obtienen ganancias a su favor una vez que han recuperado el valor de la inversión total inicial asignada.

### 3.2.4.3 Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa interna de retorno (TIR) de un proyecto de inversión, “es la tasa de descuento (r o i), que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión negativos” (Fernández, 2007, pág. 132).

Los criterios para tomar la decisión de invertir o no en la propuesta de nuevo negocio son:

- Si la TIR es mayor que el costo del capital financiado debe aceptarse del proyecto.
- Si la TIR es igual que el costo del capital financiado es indiferente llevar a cabo el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo del capital financiado debe rechazarse el proyecto.

Cabe señalar que para el cálculo de la TIR, el presente estudio se respaldará en la utilización de la hoja de cálculo de Excel, la misma que facilita el proceso, utilizando la fórmula de cálculo predeterminada.

De los resultados obtenidos en la presente propuesta de negocio, la tasa interna de retorno es de 64,55%. Al comparar la TIR con el costo del capital financiado 14,50%, ésta la supera, por lo que se puede inferir que se debe aceptar la propuesta de invertir en la nueva Hostería Boutique Totorá ubicada en la parroquia de San Rafael de la Laguna, en la ciudad de Otavalo. *Ver anexo D*

#### 3.2.4.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es “una técnica con la cual se puede identificar el punto en que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 216).

El análisis del punto de equilibrio se lo calculará tanto en unidades como en valores monetarios. La información de costos (fijos y variables) e ingresos sirve de base para su cálculo. Las fórmulas utilizadas y los resultados se detallan a continuación:

- P.E. en términos monetarios

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas totales}}}$$

- P.E. en volumen de ventas

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{PVP - C.V.U}$$

El cálculo del punto de equilibrio se realizará por servicio de hospedaje y restaurante, considerando las siguientes premisas:

Para el caso del precio de venta, se calculó el precio promedio mercado. El costo de producción unitario, se deriva de la relación entre el total de unidades a producir al año con el costo de producción total, que corresponde al valor que se paga por concepto de materias primas, costos indirectos de fabricación y mano de obra.

Por su parte, el margen de contribución resulta de la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario en términos promedio. A continuación se presenta el resultado de los cálculos del punto de equilibrio para los cinco años de vida útil del proyecto:

- **HOSPEDAJE**

**Tabla 123.** Resultados del cálculo del punto de equilibrio servicio de hospedaje

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo fijo total	21.558,33	21.905,82	22.458,84	23.251,55	24.090,77
Costo variable total	93.279,97	104.777,42	115.396,46	127.281,61	140.592,72
Ventas totales	218.176,00	246.386,41	278.311,72	314.296,60	354.952,39
Precio de venta unitario (promedio)	53,00	54,43	55,90	57,41	58,96
Costo de variable unitario (promedio)	9,45	9,80	10,16	10,53	10,92
<b>Margen de contribución</b>	<b>43,55</b>	<b>44,63</b>	<b>45,74</b>	<b>46,88</b>	<b>48,04</b>
<b>PE (Q)</b>	<b>495</b>	<b>491</b>	<b>491</b>	<b>496</b>	<b>501</b>
<b>PE(\$)</b>	<b>37.659,40</b>	<b>38.114,07</b>	<b>38.366,94</b>	<b>39.076,45</b>	<b>39.891,25</b>

