



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONOMICAS**

**TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN MARKETING**

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y  
DE SERVICIO DEL HOTEL FLORES EN LA CIUDAD DE  
OTAVALO ”**

**VIVIANA GIOCONDA FLORES FLORES**

**DIRECTOR**

***FERNANDO HALLO ALVEAR, Ph.D (c)***

**Septiembre 2019**

**QUITO - ECUADOR**

Yo, Viviana Gioconda Flores Flores declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

---

Viviana Gioconda Flores Flores

Yo, Fernando Hallo Alvear, *Ph.D (c)* , certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo ella la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

---

Fernando Hallo Alvear, *Ph.D (c)*

Director

## Resumen

En el Ecuador se requiere nuevas inversiones para dinamizar la capacidad productiva, abrir nuevas fuentes de trabajo. Los profesionales necesitamos cambiar el esquema de trabajo dejando de pensar únicamente en salir a ocupar plazas de trabajo y concentrarnos en emprender utilizando los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Universitaria y profesional.

En los últimos años se ha acelerado la industria de bienestar y turismo, el gobierno apoya y pretende seguir dinamizando esta industria con los distintos planes de acción a nivel de gobierno central y seccionales por lo que se debe aprovechar este impulso para emprender y construir un negocio posicionando la marca del hotel como un referente de la Industria en la ciudad de Otavalo.

El Hotel Flores tiene varios años de funcionamiento, cuando se revisó su modelo administrativo se descubrió que es la falencia más grande que este tiene y por lo tanto no ha logrado seguir creciendo, por lo que con los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera profesional puedo asegurar dar un giro de 180 grados permitiendo optimizar la inversión al máximo nivel.

Se realizó un análisis situacional para entender el estado actual y sus posibles mejoras, se plantean algunas alternativas para dar ese giro enunciado.

Se realiza el análisis de planteamiento de mejoras utilizando ciertos indicadores y supuestos claves para asegurar una máxima ocupación y explotación del hotel que se deriven en ventas e ingresos para rentabilizar la inversión.

El modelo de negocio, si bien requiere de una inversión alta y un flujo de capital considerable para operarlo en los primeros meses, con un adecuado plan de negocio se puede incrementar las ventas y alcanzar el objetivo esperado incluso superar los niveles planteados. Los clientes buscan lugares de esparcimiento, conocer nuevas aventuras y ciudades, pasar ratos en familia a costos accesibles, pero con servicios agradables. Por lo que debemos enfocarnos en atender estas necesidades brindando una experiencia diferencial para posicionarnos como la opción número uno de la ciudad en temas de Alojamiento y comida.

El análisis financiero permite ver que podemos invertir en la adquisición del Hotel y recuperar la inversión de forma rentable, para lo que se requerirá de una rigurosa medición del caso siguiendo indicadores que permitan asegurar el mayor retorno posible.

## **Abstract**

In Ecuador, new investments are required to boost productive capacity, open new sources of work. Professionals need to change the work scheme, ceasing to think only of going to occupy work places and concentrate on undertaking using the knowledge acquired throughout the university and professional career.

In recent years, the welfare and tourism industry has accelerated, the government supports and intends to continue boosting this industry with the different action plans at the central and sectional government levels, so this impulse must be used to start and build a business positioning the hotel brand as a benchmark of the Industry in the city of Otavalo.

The Hotel Flores has several years of operation, when its administrative model was reviewed, it was discovered that it is the greatest flaw that it has and therefore has not managed to continue growing, so with the knowledge acquired throughout my professional career I can ensure a 180 degree turn allowing the optimization of the investment to the maximum level.

A situational analysis was carried out to understand the current state and its possible improvements, some alternatives are proposed to take this stated turn.

The analysis of the improvement approach is carried out using certain indicators and key assumptions to ensure maximum hotel occupancy and exploitation that result in sales and income to return on investment.

The business model, although it requires a high investment and a considerable flow of capital to operate it in the first months, with an adequate business plan you can increase sales and reach the expected objective even exceed the levels

set. Clients look for places of recreation, meet new adventures and cities, spend family time at affordable costs, but with pleasant services. So we must focus on addressing these needs by providing a differential experience to position ourselves as the number one option in the city in terms of accommodation and food.

The financial analysis allows us to see that we can invest in the acquisition of the Hotel and recover the investment in a profitable way, for which a rigorous measurement of the case will be required following indicators that ensure the highest possible return.

**DEDICATORIA**

*Esta tesis la dedico en especial a mí querido esposo Germán Galiano, ya que siempre estuvo presente, respaldándome, apoyándome y preocupándose por que pueda culminar mis estudios Universitarios. Su apoyo fue el pilar importante e inspirador para no desfallecer y cerrar un ciclo importante en vida personal y profesional.*

*A mis hijos Jose Ignacio y Emilio que son la luz de mi vida y el motor que me inspira a ser mejor persona y profesional, porque todo esfuerzo es poco para ellos, a mis padres por su inmenso amor.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Mi más sincero agradecimiento a mi esposo Germán que con su paciencia y comprensión demostradas durante esta etapa de mi vida me han ayudado a superar los obstáculos y a no desfallecer. Su colaboración, apoyo y constancia para guiarme y aconsejarme lograron que tome el mejor camino para culminar con mis estudios y formaron la pieza fundamental para la elaboración de este proyecto.*

*Gracias a Dios por su infinita sabiduría para guiarme y ayudarme a vencer los obstáculos que se presentaron a lo largo de este periodo.*

*A mi Director de Tesis, Fernando Hallo Alvear, Ph.D (c) quien, con sus conocimientos y experiencia, me guio para la elaboración de este proyecto dando lo mejor de nuestra capacidad y dedicación.*

## Contents

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO OPERATIVO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema.....	1
1.2. Justificación.....	1
1.3. Objetivos .....	3
1.3.1. Objetivo General:.....	3
1.3.2. Objetivo Específicos: .....	3
1.4. Metodología de Investigación.....	3
1.4.1. Enfoque cualitativo- cuantitativo .....	3
1.4.2. Descriptiva .....	4
1.4.3. Tipo de investigación .....	4
1.4.4. Técnica de recolección de datos .....	4
1.4.5. Proceso de obtención de la información .....	5
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>6</b>
<b>LA INDUSTRIA HOTELERA .....</b>	<b>6</b>
2.1. La ciudad de Otavalo .....	6
2.1.1. Antecedentes Geográficos.....	6
2.1.2. Población .....	6
2.1.3. Antecedentes Históricos. ....	8
2.1.4. Atractivos Turísticos.....	8

2.1.5. Características del Turismo en Otavalo .....	10
2.2. La actividad Hotelera .....	17
2.3. Historia de la Hotelería.....	18
2.4. Tipos de Alojamiento.....	19
2.5. Clasificación de hoteles por servicio .....	21
2.6. Clasificación de hoteles por actividad .....	23
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>26</b>
<b>LA EMPRESA DIAGNÓSTICO-SITUACIONAL .....</b>	<b>26</b>
3.1. Historia.....	26
3.2. Ubicación .....	27
3.3. Infraestructura .....	28
3.4. Metodología de Diagnóstico.....	29
3.4.1. Análisis Macroambiente .....	29
3.4.2. Análisis Microambiente .....	43
3.4.3. Normativo .....	53
3.4.4. Social-Humano .....	53
3.4.5. Tecnología.....	53
3.6. Análisis FODA.....	54
3.7. Planteamiento de Mejoras .....	55
3.7.1. Proyecto Filosofía Organizacional .....	57
3.7.2. Proyecto Fijación de Precios .....	59

3.7.4. Proyecto Desarrollo Tecnológico .....	64
3.7.5. Proyecto mejora en Atención y Servicio .....	67
3.7.6. Proyecto: Cambio Operacional .....	71
3.7.6. Proyecto Mejoras en el menú .....	73
3.7.7. Proyecto Gestión Comercial .....	76
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>83</b>
<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>83</b>
4.1. Inversión Inicial .....	83
4.2. Capital de Trabajo .....	85
4.3. Inversión y financiamiento.....	86
4.3. Proyección de Ventas .....	87
4.4. Costos .....	88
4.5. Gastos.....	89
4.6. Estado de pérdidas y Ganancias proyectado.....	93
4.7. Balance General Proyectado .....	94
4.8. Índices de Evaluación del Proyecto.....	95
4.8.1. Cálculo VAN .....	95
4.8.2. Cálculo TIR.....	95
4.8.3. Punto de Equilibrio.....	96
4.8.4. Periodo de Recuperación de Capital .....	97
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>97</b>

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>97</b>
5.1. Conclusiones.....	97
5.2. Recomendaciones.....	99
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>100</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>105</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencia .....	15
Tabla 2. Proveedores .....	17
Tabla 3. Producto Interno Bruto .....	31
Tabla 4. Tasa Crecimiento PIB.....	32
Tabla 5. Evolución PIB per cápita .....	34
Tabla 6. Turismo-PIB .....	36
Tabla 7. Balanza Turística.....	37
Tabla 8. Ventas .....	48
Tabla 9. Origen de visitantes.....	49
Tabla 10. Ocupación promedio .....	50
Tabla 11. Muestra de Efectividad .....	51
Tabla 12. Necesidades Identificadas.....	52
Tabla 13.FODA .....	54
Tabla 14. Aspectos Por Mejorar .....	55
Tabla 15. Proyecto 1 .....	57
Tabla 16. Proyecto 2 .....	59
Tabla 17. Proyecto 2 Estrategia de Pricing diferenciado por canal .....	59
Tabla 18. Proyecto 3 .....	60
Tabla 19. Simbología de Procesos.....	61
Tabla 20. Proyecto 2 .....	64
Tabla 21. Proyecto 2 Gastos Comerciales .....	65
Tabla 22. Proyecto 2 .....	66
Tabla 23. Proyecto 2 .....	67
Tabla 24. Proyecto 2 .....	68

Tabla 25. Proyecto 2 .....	69
Tabla 26. Proyecto 2 .....	70
Tabla 27. Proyecto 2 Costo Mensual Amenities.....	71
Tabla 28. Proyecto 5 .....	71
Tabla 29. Proyecto 6 .....	73
Tabla 30. Demanda por Canal Comercial .....	74
Tabla 31. Materia Prima Restaurant.....	74
Tabla 32. Proyecto 7 .....	76
Tabla 33. Demanda por Canal Comercial .....	79
Tabla 34. Comisión Canal Online .....	80
Tabla 35. Ingresos Finales Canal Online .....	81
Tabla 36. Cronograma de Implementación .....	82
Tabla 37. Inversión Hotel .....	83
Tabla 38. Inversión Menaje .....	83
Tabla 39. Inversión Varios.....	84
Tabla 40. Inversión Total Mejoras .....	84
Tabla 41. Inversión Restaurante .....	84
Tabla 42. Total Inversión Inicial.....	85
Tabla 43. Capital de Trabajo .....	85
Tabla 44. Inversión Total.....	86
Tabla 45. Financiamiento .....	86
Tabla 46. Amortización de Deuda .....	86
Tabla 47. Ventas Alojamiento.....	87
Tabla 48. Ventas Restaurante.....	87
Tabla 49. Proyección Ventas Totales.....	87

Tabla 50. Costos Alojamiento.....	88
Tabla 51. Costos Restaurante.....	88
Tabla 52. Proyección de Costos.....	89
Tabla 53. Gastos Personal Administrativo.....	89
Tabla 54. Gastos Personal Administrativo.....	89
Tabla 55. Gastos Servicios Básicos .....	91
Tabla 56. Gasto personal Operacional.....	91
<b>Tabla 57. Personal Restaurant .....</b>	<b>92</b>
Tabla 58. Gastos Comercialización.....	93
Tabla 59. Estado de Pérdidas y Ganancias .....	93
Tabla 60. Balance general proyectado.....	94
Tabla 61. Valor Actual Neto.....	95
Tabla 62. Tasa Interna de Retorno.....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de Otavalo .....	6
Figura 2. Ciudad de Otavalo.....	8
Figura 3. Atractivos de Otavalo .....	9
Figura 4. Cascada de Peguche, lago San Plablo .....	9
Figura 5. Laguna de Mojanda.....	9
Figura 6. Hoteles competidores.....	16
Figura 7. Logotipo Hotel Flores .....	26
Figura 8. Hotel Flores fachada .....	27
Figura 9. Ubicación Hotel Flores .....	28
Figura 10. Ingresos por turismo.....	36
Figura 11. Formación del visitante .....	40
Figura 12. Modelo French y Bell.....	43
Figura 13. Orgánigrama actual.....	45
Figura 14. Habitaciones .....	46
Figura 15. Restaurante Hotel Flores .....	47
Figura 16. Oferta de alimentos .....	47
Figura 17. Interiores del hotel.....	55
Figura 18. Proceso alojamiento.....	62
Figura 19. Proceso Alojamiento .....	63
Figura 20. Herramientas tecnológicas.....	67
Figura 21. Organigrama propuesto .....	72
Figura 22. Actividades primarias .....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gasto promedio turista.....	10
Gráfico 2. Distribución de gasto .....	11
Gráfico 3. Motivos para visitar Otavalo.....	12
Gráfico 4.Actividades realizadas .....	12
Gráfico 5. Tipo de visitante.....	13
Gráfico 6. Participación de Visitantes por Nacionalidad .....	14
Gráfico 7. Producto Interno Bruto.....	32
Gráfico 8. Tasa crecimiento PIB.....	33
Gráfico 9. Evolución PIB per cápita.....	35
Gráfico 10. Evolución PIBTurismo.....	36
Gráfico 11. Balanza Turística .....	37
Gráfico 12. Riesgo País .....	39
Gráfico 13. Procedencia del visitante .....	40
Gráfico 14. Porcentaje de visitantes al Ecuador.....	41
Gráfico 15. Acceso a internet .....	41

## CAPÍTULO I.

### MARCO OPERATIVO

#### 1.1. Tema

Plan de Mejoramiento Administrativo y de servicios para el Hotel Flores en la ciudad de Otavalo

#### 1.2. Justificación

La situación actual de nuestro país está enfocada en desarrollar alternativas de Turismo local, el Ministerio de Turismo del Ecuador tiene varios planes de desarrollo con el fin de potenciar esta alternativa como una fuente de inversión y desarrollo sostenible para la población en general. El emprendimiento es una de las principales fuentes de riqueza y de generación de empleo en el país (AEI, 2014) por lo que es indispensable fortalecer mecanismos que permitan realizar inversiones adecuadas y rentabilizar el dinero invertido que sean sostenibles en el tiempo. Para dinamizar la matriz productiva del país el ministerio ha puesto planes como:

- Planificación de puentes vacacionales trasladando los días feriados a fines de semana para el incremento de turismo.
- Incentivo de Programas como Invest Ecuador que promueve la inversión en el sector turístico.
- Incentivo y participación en Ferias locales para las ciudades.

La industria hotelera en el país y en la ciudad de Otavalo se ha fortalecido debido a que existe una alta demanda por el turista local y extranjero en conocer nuevos lugares y sobre todo uno de los íconos referentes de la cultura ecuatoriana (Molina, 2011), ya que la ciudad de Otavalo es conocida como una de las ciudades más turísticas del país por su alto grado de atractivos naturales,

culturales, y por ser reconocida en tener el mayor mercado de artesanías de Sudamérica.

Los atractivos naturales, la cultura y medio en el que se desenvuelve hace que se convierte en un destino ideal para turistas que buscan conocer la cultura indígena, tener experiencias de turismo comunitario, visitar sus principales atractivos como sus lagunas y volcanes; su ubicación es ideal ya que se puede conocer la provincia de Imbabura en general por estar todo tan cerca y accesible. Los gobiernos sectoriales están enfocados en desarrollar y potenciar el turismo como una fuente de ingresos, por lo que incentivan varios proyectos que impulsan el desarrollo de esta actividad promoviendo el turismo tanto local como internacional (Morales & Iderman, 2015).

Los turistas buscan lugares accesibles que estén bien ubicados y que obviamente se ajusten a su economía, con diferentes comodidades y que vayan de acuerdo con el modo vacacional planificado.

Sin embargo, en el Ecuador y en la provincia en general es evidente que existe aún gran falencia en el desarrollo de una cultura de servicio, de incentivo al turismo, un plan de desarrollo y enfoque en diferenciarse, para así promover más a la provincia como un destino ideal para conocer y visitar versus otras provincias del Ecuador que han apostado a explotar todos sus recursos naturales para potenciar sus ciudades como las principales plazas turísticas y de entretenimiento para los visitantes.

La política actual de gobierno incentiva el sector turístico por lo que diferentes provincias, ciudades del país promueven y comunican sus principales atractivos y desarrollan planes para incrementar el turismo hacia estos destinos entre ellas encontramos a: Sucumbíos, Esmeraldas, Guayas, Loja, Cuenca, Manabí, entre otras.

Ciudades que apuestan a esta alternativa para desarrollarse de forma sostenible generando así nuevas fuentes de empleo y generación de recursos.

En el último año Imbabura fue la principal provincia del Ecuador más visitada por los turistas recibiendo casi 1,6 millones de turistas superando a Esmeraldas, Sucumbíos y Carchi; según informa la Coordinación de Estadística

e Investigación del Ministerio de Turismo y de acuerdo con los datos del servicio de Rentas Internas Imbabura registro \$42, 4 millones en facturación proveniente de alojamiento, comida, recreación en general.

Con estos antecedentes se puede observar que el sector turístico tiene mucho por explotarse aún en el país y sobre todo en la ciudad de Otavalo por lo que resulta de interés plantear un plan de mejoramiento Administrativo y de servicios para el Hotel Flores con el fin de potenciar este emprendimiento y desarrollar nuevos recursos económicos, desarrollar conocimiento en el sector turístico, para plantear soluciones no solo como emprendedor sino también como un activo responsable de la sociedad; ya que las personas deben involucrarse activamente en la mejora de las ciudades para que puedan desarrollarse a futuro, generando nuevas fuentes de trabajo.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Realizar una propuesta de mejoramiento Administrativo y de Servicio del hotel Flores en la ciudad de Otavalo

#### **1.3.2. Objetivo Específicos:**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del hotel en cuanto a sus servicios, operaciones, y modelo financiero.
- Analizar la competencia del sector y el entorno que lo rodea, para determinar un FODA que permita una mejor toma de decisiones.
- Estructurar una propuesta de mejoramiento para para alcanzar mejores niveles de eficiencia administrativa y de servicios.

### **1.4. Metodología de Investigación**

#### **1.4.1. Enfoque cualitativo- cuantitativo**

La presente investigación es mixta cualitativa y cuantitativa, pues Según (Hernández Sampieri, 2005, pág. 769) los métodos que incluyen la recolección de datos cuantitativos y cualitativos se denominan mixtos y permiten obtener un

análisis amplio del fenómeno estudiado, en este contexto se utilizó la descripción de los factores hoteleros así como la cuantificación de los datos estadísticos e indicadores financieros.

### **1.4.2. Descriptiva**

La presente investigación es descriptiva ya que buscó determinar las características y propiedades de los aspectos relacionados con la actividad hotelera. Según (Cazau, 2006) la investigación descriptiva considera diversos aspectos como cuestionamientos, definiciones, variables para analizarlas de manera independiente a fin de poder describirlas, permitiendo comprender características específicas de fenómenos, personas, grupos.

### **1.4.3. Tipo de investigación**

#### **1.4.3.1. Bibliográfica-documental**

Es bibliográfica-documental pues recurre a la consulta de fuentes académicas como libros, revistas, papers, informes, páginas web institucionales, documentos en línea de repositorios como Redalyc, Scopus, Scielo, Latindex, entre otros. Con la finalidad de construir un referente teórico capaz de explicar las actividades turísticas desde la académica.

#### **1.4.3.2. De campo**

Es de campo por ya que el investigador se acercó a la muestra objeto del estudio, en este caso Hotel Flores ubicado en la ciudad de Otavalo para acceder a la información primaria a través de entrevistas, encuestas y revisión de documentos del hotel como el registro de visitantes.

### **1.4.4. Técnica de recolección de datos**

Como técnicas para la presente investigación se consideró la utilización de la encuesta para los visitantes que no decidieron alojarse en el Hotel Flores y entrevista al propietario de dicho hotel.

#### **1.4.4.1. La Encuesta**

Según (Velásquez, 2005) “La encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra”.