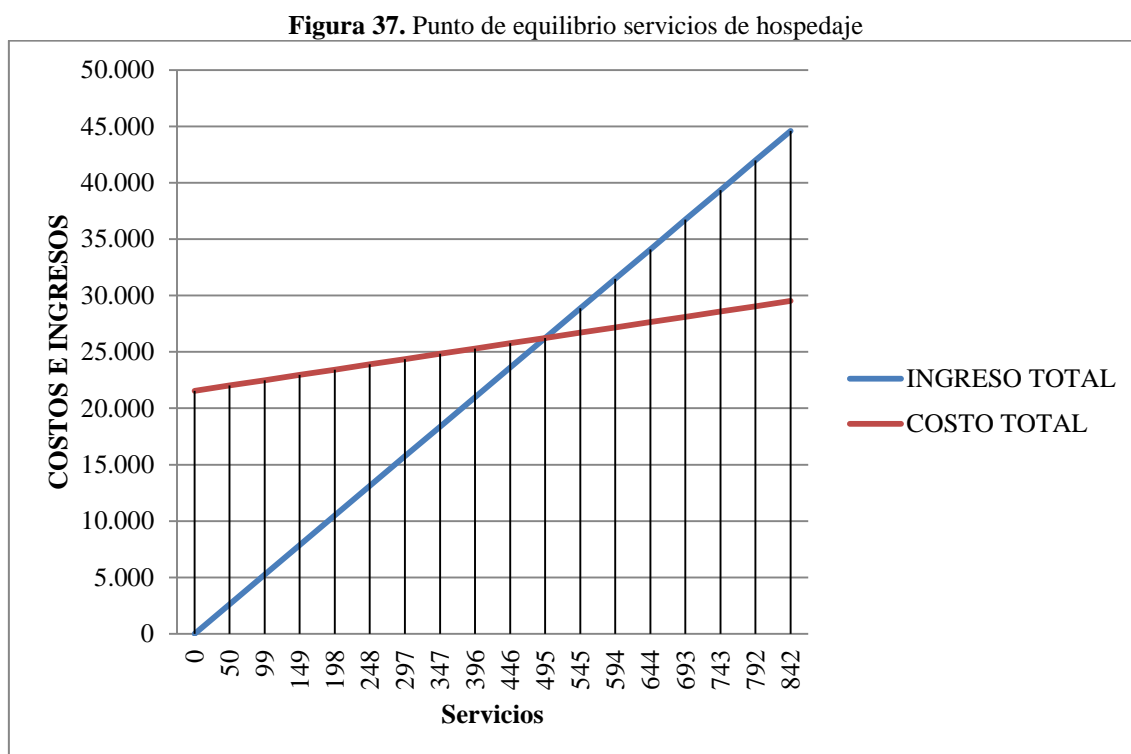
**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Se observa que la nueva unidad de negocio debe vender al menos 495 servicios en el primer año para alcanzar su punto de equilibrio, que representan USD 37.659,40 por concepto de ingresos por ventas de servicios de hospedaje, mientras que para el quinto año, la cantidad de equilibrio es de 501 servicios que representan USD 39.891,25.

El análisis del punto de equilibrio se complementa con su representación gráfica. Se ha propuesto realizarlo únicamente para el primer año, por cuanto la dinámica de su

elaboración es la misma para los años posteriores. A continuación se presenta el gráfico:



**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

- **RESTAURANTE**

**Tabla 124.** Resultados del cálculo del punto de equilibrio servicio de restaurante

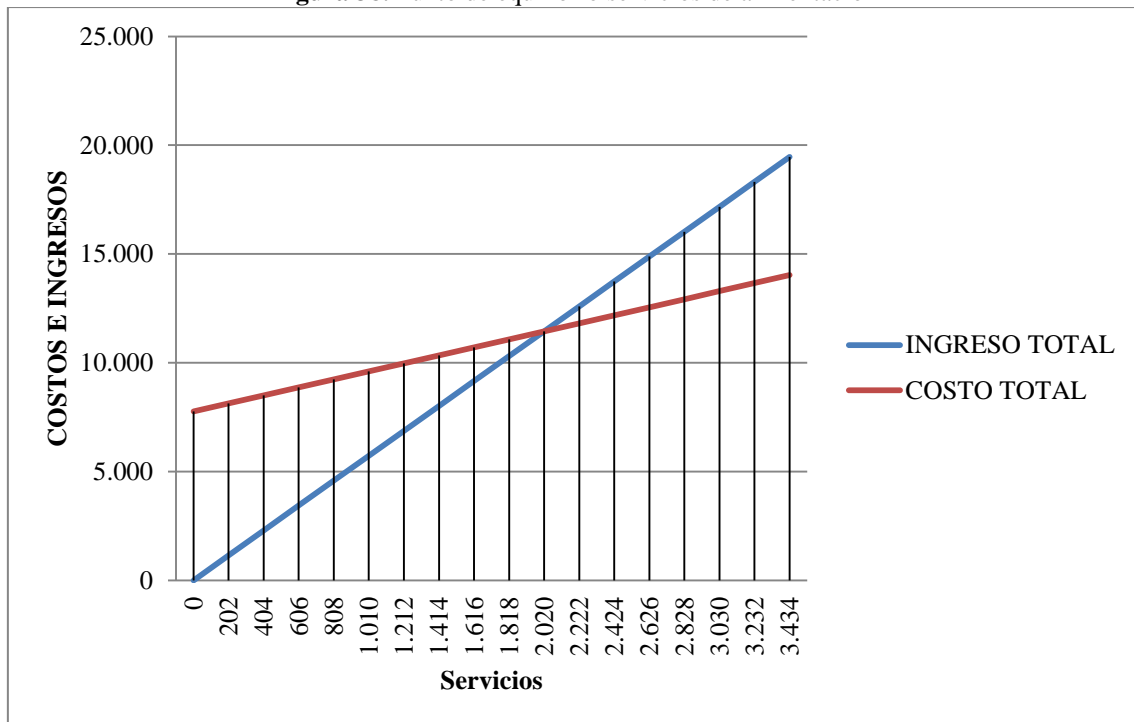
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
<b>RUBRO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo fijo total	7.762,47	7.887,59	8.086,72	8.372,14	8.674,32
Costo variable total	33.587,16	37.956,86	41.005,52	44.409,79	48.205,03
Ventas totales	42.261,43	48.383,02	55.391,32	63.414,78	72.600,44
Precio de venta unitario (promedio)	5,67	5,96	6,26	6,58	6,91
Costo de variable unitario (promedio)	1,82	1,92	2,01	2,12	2,22
<b>Margen de contribución</b>	<b>3,84</b>	<b>4,04</b>	<b>4,24</b>	<b>4,46</b>	<b>4,69</b>
<b>PE (Q)</b>	<b>2.020</b>	<b>1.953</b>	<b>1.905</b>	<b>1.877</b>	<b>1.851</b>
<b>PE(\$)</b>	<b>37.819,13</b>	<b>36.602,70</b>	<b>31.137,24</b>	<b>27.935,70</b>	<b>25.814,68</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