En el caso de la presente investigación se la aplicó a las personas que ingresaron al hotel pero decidieron no alojarse en el mismo. Para determinar las causas que lo desmotivaron.

#### **1.4.4.2. Cuestionario**

Así también se aplicó un cuestionario al propietario del Hotel para determinar los aspectos importantes relacionados con su actividad.

#### **1.4.5. Proceso de obtención de la información**

Los datos muestrales se basarán en 2 semanas de trabajo en el cual se realizarán en cuentas a aquellos clientes que se hospeden o no en el hotel para determinar, si existen oportunidades de mejora que permitan potenciar y dinamizar el nivel de ocupación del hotel.

Se revisarán los libros del hotel para determinar el número de hospedajes, ingresos y facturación que este realiza ya que no cuenta con un sistema informativo con el que podamos obtener la información necesaria afín de levantar los principales kpi's financieros que permitan medir la rentabilidad actual del hotel.

- Número de huéspedes
- Facturación mensual
- Costo y Gastos del hotel
- Ingresos netos
- Tasa de Ocupación Precio Promedio por Noche
- Número de clientes por habitación

Así, se determina el comportamiento del hotel y así poder elaborar el plan de mejoramiento administrativo y de servicios para el Hotel Flores.

## CAPÍTULO II.

### LA INDUSTRIA HOTELERA

#### 2.1. La ciudad de Otavalo

##### 2.1.1. Antecedentes Geográficos

Otavalo se encuentra ubicada a 110 kilómetros al norte de la capital del Ecuador “Quito, se encuentra asentada en un amplio valle, y tiene una superficie de 82,10 kilómetros cuadrados, a una altura de 2.565 m.s.n.m. Al sur está rodeada por el volcán Imbabura, la montaña Fuya Fuya y las lomas de Cotama y Rey Loma. Mientras que sus límites esta definidos por encontrar al norte la ciudad de Cotacachi, Antonio Ante e Imbabura, al sur la ciudad de Quito.

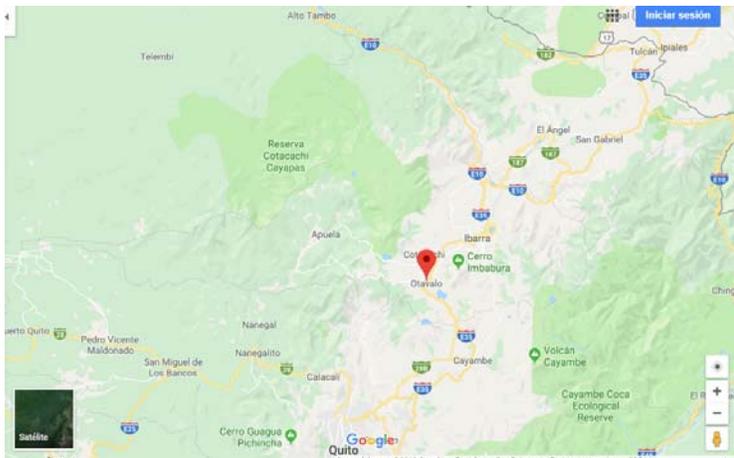


Figura 1. Ubicación de Otavalo  
Fuente: Google Maps, 2019

##### 2.1.2. Población

La Población Otavaleña se encuentra compuesta por 110.000 habitantes, entre indígenas y mestizos con una pequeña participación afroamericana. El 44,3% de la población vive en el sector urbano se concentran en el centro de ciudad y las principales calles de la zona y el 55,7% restante en el sector rural al ser tan cortas las distancias y por la limitación de la ciudad cada vez más las

personas salen y se ubican a las afueras con el fin de obtener espacios más grandes y tranquilos (GAD Otavalo, 2015).

El idioma oficial es el Español y Kichwa, su moneda principal es el dólar estadounidense al igual que todo el Ecuador; respecto a la religión existe total libertad aunque predomina el catolicismo, cada vez existe más apertura para los evangélicos, cristianos, la población indígena tiene alta participación en nuevas comunidades religiosas ya que buscan cercanía generación de equipos y grupos a fin de lograr objetivos comunes (Mendoza & Moncayo, 2015) .

La vestimenta tradicional Otavaleña es diferente para hombres y mujeres, ya que en los hombres se caracteriza por el uso de Camisa y, Pantalón blanco, alpargates, sombrero y poncho, mientras que las mujeres usan anaco, blusas de encajes, y cintas de colores, más alpargates. Los hombres tienen como tradición usar el cabello largo recogido en una larga trenza. Sin embargo, dada la alta invasión turística y la migración de los indígenas a países europeos o a EEUU se pierde esta tradición en las nuevas generaciones que ya se acostumbran a usar ropa de moda y tendencias de fuera propias de los países que visitan (ídem).

Otavalo es sede del mercado artesanal indígena más grande de Sudamérica, debido a la influencia de sus artesanías que ha logrado ganar gran prestigio fuera del país ya que iniciaron en los años 80 con alto grado de calidad y diferenciación, es tan así que dicen que una ciudad no es importante si no encuentras un Otavaleño vendiendo sus artesanías, actualmente exponen sus artesanías, música y cultura por todo el mundo y son bien recibidos (Valle, 2015).



Figura 2. Ciudad de Otavalo  
Fuente: (Otavalo Travel, 2019)

### **2.1.3. Antecedentes Históricos.**

Otavalo tiene varios significados como “lugar de los antepasados” de acuerdo a la lengua de los indígenas locales propios de la zona se traduciría “como cobija de todos” “pueblo que vive de pie” (Alcaldía Otavalo, 2019).

Otavalo es fundada en 1534 por Juan Sebastián de Benalcázar y delega como patrono a San Luis, finalmente solo el 5 de junio de 1673 se realiza el traslado de Otavalo antiguo al sitio nuevo, bautizándolo como San Luis de Otavalo.

Desde el año 2000 hasta la actualidad, se amplió la cobertura hasta cerca del 100% y se mejoró la calidad de los servicios básicos (agua potable, alcantarillado, alumbrado público, vialidad) de la ciudad Otavalo. En el 2011 se amplía a seis carriles la vía Otavalo – Ibarra y se construye y pone en funcionamiento 11 plantas de tratamiento de aguas servidas en las cuatro parroquias que conforman la cuenca del lago San Pablo (Imbakucha), con el propósito de conservar el lago insigne del cantón (GAD Otavalo, 2015).

Actualmente Otavalo es una ciudad comercial y de gran reconocimiento nacional e internacional, siendo una de las principales ciudades de intercambio cultural destacando en el sector turístico (Egas, 2015).

### **2.1.4. Atractivos Turísticos**

La ciudad de Otavalo y en general la provincia de Imbabura se caracteriza por contar con alto grado de atractivos Turísticos, además la cercanía que estos tienen la vuelve más interesante ya que no se requiere desplazarse por varias horas para llegar de un sitio a otro. La provincia es también llamada la provincia de los lagos ya que se encuentra rodeada de lagunas de agua dulce (Pomasqui, 2016).

Respecto a los principales atractivos que destacan a Otavalo se encuentran



Figura 3. Atractivos de Otavalo  
Fuente: (Otavalo Travel, 2019)



Figura 4. Cascada de Peguche, lago San Plablo  
Fuente: (Otavalo Travel, 2018)

**Lagunas de Mojanda.**- se caracteriza por ser un lugar mágico y de una hermosa y cálida solidez, estas lagunas están compuestas de 3 lagunas:



Figura 5. Laguna de Mojanda  
Fuente: (Otavalo Travel, 2019)

## 2.1.5. Características del Turismo en Otavalo

El turismo en Otavalo es dinámico no solo por sus atractivos naturales, también la cultura, las artesanías y el comercio que hacen que esta ciudad este valorada de forma importante.

### 2.1.5.1. Perfil del turista

Los principales *insights* obtenidos del estudio Revista Interamericana de Ambiente y Turismo son:

- Visitan por primera vez Otavalo
- Prologan su estadía entre 2 y 3 días
- Gustan de hospedarse en hostales
- Prefieren la comida local típica de la zona
- Utilizan el transporte público
- Usan el internet como la principal fuente de información para conocer los principales atractivos de la zona donde están ubicados y demás para poder conocerlos.
- El gasto promedio de los turistas de \$180 USD promedio (Realpe & Benítez, 2015)

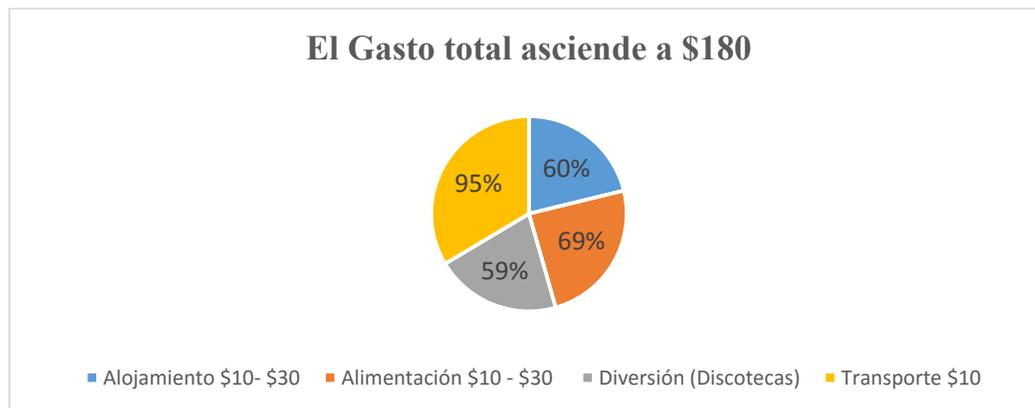


Gráfico 1. Gasto Promedio Turista  
 Fuente: (Realpe & Benítez, 2015)  
 Adaptado por: Gioconda Flores

Mientras que en el turista extranjero el gasto total va desde \$120 a \$300 dejando de lado actividades de diversión (discotecas)

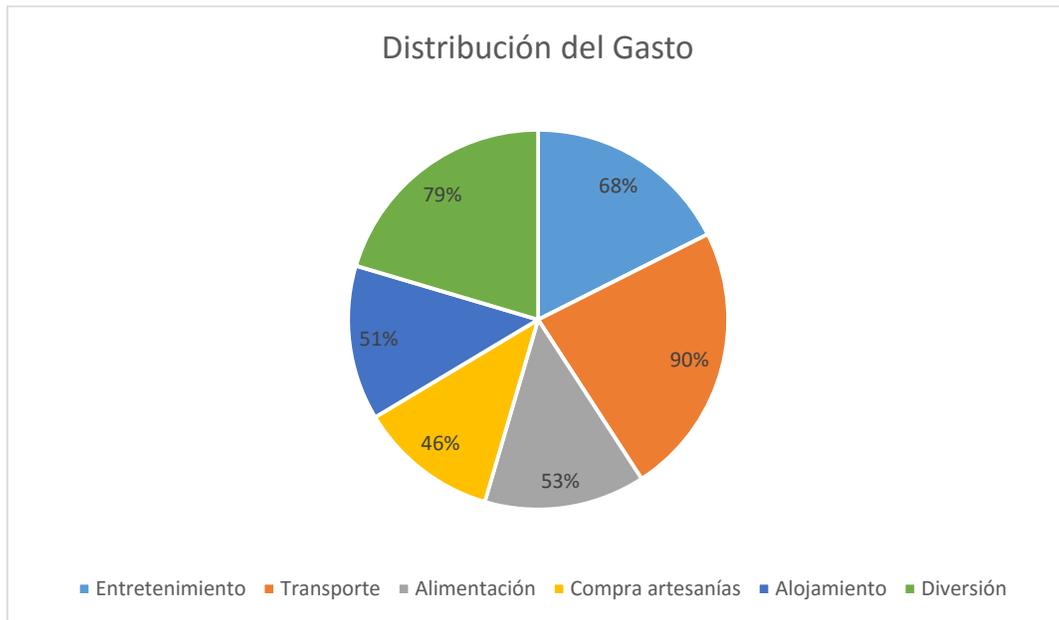


Gráfico 2. Distribución de Gasto  
 Fuente: (Realpe & Benítez, 2015)  
 Adaptado por: Gioconda Flores

Los principales motivos para visitar Otavalo son:

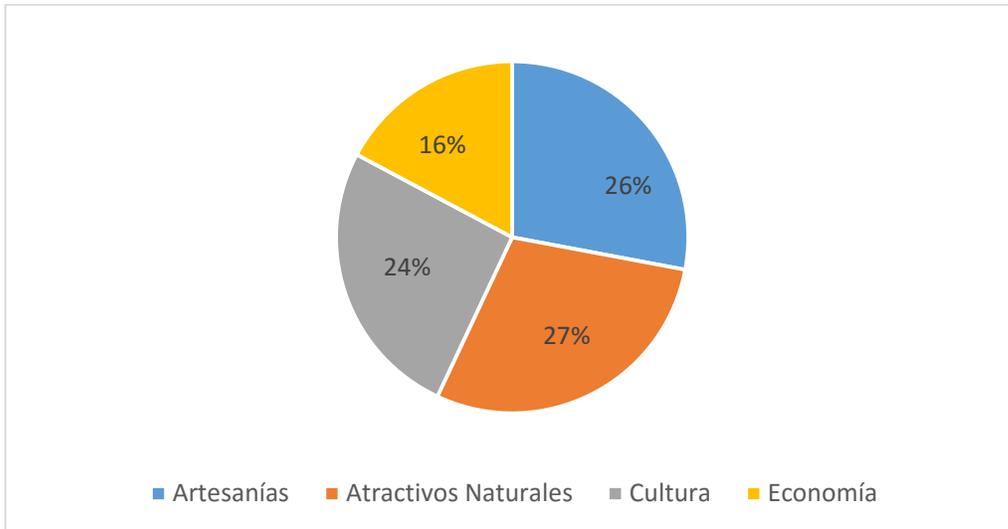


Gráfico 3. Motivos para visitar Otavalo  
 Fuente: (Realpe & Benítez, 2015)  
 Adaptado por: Gioconda Flores

Principales actividades realizadas por los turistas en la ciudad de Otavalo

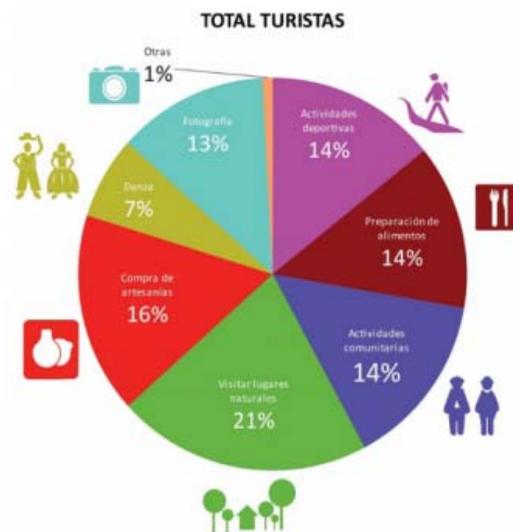


Gráfico 4. Actividades realizadas  
 Fuente: (Realpe & Benítez, 2015)

El sector turístico está altamente desarrollado en la zona, el turismo se compone de clientes nacionales y extranjeros, que invierten un máximo de \$300 USD en diferentes actividades dejando un 10% al hospedaje más un 20% en alimentación, por lo que representa un rubro importante en el gasto generado y destinado para el turismo y para nuestras premisas financieras a la hora de evaluar el plan de mejoramiento administrativo y de servicios.

**2.1.5.2. Clientes. -**

Gracias a la diversidad, al reconocimiento de la cultura indígena su artesanía, tradiciones, paisajes en general la provincia de Imbabura se ha convertido en un destino favorito al considerarse a Otavalo como una de las principales ciudades de atractivo turístico del país a esto se debe que se tenga visitantes nacionales y extranjeros interesados por visitar y conocer la ciudad y sus alrededores.



Gráfico 5. Tipo de visitante  
 Fuente: GAD Otavalo-FEEP, 2014  
 Adaptado por: Gioconda Flores

Los principales turistas extranjeros provienen de nuestro vecino país Colombia, esto se debe a la cercanía y al intercambio comercial que existe, el

segundo país EEUU, por lo que se debe explotar y aprovechar aún más esta información para desarrollar los diferentes planes de acción que se puedan trabajar.

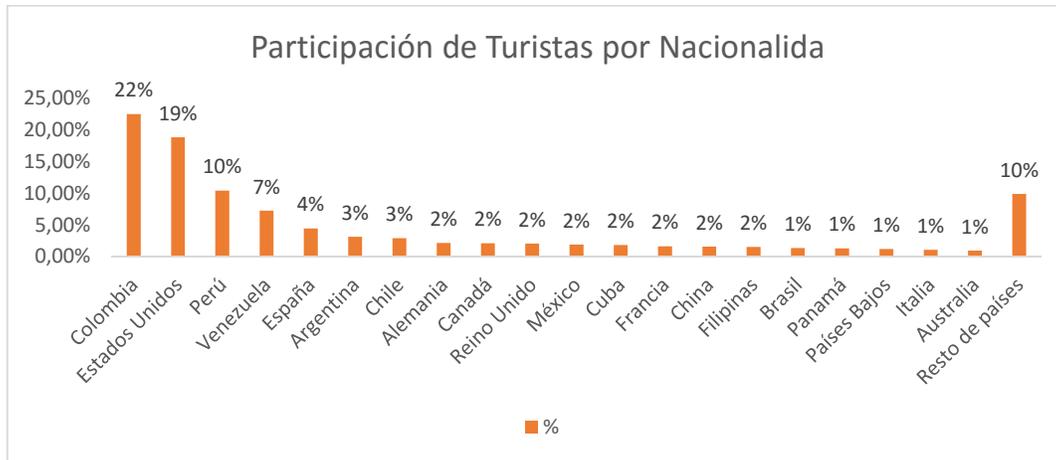


Gráfico 6. Participación de Visitantes por Nacionalidad

Fuente: GAD Otavalo-FEEP, 2014

Adaptado por: Gioconda Flores

Los clientes de Otavalo son de diferentes características, culturales, económicas, sociales por lo que necesitamos entender de donde provienen los clientes quienes son con el fin de validar si la ciudad se mantiene con alto potencial turístico o no, para que se pueda seguir desarrollando la industria.

Para esto se toma como referencia un amplio estudio realizado por la Revista Interamericana de ambiente y Turismo con el fin de determinar el tipo de turista que visita la ciudad de Otavalo, el ingreso que puede dejar y así capturar el mayor valor posible rentabilizando la inversión.

Los clientes que visitan el Hotel Flores son nacionales y extranjeros en proporcionalidad similar 50/50 ya que el hotel está ubicado en un lugar céntrico de fácil acceso, los turistas que vienen exclusivamente a conocer el parque y la cultura indígena pasan pocos días, buscan comodidad y precio.

### 2.1.5.3. Competencia. -

Debido a la alta demanda turística y al dinamismo de la zona se han abierto en estos últimos años gran cantidad de lugares de alojamiento en las distintas categorías, mismo que han bajado el precio en el mercado afectando así la sostenibilidad del sector hotelero, bajando la calidad y percepción del servicio ya que son lugares abiertos por dueños de casa adaptando sus grandes casonas típicas de las construcciones indígenas a negocios para ser administrados por ellos sin mayor preparación ni enfoque en un servicio diferenciador, solo viéndolo como una fuente de generación de ingresos para llevar el día a día .

Los principales competidores son:

**Tabla 1. Competencia**

<b>Lista de Hoteles</b>			
El Rocío # 2	Santa Fe # 1	Otavalos Inn	María
Rose Cottage Hostales	Santa Fe #2	Prince	Mirador de Otavalo
La Plaza Rosa	Tamia Taki	Andean Wasi Inn	Pedregal Otavalo Punku
Alimicuy # 2	Valle del Amanecer	Los Andes	Los Ponchos Inn
Curiñan	La Casa Sol (Peguche)	Cascada	Rincón del Viajero
Doña Esther	Aya Huma (Peguche)	Chasqui	Riviera Sucre
El Indio	Hostal Residencial 1 Aly # 2 2 Aly # 3 3 Aly Samaylla	Colón	Ruizseñor
Mashys	America Inter	Del Molino	Runa Paccha

La Posada del Quinde	Chukitos	Flores	Runaway Inn
El Rincón de Belén	Copacabana	Flying Donkey	María
Samana	El Indio Inn	Hacienda San Juan de La Vega	Casa de Korea
Santa Martha Hoteles	El Coraza	Sucre	San Luis Hosterías
Acoma	Otavalo	Geranio	Hacienda Loma Tika (Carabuela)
Samana	Pensiones	Aly	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gioconda Flores

De los más conocidos y oficiales que se convierten en competencia directa.