Para alcanzar un punto de equilibrio, la hostería deberá entregar 2.020 servicios de alimentación a los turistas hospedados en el primer año, esto es, en términos monetarios 37.819,13 USD. En el quinto año la cantidad vendida deberá alcanzar 1.851 servicios, con ingresos que ascienden a 25.814,68 dólares.

A continuación se presenta la gráfica del punto de equilibrio:

**Figura 38.** Punto de equilibrio servicios de alimentación



**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- La industria turística a través de los tiempos ha tenido un papel primordial en el desarrollo y crecimiento de la economía ecuatoriana, percibiendo ingresos extraordinarios para los empresarios, así como apoyando al resto de sectores económicos.
- A través de la investigación de mercados, se ha definido la existencia de una demanda potencial, conformada esencialmente por los requerimientos de servicios de hospedaje de visitantes nacionales y extranjero de la ciudad de Otavalo, específicamente la parroquia San Rafael, que les permita desarrollar de manera más óptima sus actividades productivas.
- En la actualidad, se estima que existe un bajo nivel de competitividad en materia de comercialización de servicios de hospedaje en la ciudad de Otavalo, por lo que la propuesta planteada tendrá gran aceptación por parte de los potenciales demandantes.
- De acuerdo a las necesidades de los promotores, se ha establecido que el nuevo negocio debe estructurarse como una compañía limitada, en razón de que los socios, pueden ser familiares o personas afines, de tal manera que las actividades puedan desempeñarse de manera coordinada y eficiente en beneficio de los clientes internos y externos.
- Para la distribución de los productos hasta el consumidor final, se ha planteado hacerlo por el canal directo a fin de evitar los intermediarios. Incluirlos solo lograría que los costos de los productos tiendan a incrementarse, ocasionando una reducción en la demanda de los productos que el proyecto pretende ofertar.

- De acuerdo a la evaluación financiera del negocio, éste debe aceptarse, en razón de que al evaluar el VAN, se obtuvo como resultado beneficios acumulados positivos, en tanto que la TIR, presenta una tasa mayor al costo de oportunidad del capital, lo que permite inferir que el proyecto es bastante atractivo en razón de los resultados obtenidos.
- La recuperación de la inversión, es a mediano plazo, lo que origina cierto atractivo para los inversionistas, generando un crecimiento potencial de la rentabilidad a través de la vida útil del proyecto.

## **RECOMENDACIONES**

- En la actualidad el sector turístico, ha denotado una mejoría, por lo que es recomendable plantear proyectos que coadyuven al fortalecimiento de este importante sector, en razón de su incidencia a nivel macroeconómico, sea generando riqueza y fuentes de empleo.
- Para futuras innovaciones del negocio, se lo deberá ejecutar siempre y cuando los resultados obtenidos en la investigación de mercados, sean satisfactorios, ya que a través de este se podrán identificar las necesidades y requerimientos de los potenciales nuevos clientes.
- En toda actividad comercial que implique relaciones con otras economías, siempre se deberá observar toda la reglamentación actualizada a fin de determinar posibles oportunidades ofrecidas por los planes económicos gubernamentales.
- Una vez que se ha determinado las necesidades de inversión se cree conveniente organizar a la empresa verticalmente a fin de viabilizar e identificar todos los departamentos que integran esta estructura de tal manera que el cliente interno sepa desenvolverse de manera coordinada y eficaz.



- Los resultados obtenidos en la evaluación financiera son satisfactorios para los posibles inversionistas, por lo que se recomienda su ejecución y puesta en marcha, puesto que la rentabilidad ofrecida por este es superior a la ofrecida en otras alternativas de inversión como las que ofrece el mercado financiero u otro tipo de mercado de valores.
- La recuperación de la inversión es a mediano plazo, por lo que el proyecto ofrecería seguridad a los inversionistas, en razón de que sus intereses están salvaguardados por la óptima recuperación de sus recursos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Constituyente. (28 de Septiembre de 2008). Constitución del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador : Registro Oficial No. 449.
- Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador. (1 de Agosto de 2013). *Estadística de Turismo en el Ecuador*. Recuperado el 7 de Enero de 2014, de Entradas y salidas en el Ecuador: <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html#descarga>
- Aumatell, C. (2003). *Auditoría de la información: análisis de la información generada en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Banco Central del Ecuador. (15 de Enero de 2014). *Tasas de interés*. Recuperado el 15 de Enero de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador, B. (31 de Octubre de 2013). *Estadísticas económicas*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>
- Bolsa de Valores de Quito. (29 de Diciembre de 2013). *Boletín mensual*. Recuperado el 2014 de Enero de 2014, de Deuda corporativa: [http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/obligaciones/140113154101-71d3cf93ee2a891183d09c1e653b82ab\\_ObligaDic13.pdf](http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/obligaciones/140113154101-71d3cf93ee2a891183d09c1e653b82ab_ObligaDic13.pdf)
- Cairó, O. (2006). *Fundamentos de programación*. México: Pearson Educación.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2005). *Administración de operaciones*. México: McGraw Hill.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- De la Peña, A. (2005). *Proyecto empresarial*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Diario Hoy, H. (9 de Septiembre de 2013). *El acceso a la tecnología es el talón de aquiles de Ecuador*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2013, de

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-acceso-a-la-tecnologia-es-el-talon-de-aquiles-de-ecuador-590353.html>

Díaz, P. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago: RIL Editores.

Ekos Negocios, E. (2012). El pulso del mercado laboral se acelera. *Revista Ekos*, 26-45.

El Comercio. (11 de Julio de 2013). *Ecuador está en el mapa, pero como un destino "low cost"*. Recuperado el 9 de Enero de 2014, de [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Ecuador-destino-lowcost-turismo-mochilero\\_0\\_953904661.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Ecuador-destino-lowcost-turismo-mochilero_0_953904661.html)

El Universo. (2 de Enero de 2011). *Con el 2011 se activan cambios contables, tributarios y salariales*. Recuperado el 9 de Enero de 2014, de <http://www.eluniverso.com/2011/01/03/1/1356/2011-activan-cambios-contables-tributarios-salariales.html>

El Universo. (19 de Agosto de 2013). *Gobierno dejará de pagar comida al sector público*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/19/nota/1313016/gobierno-dejara-pagar-comida-sector-publico>

Entv. (2 de Noviembre de 2013). *5 mil turistas llegan cada semana a Otavalo*. Recuperado el 9 de Enero de 2014, de Entrevistas: <http://www.entv.ec/entrevistas/video/latest/entrevista-a-marcelo-lema-director-de-desarrollo-economico-local.html>

Estupiñán, R. (2008). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fernández, S. (2007). *Los proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Gallego, J. (2002). *Gestión de hoteles: una nueva visión*. España: Paraninfo.

García, S. (2001). *Introducción a la economía de la empresas*. Madrid: Ediciones Días de Santos.

Gobierno Parroquial San Rafael de la Laguna. (1 de Septiembre de 2011). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial*. Recuperado el 14 de Enero de 2014, de Planes y programas: <http://www.sanrafaeldelalaguna.gob.ec/documentos/pdot.pdf>

- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. España: ESIC.
- Hall, R., & Lieberman, M. (2005). *Microeconomía: principios y aplicaciones*. México: Cengage Learning Editores.
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2013). *Estadísticas económicas*. Quito.
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2 de Marzo de 2013). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado el 7 de Enero de 2014, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=58](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58)
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (30 de Septiembre de 2013). *Reporte de pobreza*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1942&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1942&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- Lamb, C. (2006). *Marketing*. México: Thomson Editores.
- León, C. (2007). *Evaluación de inversiones: un enfoque privado y social*. Madrid: Ediciones Martínez Coll.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., & Palich, L. (2007). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*. México: Cengage Learning Editores.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación .
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación del valor público*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (20 de Diciembre de 2013). *Turismo*. Recuperado el 7 de Enero de 2014, de Estadísticas e indicadores: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Ministerio de turismo. (2014). *Principales indicadores de turismo*. Quito: Ministerio de turismo.
- Minteguiaga, A. (2012). Política y políticas sociales en el Ecuador reciente: dificultades asociadas a la salida del ciclo neoliberal. *Revista Ciencias Sociales*, 45-58.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos*. Bogotá: MM Editores.

- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos: evaluación económica, financiera, social ambiental*. Bogotá: MM Editores.
- Montas, F. (2011). *Historia de la hotelería*. España: Digicentro.
- Morales, A., & Morales, J. (2002). *Respuestas rápidas para los financieros*. México: Pearson Educación.
- Muñoz, M. (2005). *Perfil de la factibilidad*. Quito : Master's Editores.
- Otavaló Turismo. (2 de Noviembre de 2013). *Visita Otavaló*. Recuperado el 9 de Enero de 2014, de <http://www.visitotavalo.com/>
- Pedreño, P. (2008). *Guía práctica del plan general contable*. Valladolid: Editorial Lex Nova.
- Quito Boutique Hotels. (2014). *Hotel boutique*. Obtenido de Quito Boutique Hotels: [http://www.quitoboutiquehotels.com/quito\\_boutique\\_hotel\\_concepto.html](http://www.quitoboutiquehotels.com/quito_boutique_hotel_concepto.html)
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque a sistemas*, México: Thomson Editores.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación* . México: Pearson Educación.
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (1 de Febrero de 2013). *Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública*. Recuperado el 2013 de Octubre de 2013, de <http://www.planificacion.gob.ec/sistema-integrado-de-planificacion-e-inversion-publica/>
- Serrano, A. (2013). *Análisis de las condiciones de vida, el mercado laboral y los medios de producción e inversión pública*. Quito: Senplades.
- Totora Sisa S.C.C. (4 de Agosto de 2009). *Datos personales de Totora Sisa S.C.C.* Recuperado el 15 de Enero de 2014, de <http://totorasisa.blogspot.com/>
- Van, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Ventanilla Única Empresarial. (5 de Noviembre de 2013). *Cifras de Otavaló*. Recuperado el 9 de Enero de 2014, de

[http://www.otavaloempresarial.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10:novedades&catid=1&Itemid=18](http://www.otavaloempresarial.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10:novedades&catid=1&Itemid=18)

Verdesoto, L. (2007). El nacimiento de una nueva clase política en el Ecuador. *Iconos*, 13-21.

Zambrano, A. (2006). *Planificación estratégica*. Caracas: Editorial Texto.

## ANEXOS

## ANEXO A – Guías de entrevistas

## Guía de entrevista No.1

**LUGAR:** Otavaló **FECHA:** 15-12-2013 **HORA DE INICIO:** 10:00 A.M. **HORA DE FINALIZACIÓN:** 10: 30 A.M.

**OBJETIVO:**

Conocer los factores favorables y desfavorables que limitan el desempeño de los negocios de la industria turística.

**DATOS GENERALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Lcda. Susana Oyagata

PROFESIÓN U OCUPACIÓN: Presidenta

EDAD: 42 años

ESCOLARIDAD: Tercer nivel

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Gobierno Parroquial de San Rafael de la Laguna

NOMBRE DEL (LOS) ENTREVISTADOR (ES): Andrés Vaca

**PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:**

PERCEPCIÓN DE LA INDUSTRIA	PERCEPCIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO
¿Cómo cataloga el desarrollo de la industria turística y hotelera en el país?	¿Cómo considera usted la rivalidad entre los competidores del servicio de hospedaje en hostería en Otavaló?
¿Qué factores que inciden en el desempeño del sector turístico y hotelero del país?	¿Cree que existen barreras para la entrada de nuevos negocios a la industria turística en Otavaló, cuáles son?
¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la industria turística y hotelera del país, y concretamente de la provincia?	¿Considera adecuado el desempeño de los proveedores de la industria turística de la ciudad de Otavaló?
¿Recomendaría usted emprender nuevos negocios en la industria del turismo?	¿Considera que los clientes de los servicios de hospedaje en la ciudad de Otavaló tienen un alto poder de negociación?
¿Qué oportunidades y amenazas presenta la industria turística y hotelera en el país?	¿Considera que existen servicios sustitutos para los ofrecidos por las hosterías de la ciudad de Otavaló?

## Guía de entrevista No. 2

**LUGAR:** Otavaló **FECHA:** 15-12-2013 **HORA DE INICIO:** 12:00 A.M. **HORA DE FINALIZACIÓN:** 12: 30 A.M.

**OBJETIVO:**

Conocer las características del consumidor de servicios de hospedaje, y la percepción de la imagen comercial de los negocios del sector.

**DATOS GENERALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Tania Drewniok

PROFESIÓN U OCUPACIÓN: Gerente general EDAD: 45 años

ESCOLARIDAD: Tercer nivel

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Hostería Cabañas del Lago S.A.