Figura 6. Hoteles competidores

Fuente: Investigación Propia

La competencia en este sector es bastante amplia ya que existen hoy opciones con Airbnb en las que los turistas pueden buscar opciones importantes y económicas para pasar su estancia, existen algunas viviendas adecuadas para albergar grupos, personas o parejas a un costo bastante módico.

#### 2.1.5.4. Proveedores.-

Al ser una de las principales ciudades y de cercanía a la capital y zonas agrícolas se encuentra con todo tipo de proveedores quienes ofrecen los productos necesarios para el adecuado funcionamiento del Hotel a precios accesibles, en la entrevista realizada a la propietaria del hotel comenta que los

productos tradicionales como enseres, útiles de aseo, los encuentra o compra en los Supermercados cercanos ya que no tiene una logística de compra al por mayor a pesar de que le visitan muchos proveedores con ofertas en precios siempre lo hacen por volumen sin embargo para su propietaria es más cómodo comprar al día de acuerdo a su necesidad. Para los productos de restaurant compra a los productores locales verduras frescas y frutas del día.

**Tabla 2. Proveedores**

Proveedor	Producto
Sta María	Supermercado
Tía	Supermercado
Pycca	Plásticos
Distribuidor mayorista Hogar / familia	Productos de limpieza papel de baño, desinfectantes,
Distribuidores en general	PRONACA
Distribuidores de Frutas	Fruta Orgánica
Casa Linda	Menaje de Hotel / Sábanas, Toallas

Fuente: Entrevista a Dorothy Flores, 2019 propietaria Hotel

Elaborado por: Gioconda Flores

## **2.2. La actividad Hotelera**

La hotelería se define como una rama del sector turístico, enfocada en brindar al turista un lugar de alojamiento, para que pueda descansar y alimentarse, un lugar que sea agradable y acogedor para disfrutar de su tiempo a cambio de un redito económico que depende del servicio y el valor que el cliente está dispuesto a pagar (Momoro, 2016).

El desarrollo de la actividad hotelera a nivel mundial está asociada a factores geográficos, económicos, y turísticos, de tal manera que se asocian a

diferentes tipos de turismo como el comercial, recreativo entre otros. De esta forma se presenta la concentración de sitios de alojamiento en determinadas localidades, dando a lugar al apareamiento todo tipo de establecimientos como cadenas hoteleras que realizan operaciones a nivel mundial (Jimenez, 2008).

En el caso Latinoamericano resaltan cadenas como Hilton Colón, Marriott entre otras que se ubican en las principales ciudades latinoamericanas, como el caso de Quito o Guayaquil en Ecuador.

No obstante, siendo Otavalo una ciudad pequeña, no constituye un atractivo para el ingreso de alguna de estas cadenas, por lo que la demanda de alojamiento se cubre a través de los diferentes hoteles que la ciudad cuenta, como el Hotel Flores, mismo que se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Otavalo, en una de las principales calles de esta, su estructura arquitectónica y su ubicación lo convierten en un lugar atractivo y de fácil acceso.

### **2.3. Historia de la Hotelería**

La expansión del comercio fue la fuerza que obligaba a crear nuevos sitios para que las personas puedan quedarse, sitios que no se caracterizaban por ser confortables ni tenían buena reputación, debido a que el concepto de hotelería era tan remoto no se encontraban establecimientos abiertos al público para ofrecer acomodación a cambio de un precio establecido, pero sí era una obligación social y un gravamen público brindar hospitalidad al visitante. Solo los reyes, gobernantes o figuras públicas tenían derecho a un hospedaje digno y se creaban espacios propios para ellos, que incluso eran pagados por el estado a expensas del público, a diferencia de la nobleza las personas comunes que llegaban a los pueblos tenían que informar el motivo del viaje, cuantos días se quedaba, etc (Cavazos, 2018).

Con el boom de la revolución industrial comienza abrirse más espacio para este sector, la gente cambia sus costumbres y deja de ser solo algo destinado para los viajeros y comerciantes, se da paso a nuevas fuentes de entretenimiento, el desarrollo cultural e intercambio acelerado permite dar origen al sector del bienestar que pasan de ser lugares solo para dormir a lugares más acomodados, restaurantes, hoteles convirtiéndose así en centros de

entretenimiento, intercambio de ideas, centro de la vida social, política y comercio, permitiendo que en estos lugares se cierren nuevos negocios (Luna, 2014).

El primer hotel de concepción moderna fue el “Badische Hof”, construido en Daden, Alemania a comienzos de siglo XIX. Hotel que se comparaba con las antiguas posadas y era un edificio bastante lujoso que estaba destinado a la clase más adinerada su arquitectura presentaba columnatas a la entrada y algunas características que lo dejaban ver como más moderno para la fecha. Mientras que en 1880 se inaugura el hotel Ritz y su cadena dando lugar a este nuevo concepto que fue seguido por la asociación de Hoteles de Alemania y EEUU (Norval, 2004).

Las personas que viven en ciudades más desarrolladas tienen la posibilidad de viajar y llegar a hoteles, conocer nuevos lugares dando así origen a la industria del turismo que está ligada a la hotelería directamente.

En América los primeros hoteles se remontan a la época colonial, tal es el caso del Hotel San Antonio Abad ubicado en Cuzco Perú cuya fecha de fundación se estima por el año de 1595 (Carambula, 2012). En el caso ecuatoriano el sitio de alojamiento más antiguo es el Hotel Casa Grande, ubicado en pleno centro histórico de Quito, fue la casa de Francisco Pizarro y transformado en el primer hotel de lujo de la ciudad a inicios del siglo XX (Hotel Boutique Plaza Grande, 2019).

## **2.4. Tipos de Alojamiento**

**Hoteles Residencia.-** es aquel establecimiento que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería. Debe tener mínimo 30 habitaciones y no puede tener un comedor o cocina.

**Hotel Apartamento.-** cumple las mismas funciones que un hotel solo que debe alquilar por apartamentos cobrando por meses, días o semanas, e incluir en la tarifa el costo de la limpieza, debe disponer de un mínimo de treinta apartamentos y de muebles, enseres, útiles de cocina, vajilla, cristalería,

mantelería, lencería, etc. para ser utilizados por los clientes sin costo adicional alguno. Tiene la potestad de disponer además de cafetería.

**Hostal.-** cumple las mismas funciones que un hotel solo que debe alquilar por apartamentos cobrando por meses, días o semanas, e incluir en la tarifa el costo de la limpieza, debe disponer de un mínimo de treinta apartamentos y de muebles, enseres, útiles de cocina, vajilla, cristalería, mantelería, lencería, etc. para ser utilizados por los clientes sin costo adicional alguno. Tiene la potestad de disponer además de cafetería.

**Pensiones.-** cumple las mismas funciones que un hotel solo que debe alquilar por apartamentos cobrando por meses, días o semanas, e incluir en la tarifa el costo de la limpieza, debe disponer de un mínimo de treinta apartamentos y de muebles, enseres, útiles de cocina, vajilla, cristalería, mantelería, lencería, etc. para ser utilizados por los clientes sin costo adicional alguno. Tiene la potestad de disponer además de cafetería.

**Hostales.-** deben ofrecer el servicio de alojamiento y alimentación pero debe tener menos de veintinueve habitaciones y más de doce.

**Pensión.-** deben ofrecer el servicio de alojamiento y alimentación pero debe tener menos de once habitaciones.

**Motel.-** es todo establecimiento hotelero situado fuera de las zonas urbanas y se encuentra en las carreteras que presta servicio de alojamiento en departamentos con entradas y garajes independientes desde el exterior, con una capacidad no menor de seis departamentos. Deberá prestar servicio de cafetería las veinticuatro horas del día.

**Refugio.-** es un establecimiento que presta servicios de alojamiento y se encuentra ubicado en las montañas debe ofrecer baño privado, lugares comunes y podrías estar diferenciados hombres y mujeres

**Cabañas.-** es todo establecimiento hotelero situado fuera de las zonas urbanas y se encuentra en poblaciones de alto turismo centros vacacionales, son individuales que por su arquitectura y diseños están acorde a las zonas a las que pertenecen, estas pueden albergar familias completas la capacidad mínima debe ser de 6 cabañas.

**Complejo.-** son complejos vacacionales todos los alojamientos ubicados fuera de los núcleos urbanos, cuya situación, instalaciones y servicios permitan a los clientes el disfrute de sus vacaciones en contacto directo con la naturaleza, facilitando hospedaje en régimen de pensión completa, junto con la posibilidad de practicar deportes y participar en diversiones colectivas por un precio especial. No se regulan por este reglamento los complejos vacacionales instalados con fines de asistencia social y sin ánimo de lucro, por corporaciones de derecho privado o instituciones del Estado. Estas últimas estarán obligadas, únicamente, a comunicar con anticipación su apertura al Ministerio de Turismo, acompañando una memoria descriptiva de sus características, capacidad en plazas, situación, superficie total, instalaciones, servicios y régimen de funcionamiento.

**Apartamentos.-** Son apartamentos todos los establecimientos turísticos que de modo habitual presten el servicio de alojamiento mediante precio. Se entiende que el alojamiento conlleva el uso y disfrute del apartamento, con su correspondiente mobiliario, equipo, instalaciones y servicios, sin que se presten los servicios de un hotel. Los apartamentos se someterán al presente reglamento cuando presten servicios de alojamiento en forma habitual y por períodos vacacionales, entendiéndose para el efecto que prestan servicios en forma habitual cuando hagan publicidad por cualquier medio o cuando faciliten alojamiento en dos o más ocasiones dentro del mismo año. Las personas que administren bloques o conjuntos de estos alojamientos deberán sujetarse a las disposiciones previstas para los establecimientos hoteleros, cuando presten el servicio de comedor (Ecuador, Asamblea Nacional, 2015).