NOMBRE DEL (LOS) ENTREVISTADOR (ES): Andrés Vaca

**PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:**

PERCEPCIÓN DEL NEGOCIO	PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE HOSPEDAJE
¿Qué le motivó a emprender negocios en el sector hotelero?	¿Qué tipo de servicios hoteleros presentan mayor demanda?
¿Cuáles cree usted que son las oportunidades y amenazas percibidas por los propietarios de hoteles?	¿Cuáles son las características relevantes del servicio de hospedaje en hoteles?
¿Considera usted que la rentabilidad de los negocios de servicios de hospedaje de la ciudad de Otavaló, es satisfactoria?	¿Considera usted que la calidad de los servicios de hospedaje en la ciudad de Otavaló, es la mejor para el cliente local y extranjero?
¿Considera que los negocios que prestan servicios de hospedaje cuentan con la infraestructura y herramientas de gestión para atender oportunamente a sus clientes?	¿Los precios de los servicios de hospedaje están acorde a su calidad?
¿Qué estrategias de comercialización ha identificado usted en sus competidores?	¿A qué tipo de segmentos está dirigido el portafolio de sus servicios hoteleros?
¿Considera usted que la demanda de los servicios de hospedaje presenta una tendencia creciente?	¿Considera usted que el diseño elegante, íntimo y temático de las instalaciones de los hoteles es importante para diferenciarse en el mercado?
¿Ha tenido problemas con el abastecimiento de sus materias primas e insumos?	¿Considera conveniente que una hostería deba dar énfasis al aspecto cultural y ambiental en la entrega del servicio de hospedaje?



### Guía de entrevista No. 3

**LUGAR:** Ibarra **FECHA:** 15-12-2013 **HORA DE INICIO:** 16:00 P.M. **HORA DE FINALIZACIÓN:** 16: 30 A.M.

**OBJETIVO:**

Conocer los factores favorables y desfavorables que limitan el desempeño de la industria turística.

**DATOS GENERALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Luis Ruiz

PROFESIÓN U OCUPACIÓN: Propietario EDAD: 58 años

ESCOLARIDAD: Segundo nivel

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Hotel Royal Ruiz y Presidente de la Asociación Hotelera del Imbabura.

NOMBRE DEL (LOS) ENTREVISTADOR (ES): Andrés Vaca

**PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:**

PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR	PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN COMERCIAL
¿Cuál es el perfil del demandante de servicios de hospedaje en hotel?	¿Mencione al menos tres factores que inciden en la imagen comercial de las organizaciones que prestan servicios de hospedaje?
¿Cuál es la frecuencia de compra del servicio de hospedaje en hotel?	¿Cómo cataloga la imagen comercial de los negocios que ofrecen servicios de hospedaje en la ciudad de Otavalo?
¿Cuál es la estacionalidad de la demanda de servicios de hospedaje?	¿Qué actividades publicitarias ha llevado a cabo su organización para mejorar su imagen comercial?
¿Identifica usted los segmentos de mercado a los cuales llegan los servicios de hospedaje?	¿Considera usted que los elementos de plan de marketing (producto, precio, plaza y promoción) están adecuadamente desarrollados en su organización?
¿Qué características buscan en los servicios de hospedaje los consumidores actuales?	¿Cree usted que asignar más recursos económicos a campañas publicitarias ayudaría a mejorar la imagen comercial de su organización?
¿Podría decirme el nivel de fidelidad de los demandantes de servicios de hospedaje?	¿Cuáles son los medios más adecuados para promocionar los servicios de hospedaje en hoteles?
¿A que dan mayor importancia los consumidores de servicios de hospedaje para decir su compra?	

## ANEXO B – Modelo de la encuesta poblacional



Saludos, soy estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial, solicito su amable colaboración para responder a las siguientes preguntas sobre el desarrollo de una investigación denominada “PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA HOSTERÍA BOUTIQUE EN LA COMUNIDAD DE SAN RAFAEL, CIUDAD DE OTAVALO-PROVINCIA DE IMBABURA”.

Por favor maque con una “X” en el espacio que corresponda a la respuesta apropiada.

### A. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO:

a) Edad:

15- 25\_\_\_ 26-35\_\_\_ 36-45\_\_\_ 46- 55\_\_\_ Mayor de 55\_\_\_

b) Sexo: M\_\_\_ F\_\_\_

c) ¿Ciudad de su residencia?

Otavaló ( ) Quito ( ) Ibarra ( ) Exterior ( ) Otra ( )

d) ¿Cuál es su actividad económica?

Empleado privado ( )  
 Empleado público ( )  
 Independiente ( )  
 Estudiante ( )  
 FF.AA. o Policía ( )  
 Otro ( )

### B. DATOS ESPECÍFICOS DEL ENCUESTADO:

1. ¿Se siente a gusto al visitar la ciudad de Otavaló?

Si ( ) No ( )

2. ¿Cuál fue su motivo para visitar la ciudad de Otavaló?

Turismo ( )  
 Visita a familiares ( )  
 Negocios ( )  
 Estudios ( )  
 Otro ( )

3. ¿Qué es lo que más le agrada de Otavaló?

Atractivos turísticos ( )  
 Cultura ( )  
 Flora y fauna ( )  
 Gastronomía ( )  
 Otro ( )

4. ¿Cada cuánto visita usted la ciudad de Otavalo?

Semanalmente\_\_\_\_  
 Mensualmente\_\_\_\_  
 Trimestralmente\_\_\_\_  
 Semestralmente\_\_\_\_  
 Anualmente\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Qué dificultad ha encontrado usted en su estancia en la ciudad de Otavalo?

Vías de acceso en mal estado ( )  
 Clima inadecuado ( )  
 No disponibilidad de infraestructura hotelera ( )  
 Pocos servicios de atención al turista ( )  
 Problemas de traslados y comunicaciones ( )  
 Otro ( )

6. ¿Respecto a los servicios de hospedaje que se ofrece en la ciudad de Otavalo, como los califica?

Excelentes ( )  
 Buenos ( )  
 Regulares ( )  
 Malos ( )

7. ¿Qué parámetros son determinantes para que usted elija una hostería?

Tarifa\_\_\_\_  
 Servicios complementarios\_\_\_\_  
 Ubicación\_\_\_\_  
 Instalaciones\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_

8. ¿Por qué elige la hostería de su preferencia?

Por recomendación\_\_\_\_  
 Por convenios institucionales\_\_\_\_  
 Por el precio\_\_\_\_  
 Por sus instalaciones\_\_\_\_  
 Por la calidad en el servicio\_\_\_\_  
 Otros\_\_\_\_

9. ¿Conoce o ha escuchado de la parroquia San Rafael de Laguna en Otavalo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si su respuesta fue “Sí”, por favor, continúe respondiendo las siguientes preguntas. Si su respuesta fue “No”, pase a la pregunta 11.

10. ¿Qué es lo que más le gusta de la parroquia San Rafael de Laguna?

Atractivos turísticos ( )  
 Cultura ( )  
 Flora y fauna ( )  
 Gastronomía ( )  
 Otro ( )

11. ¿Si una hostería localizada en la parroquia San Rafael de Laguna en Otavalo, le ofreciera servicios integrales de hospedaje y alimentación que se complementa con el aspecto cultural (Tipo hostería boutique), que aporte al desarrollo de dicho lugar, estaría usted dispuesto a contratarlo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

12. ¿Qué tipo de diseño y temática preferiría usted que tenga las instalaciones de la hostería?

Clásico ( )  
 Colonial ( )  
 Moderno ( )  
 Histórico-Cultural ( )  
 Ecológico ( )  
 Otro ( )

13. ¿Cuántos días se alojaría en esta hostería?

1 – 3 días \_\_\_\_  
 3 – 5 días \_\_\_\_  
 5 – 7 días \_\_\_\_  
 Más de 7 días \_\_\_\_

14. ¿En qué aspectos se debería centrar el servicio?

Actividades culturales \_\_\_\_  
 Turismo comunitario y ecológico \_\_\_\_  
 Circuitos internos \_\_\_\_  
 Personal capacitado y bilingüe \_\_\_\_  
 Instalaciones e infraestructura \_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_

15. ¿Qué presupuesto destinaria diariamente para hospedarse en esta hostería?

20 – 50 dólares diarios \_\_\_\_  
 51 – 70 dólares diarios \_\_\_\_  
 71 – 90 dólares diarios \_\_\_\_  
 91 – en adelante \_\_\_\_

16. ¿De qué forma le gustaría recibir información de la hostería?

Correo electrónico	Skype	
Redes sociales	MSM	
Sitio web	Celular	
Televisión	Periódicos	
Radio	Revistas	
Teléfono	Otros	