## ***2.5. Clasificación de hoteles por servicio***

Hotel.- es todo establecimiento que preste servicios de alojamiento, comidas y bebidas al público en general de modo habitual a cambio de un precio y su categorización se da a nivel de estrellas de acuerdo a los servicios y condiciones que este tenga por lo que se dividen de la siguiente manera:

Los hoteles de 5 estrellas se caracterizan por la infinidad de servicios diversos y el lujo y comodidad de sus instalaciones, sin embargo, deben tener

mínimos requisitos y estándares para cumplir y que se le asigne esta categorización como:

- Personal especializado para cada actividad al mínimo detalle, atendiendo las necesidades del cliente de forma integral y anticipada.
- Servicios de restaurant, piscina, gimnasio, atención médica, salas de conferencias, fiestas, servicio de catering, internet, zonas wifi, lavandería automática.
- En los restaurants se servirán vinos de las mejores y más prestigiosas marcas, selección de la especialidad deberá contener comida internacional y platos típicos ecuatorianos, la posibilidad de ofrecer 5 platos por especialidad como mínimo.

Los Hoteles de cinco estrellas acuerdo al Ministerio de Turismo deben tener lo siguiente:

- Contar con un Asistente de Gerencia para atender los reclamos de los clientes;
- Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos

Sin perjuicio de lo previsto en el Art. 59 del Reglamento de Actividades Turísticas, deberán existir en estos establecimientos:

- Cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas, a razón de una por cada veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en éstas.
- Poseer instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa
- Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche (Ecuador, Asamblea Nacional, 2015).

Los hoteles de cuatro estrellas deben tener habitaciones amplias de lujo, con todos los servicios disponibles a diferencia de las 5 estrellas que no requiere tanto personal y menor cantidad de servicios en sus habitaciones.

Los hoteles de tres estrellas poseen instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado sin grandes lujos, áreas verdes, jardín, estacionamiento, botiquín.

Los hoteles de dos estrellas, debe ofrecer un alojamiento limpio y básico. Es ideal para viajeros que van de paso o por negocios, estos hoteles por lo general no tienen salas de reuniones, gimnasio o instalaciones recreativas. El restaurante a menudo se limita a servicio de desayunos. Las habitaciones ofrecen normalmente baño privado, teléfono, televisión y servicios limitados.

Los hoteles de una estrella, el hotel de una estrella se caracteriza por estar en lugares turísticos y que ofrecen un servicio de alojamiento a bajo costo ya que no poseen mayores servicios (Ecuador, Asamblea Nacional, 2015).

## ***2.6. Clasificación de hoteles por actividad***

**Hoteles Urbanos o de Ciudad.-** Están ubicados en las ciudades o áreas metropolitanas, ya sea en los centros históricos de las ciudades, en zonas de negocios o zonas comerciales. Los servicios de estos hoteles varían según la categoría de cada uno y están enfocados tanto al turismo como al alojamiento en los desplazamientos de negocios. Generalmente son funcionales y los orientados a clientes de negocios, suelen contar con instalaciones como salas de conferencias y “Business Center”. Algunos de estos hoteles se han construido pensando en personas que buscan disfrutar tanto servicios de habitación, instalaciones deportivas y toda clase de detalles que llenen las expectativas del turista, así como restaurantes de alta cocina.

**Hoteles de Aeropuerto.-** Ubicados en las cercanías de las terminales aéreas, especialmente cuando éstas están alejadas de los centros urbanos a los que sirven. Sus clientes son por lo general pasajeros de tránsito y tripulaciones de líneas aéreas. Una característica de este tipo de hotel es que sus estancias por lo general son muy reducidas, siendo muy habitual ver la figura del tiempo corto como comúnmente se lo conoce.

**Hoteles de playa.-** Como su nombre lo indica, se encuentran cerca de las playas. Su clientela casi exclusivamente son turistas de turismo masivo gestionado por operadores aunque no faltan pequeños establecimientos

dedicados a turismo individual. Las estancias suelen ser de varios días. Estos hoteles en su mayoría pertenecen a grandes cadenas hoteleras que generan ingresos y beneficios para las comunidades donde se construyen.

**Hoteles de Naturaleza.-** Están situados en las proximidades de parajes naturales de interés como parques naturales, reservas y áreas protegidas. Las estancias suelen ser de varios días. El turismo ecológico es una de las actividades que está creciendo por la variedad que la naturaleza y las costumbres que los habitantes nos brindan, aunque la naturaleza como la única y verdadera fuente de descanso y paz por lo tanto tenemos que ser muy responsables para no causar daño a la naturaleza ni a los nativos de la región. Debido a su rápido crecimiento han contribuido al desarrollo de la actividad turística.

**Hoteles Low Cost.-** Hoteles de bajo costo con servicio limitado, muy funcionales para el turismo de mochila y se encuentra ubicados alrededor de las zonas urbanas.

**Hoteles Familiares.-** son muy cómodos y se caracterizan por cuidar el bienestar familiar, pensado en los niños y personas de la tercera edad son cómodos y ofrecen comúnmente servicio de alimentación.

**Hoteles Monumento.-** se encuentran en lugares de interés cultural y alto tráfico turístico, están en edificaciones emblemáticas o con alto contenido histórico como castillos, museos, palacios y zonas que destaquen la cultura de la zona.

**Hoteles de Paso.-** son especiales para turistas o viajeros que solo necesitan descansar por unas horas son comúnmente usados para encuentros sexuales. No importa la arquitectura del lugar, pues éste puede ser un edificio hotel histórico o un motel acondicionado para el tránsito con automóviles y estacionamiento.

**Hoteles Casino.-** Se caracterizan por ser establecimientos de categoría elevada en donde se ofrecen servicios de entretenimiento, juegos de azar, etc

**Hoteles Deportivos.-** se caracterizan por encontrarse en zonas de alto de deportes en zonas aledañas o las pueden ofrecer en sus propias instalaciones.

**Hoteles de Temporada.-** son sitios que abren sus puertas al público de acuerdo a la temporada y la zona en la que se encuentran ubicados pueden ser de verano o invierno todo depende de la temporada y las atracciones que ofrece.

**Hoteles Rústicos o Rurales.-** se encuentran en zonas alejadas a la ciudad normalmente cerca a zonas agrícolas y ofrecen servicios de cultivos, o cercanía con la naturaleza, se caracterizan por tener una arquitectura más rústica y natural sin mayores prestaciones ni ostentaciones lujosas.

**Hoteles Boutique.-** estos ofrecen servicios diferenciales y comúnmente son excepcionales de alojamiento y sus instalaciones son muy atractivas y simples. Se caracterizan por ofrecer servicios e instalaciones excepcionales y personalizados, permitiendo que la estancia de los huéspedes sea realmente memorable ya que en conjunto con sus instalaciones pueden ofrecer una temática o estar ambientados a un estilo propio de la zona o del servicio que lo distingue del resto. Son pequeños a diferencia de un hotel convencional con un máximo de 30 habitaciones y disponen de un lugar para ofrecer cenas, bares y salas que están abiertos al público en general y no solo a los huéspedes (Leire, 2018)

Una vez revisada la clasificación de los hoteles se podrá determinar en qué categoría se encuentra y como posicionarlo con el fin de establecer el nicho mercado, los requisitos y obligaciones a cumplir para su categorización.

La importancia de la caracterización y definición del tipo hotel permite establecer las necesidades a nivel financiero para cumplir con los reglamentos y condiciones, tomando en cuenta que el hotel está ubicado en el centro de la ciudad de Otavalo, un lugar turístico y de alta demanda, con una infraestructura de máximo 25 habitaciones de estilo arquitectónico y decoración artesanal, lo más adecuado es categorizarlo como un Hotel Boutique, dándole así un estilo diferente, sofisticado y de relevancia, con el fin de buscar una oferta de valor que permita rentabilizar la inversión, ya que se puede explotar al máximo su infraestructura tomando en cuenta que dispone de un restaurante que está abierto al público en general y que actualmente se encuentra sin mayor potencialización ni uso.

## CAPÍTULO III.

### LA EMPRESA DIAGNÓSTICO-SITUACIONAL

En este capítulo se desarrollará todo lo referente al hotel con el fin de determinar su situación actual como se encuentra a nivel administrativo, organizacional, infraestructura, ventas, capacidad ocupacional, etc. con el fin de determinar el estado del Hotel y si existen avances en estos procesos para mejorar la rentabilidad del hotel y plantear estrategias que permitan optimizar la inversión.

#### **3.1. Historia**



Figura 7. Logotipo Hotel Flores

Fuente: Entrevista a Dorothy Flores, 2019 Propietaria Hotel

El Hotel Flores, es un hotel de tres estrellas, ubicado en el centro de la ciudad de Otavalo en la calle principal a una cuadra del parque central, funciona desde el 2012, enfocado en un nicho de clientes de segmento medio, medio – bajo, turistas nacionales y extranjeros.

El hotel tiene un estilo arquitectónico tradicional y folclórico visto, consta de 25 habitaciones con capacidad para 80 personas en acomodación

compartida, adicionalmente cuenta con una cocina y restaurant con capacidad para atender a 100 personas de forma simultánea, atención que aplica para huéspedes y clientes externos.

El Hotel Flores pertenece a la Sra. Dorothy Flores, quien ha manejado desde su apertura como única dueña; en su gestión operativa se ha concentrado en una administración tradicional, más bien empírica sin la utilización de herramientas tecnológicas, no cuenta con un sistema informático de gestión, la facturación el libro de registro de clientes es totalmente manual, se lleva un control de ingresos y registro de clientes en un cuaderno.

Los sistemas de control son una herramienta indispensable para suministrar información que permita enfrentar la presión competitiva local, incluso la valoración adecuada del hotel, por lo que no contar con estos vuelve ineficiente al modelo tradicional de gestión.

### **3.2. Ubicación**



Figura 8. Hotel Flores Fachada

Fuente: Investigación propia

Se encuentra ubicado en la ciudad de Otavalo, calle Antonio José de Sucre y Cristóbal Colón, el hotel cuenta con una excelente ubicación de fácil acceso, a 2 horas de distancia de la ciudad de Quito, a 40 minutos está Ibarra, la capital de la provincia, Cotacachi a 15 minutos y Atuntaqui a 20 minutos; todas las ciudades de altísimo contenido turístico y comercial.