**GRACIAS**

## ANEXO C-Amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA				
Monto del Crédito:	100.000,00			
Tasa de interés mensual:	0,68%	Tasa de interés anual:	8,17%	
Períodos mensuales:	60	Períodos anuales:	5	
Cuota mensual	2.035,79			
Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
1	1.354,95	680,83	2.035,79	98.645,05
2	1.364,18	671,61	2.035,79	97.280,87
3	1.373,46	662,32	2.035,79	95.907,41
4	1.382,82	652,97	2.035,79	94.524,59
5	1.392,23	643,55	2.035,79	93.132,36
6	1.401,71	634,08	2.035,79	91.730,65
7	1.411,25	624,53	2.035,79	90.319,40
8	1.420,86	614,92	2.035,79	88.898,54
9	1.430,53	605,25	2.035,79	87.468,01
10	1.440,27	595,51	2.035,79	86.027,73
11	1.450,08	585,71	2.035,79	84.577,65
12	1.459,95	575,83	2.035,79	83.117,70
13	1.469,89	565,89	2.035,79	81.647,81
14	1.479,90	555,89	2.035,79	80.167,91
15	1.489,98	545,81	2.035,79	78.677,93
16	1.500,12	535,67	2.035,79	77.177,81
17	1.510,33	525,45	2.035,79	75.667,48
18	1.520,62	515,17	2.035,79	74.146,86
19	1.530,97	504,82	2.035,79	72.615,90
20	1.541,39	494,39	2.035,79	71.074,50
21	1.551,89	483,90	2.035,79	69.522,62
22	1.562,45	473,33	2.035,79	67.960,17
23	1.573,09	462,70	2.035,79	66.387,08
24	1.583,80	451,99	2.035,79	64.803,28
25	1.594,58	441,20	2.035,79	63.208,69
26	1.605,44	430,35	2.035,79	61.603,25
27	1.616,37	419,42	2.035,79	59.986,88
28	1.627,37	408,41	2.035,79	58.359,51
29	1.638,45	397,33	2.035,79	56.721,06
30	1.649,61	386,18	2.035,79	55.071,45
31	1.660,84	374,94	2.035,79	53.410,61
32	1.672,15	363,64	2.035,79	51.738,46
33	1.683,53	352,25	2.035,79	50.054,93
34	1.694,99	340,79	2.035,79	48.359,93
35	1.706,53	329,25	2.035,79	46.653,40
36	1.718,15	317,63	2.035,79	44.935,24
37	1.729,85	305,93	2.035,79	43.205,39
38	1.741,63	294,16	2.035,79	41.463,76
39	1.753,49	282,30	2.035,79	39.710,28
40	1.765,42	270,36	2.035,79	37.944,85
41	1.777,44	258,34	2.035,79	36.167,41
42	1.789,55	246,24	2.035,79	34.377,86
43	1.801,73	234,06	2.035,79	32.576,14
44	1.814,00	221,79	2.035,79	30.762,14
45	1.826,35	209,44	2.035,79	28.935,79
46	1.838,78	197,00	2.035,79	27.097,01
47	1.851,30	184,49	2.035,79	25.245,71
48	1.863,90	171,88	2.035,79	23.381,81
49	1.876,59	159,19	2.035,79	21.505,21
50	1.889,37	146,41	2.035,79	19.615,84
51	1.902,23	133,55	2.035,79	17.713,61
52	1.915,18	120,60	2.035,79	15.798,43
53	1.928,22	107,56	2.035,79	13.870,20
54	1.941,35	94,43	2.035,79	11.928,85
55	1.954,57	81,22	2.035,79	9.974,28
56	1.967,88	67,91	2.035,79	8.006,40
57	1.981,27	54,51	2.035,79	6.025,13
58	1.994,76	41,02	2.035,79	4.030,36
59	2.008,35	27,44	2.035,79	2.022,02
60	2.022,02	13,77	2.035,79	0,00

Fuente: Corporación Financiera Nacional  
Elaborado por: Carlos Andrés Vaca

<b>COSTO FINANCIERO</b>					
<b>RUBRO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Pago interés anual</b>	7.547,12	6.115,00	4.561,39	2.875,99	1.047,61
<b>Amortización de capital anual</b>	16.882,30	18.314,42	19.868,03	21.553,43	23.381,81

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional

**Elaborado por:** Carlos Andrés Vaca

## ANEXO D- Cálculo de la TIR

Tasa Interna De Retorno (TIR)					
AÑOS	FNC	VAN 63%		VAN 65%	
0	-94.921,28	1	-94.921,28	1	-94.921,28
1	53.308,10	1,63	32.704,36	1,65	32.307,94
2	64.159,45	2,66	24.148,24	2,72	23.566,37
3	55.873,97	4,33	12.901,69	4,49	12.438,20
4	97.665,96	7,06	13.835,43	7,41	13.176,72
5	156.508,51	11,51	13.601,91	12,23	12.797,30
VAN			<b>2.270,35</b>		<b>(634,74)</b>

$$\text{TIR} = \frac{\text{VAN (+)} \times (\text{Tasa VAN (-)} - \text{Tasa VAN (+)}) + \text{Tasa VAN (+)}}{\text{VAN (+)} - \text{VAN (-)}}$$

$$\text{TIR} = \frac{2.270,35}{2.270,35 - 634,74} \times 0,65 - 0,63 + 0,63$$

$$\text{TIR} = \frac{2.270,35}{2.905,09} \times 0,02 + 0,63$$

$$\text{TIR} = 0,78 \times 0,02 + 0,63$$

$$\text{TIR} = 0,78 \times 0,02 + 0,63$$

$$\text{TIR} = 0,6456 = \boxed{64,56\%}$$