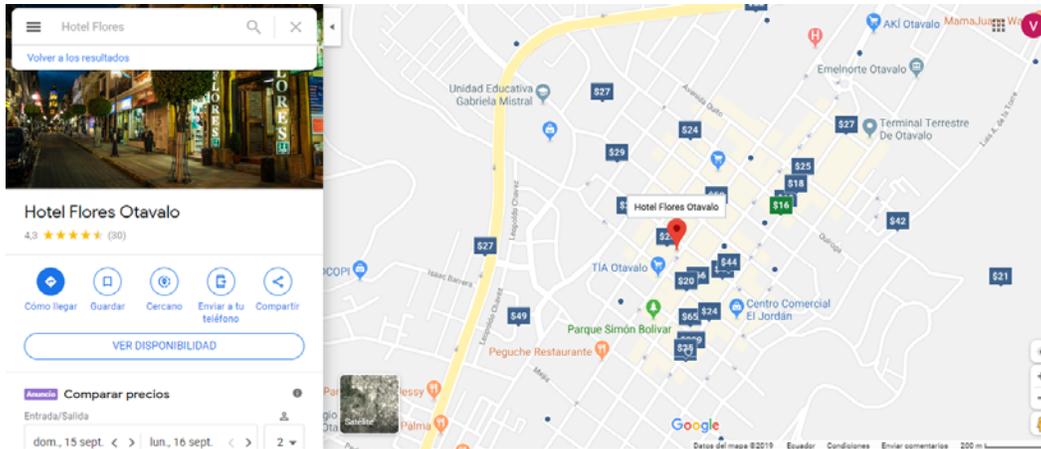


Figura 9. Ubicación Hotel Flores

Fuente: Google Maps, 2019

### **3.3. Infraestructura**

El hotel cuenta con los siguientes servicios a nivel de instalaciones: un edificio de 4 pisos completos y una terraza.

#### **1er Piso**

- Recepción
- Cocina
- Baño
- Restaurante con capacidad de 100 personas (puede adaptarse a 40 personas)

#### **2do Piso, 3er y 4to piso**

- 10 Habitaciones Dobles
- 10 Habitaciones Triples
- 6 Habitaciones Familiares 5 personas

Capacidad para hospedar a 80 personas de forma simultánea. En cada piso encuentra una zona común adecuada con mesas y sillas para que los clientes puedan compartir entre ellos o conocer nuevas personas con el fin de generar intercambio cultural.

#### **Terraza**

Área de máquinas (Lavadora – secadora) para uso general del hotel y en ciertas ocasiones para clientes que solicitan servicios de lavado

### **Bodega general**

Usada para el almacenaje de artículos de limpieza, así como utensilios, menaje, entre otros.

## **3.4. Metodología de Diagnóstico**

Para el diagnóstico situacional de la empresa, se aplica un análisis del macroambiente, para lo cual se usa un análisis PESTEL que involucra factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, ecológicos y legales. Posteriormente se realiza un análisis del microambiente a partir de un análisis situacional del hotel a partir del Modelo de Diagnóstico Organizacional de French y Bell (1996), que aborda aspectos en cuanto a objetivos, estructura, normativa, social, tecnología. Información que servirá de base para la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así poder establecer las estrategias más adecuadas para la solución de problemas o fortalecimiento organizacional.

### **3.4.1. Análisis Macroambiente**

#### **3.4.1.1. Factor Político**

A nivel político, el sector turístico es potenciado por los diferentes programas y proyectos impulsados a través del Ministerio de Turismo, lo cual implica aspectos relacionados con la regulación y potenciación del factor alojamiento (Ministerio de turismo, 2018).

#### **3.4.1.2. Factor Económico**

Para la adquisición o inversión en un nuevo negocio se requiere ver las principales variables macroeconómicas con el fin de entender si estamos en el momento adecuado y en qué sector es más viable emprender e invertir. Entender los principales indicadores económicos PIB, Riesgo país, Temas Fiscales Balanza Turística, Entrada de extranjeros por nacionalidad dará una perspectiva clara de la situación real, las personas tienen o no ingresos que sectores

económicos son los de mayor proyección y seguros de invertir, como está la situación legal que garantías jurídicas se tiene como empresarios.

En el Ecuador existen varias oportunidades de desarrollo, por lo que de acuerdo con la información recabada el sector turístico es una de las industrias con mayor potencial de crecimiento y de desarrollo, a pesar de que la situación económica del país no crece si da señales de que es seguro invertir en este momento. La industria del sector turístico revela un crecimiento del 38.7% de ingresos netos y las políticas de estado acompañan aún más el potencial de desarrollo y expansión, misma que tiene un plan que impulsa la inversión eliminando el pago de impuesto a la Renta, creando fondos de inversión destinados a potenciar el país como una de las principales fuentes de turísticas de la región, brindándonos así mayor seguridad en desarrollar este plan y hacerlo rentable con el fin de potenciar la inversión.

### **Producto Interno Bruto**

El producto interno bruto (PIB) es el valor de la producción de todos los bienes y servicios finales producidos por una determinada economía valorados a precios de mercado, en un periodo determinado, generalmente de un año (DANE, 2018).

En el Ecuador, el PIB se incrementó en el año 2017 en el 3,00% y se ha estimado que en el año 2018 el crecimiento será de 2,5%. En este comportamiento sobresalen, el gasto consumo final de los hogares con una variación de 4.9% es decir 2.96 puntos porcentuales de contribución al PIB seguido por el gasto consumo final público con un crecimiento de 3.8% vs el año pasado con una variación del PIB de 0.56 puntos porcentuales, comercio (al por mayor y menor), con un aumento de 0.6%, contribuyendo positivamente a la variación del PIB en 0.18 puntos porcentuales, en donde se destaca el crecimiento de banano, café y cacao, 6.3%; camarón elaborado, 10.0%; pescado y otros productos acuáticos elaborados, 2.6%; aceites refinados de petróleo, 20.9%; flores 7.0% (Banco Central del Ecuador, 2019).

El valor agregado de las actividades no petroleras creció en 3.5%, mientras que el VAB petrolero decreció en 2.8%.

La deuda total de Ecuador sumaba hasta agosto del 2017 \$58.979 millones de dólares, equivalentes al 57% del Producto Interno Bruto. La recuperación del sector industrial, e importantes inversiones públicas en economía social se requieren para cumplir con la estimación proyectada.

Para el 2019 se prevé un crecimiento de 2.2% según el Banco Central, sin embargo, el FMI prevé un crecimiento de 2% para la región a parte de Ecuador las economías que mayor participación tienen son Brasil, México y Chile (EcuadorTV, 2019). El enfoque para el crecimiento debe estar concentrado en la difusión de nuevas tecnologías. Apoyo a los trabajadores desplazados e inversión concentrada en la mano joven con el fin de sostener la economía

De acuerdo a la información que se encuentra en la tabla y gráfico adjunto, se observa que el PIB en el Ecuador ha tenido un incremento, esto va de la mano con el desarrollo del país, a pesar de la crisis de sobreendeudamiento y gasto corriente concentrado en el sector público, a la fecha es más productivo, con mayores fuentes de ingreso y de trabajo.

A pesar de que el índice de migración de nuestros vecinos como Colombia y Venezuela aumentaron considerablemente por todas las medidas tomadas en cada uno de los países, nuestro desarrollo no ha sufrido aún desaceleración y es que esto es una muestra de que podemos invertir y generar nuevas fuentes de trabajo sobre todo en la dinamización del sector privado, industrial concentrándonos en el mayor crecimiento de inversión privada, extranjera con el fin de no depender únicamente del gasto público como única fuente de ingreso sobre todo para los sectores más vulnerables .

**Tabla 3. Producto Interno Bruto**

Sector real	2013	2014	2015	2016	2017	2018p
Producto Interno Bruto (millones de USD) <sup>(1)</sup>	67,546	70,105	70,175	69,068	71,139	72,597

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Elaborado por: Gioconda Flores

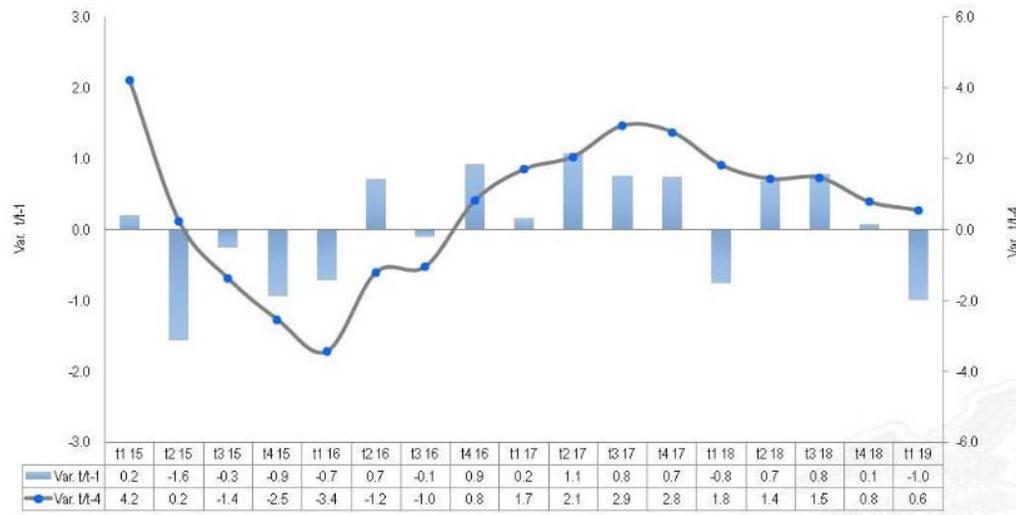


Gráfico 7. Producto Interno Bruto

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Tabla 4. Tasa Crecimiento PIB

	2013	2014	2015	2016	2017	2018p
Tasa de crecimiento del PIB en términos reales	4.9%	3.8%	0.1%	-1.6%	3.0%	2.5%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Elaborado por: Gioconda Flores

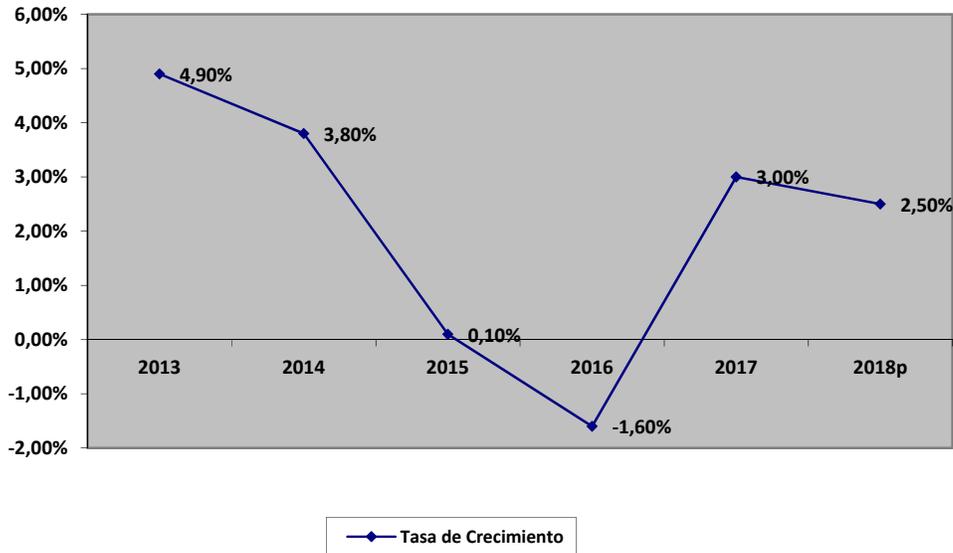


Gráfico 8. Tasa crecimiento PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Elaborado por: Gioconda Flores

Conclusión: El PIB del país es importante entenderlo y manejarlo como un indicador para cualquier estudio de inversión ya que muestra la salud económica del país, para este caso, se ve que el país se encuentra estable a diferencia de los años 2015 y 2016 que existió desaceleración; llegando a cerrar el PIB en el primer trimestre del 2018 en + 1,9% lo que muestra una mejora y da mayor seguridad para invertir, en la adquisición del Hotel Flores.

### 2.5.2 PIB PER CÁPITA

El PIB per cápita es el promedio de Producto Bruto por cada persona (Efecto, 2011), tomando en cuenta que el Ecuador ha tenido un crecimiento poblacional en promedio anual de 1.56%. El PIB per Cápita ha decrecido en el último año vs el año anterior.

Existe un incremento en el poder adquisitivo de la población Ecuatoriana debido a las medidas económicas dadas por el gobierno, como la ley de equidad tributaria, incremento en el bono de desarrollo que actualmente se otorga a los más necesitados, así como el incremento del sueldo básico del trabajador en general. Así mismo la inversión extranjera no ha tenido mayor afectación a pesar

de que varios contratos han sido cancelados como el caso de las empresas petroleras, sectores como el de telecomunicaciones han decrecido.

Pese a todos estos cambios que se han presentado en los últimos tiempos el sector productivo sigue creciendo dando opción a nuevas inversiones.

Tabla 5. Evolución PIB per cápita

<b>Fecha</b>	<b>PIB Per Cápita</b>	<b>Var. anual PIB Per Cápita</b>
2018	6.293 \$	1,2%
2017	6.217 \$	2,8%
2016	6.046 \$	-0,9%
2015	6.099 \$	-3,9%
2014	6.347 \$	5,3%
2013	6.031 \$	6,5%
2012	5.665 \$	9,1%

Fuente: (Expansión, 2019)

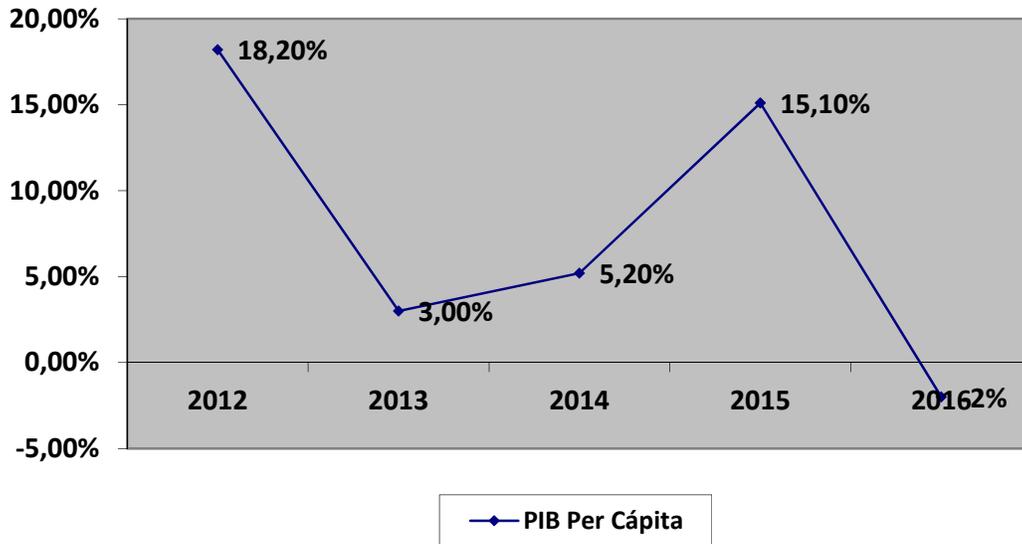


Gráfico 9. Evolución PIB per cápita

Fuente: (Expansión, 2019)

Elaborado por: Gioconda Flores

**Conclusión:** En cuanto al PIB Per cápita es un indicador que podría servir para identificar el nivel de gasto que puede realizar los clientes en el sector de servicios de turismo, datos e indicadores que nos permiten tomar decisiones más seguras.

Respecto al sector turístico en el aporte al PIB, en el Ecuador a nivel nacional existen 5,488 establecimientos de alojamiento, de los cuales 40 son de lujo, 700 son de primera categoría, 1,682 son de segunda categoría, 2,985 son de tercera categoría, 56 son de cuarta categoría y 25 son de categoría única.



Figura 10. Ingresos por turismo

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

**Tabla 6. Turismo-PIB**

Año	PIB Turismo	PIB Total	Participación del PIB
2010	1021,31	56481,06	1,83%
2011	1092,76	60925,06	1,79%
2012	1136,12	64362,43	1,77%
2013	1190,94	67546,13	1,76%
2014	1200,42	70243,05	1,71%
2015	1185,4	70353,85	1,69%
2016(prel)	1114,97	69321,41	1,61%

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

Elaborado por: Gioconda Flores

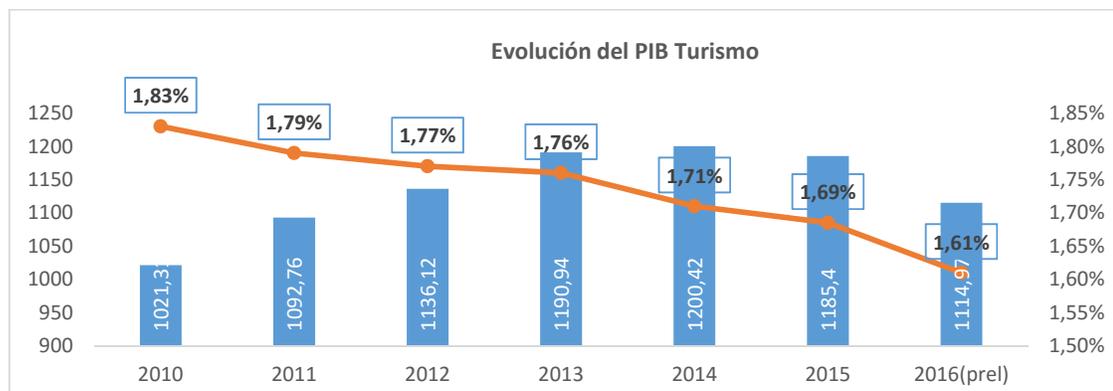


Gráfico 10. Evolución PIB Turismo

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

Elaborado por: Gioconda Flores

### 2.5.2 Balanza Turística

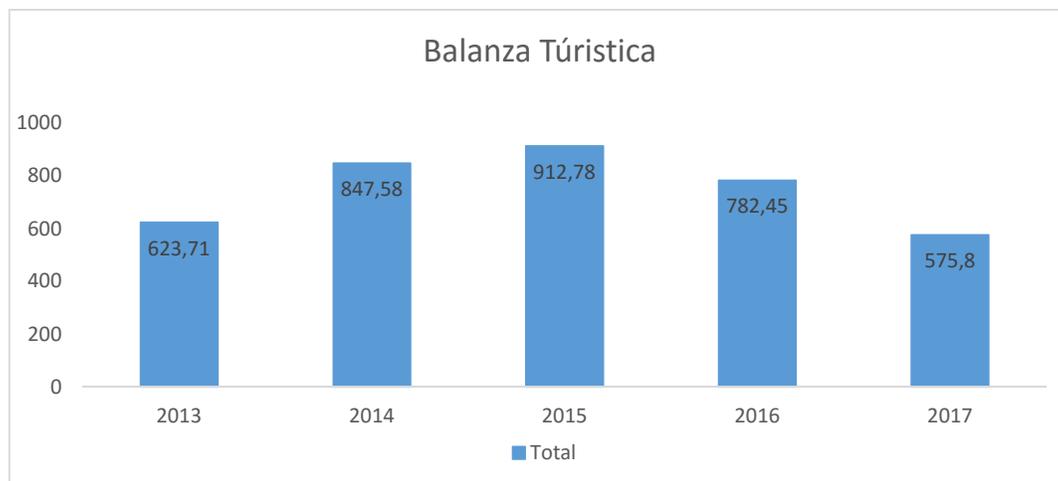
En el país deja un saldo positivo con un crecimiento del 38,7% en el año 2017 con 575,9 Millones de dólares respecto al 2016, por lo que represento mayor cantidad de divisas por concepto de gasto en el turismo vs lo que salió por el mismo concepto.

**Tabla 7. Balanza Turística**

Cuentas	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	1246,18	1482,13	1551,39	1443,6	1663
Egresos	622,47	634,55	638,61	661,15	1087,2
Total	623,71	847,58	912,78	782,45	575,8

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

Elaborado por: Gioconda Flores



**Gráfico 11. Balanza Turística**

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

Elaborado por: Gioconda Flores

La balanza Turística permite ver que tan sana está la industria, si la economía del país está preparada para seguir desarrollándose y potenciando este sector, el turismo representa un gran aporte en el desarrollo del país y da muestras claras que el sector turístico es positivo permitiéndonos tener mayor claridad en que nuestra inversión y emprendimiento tiene mayores oportunidades de desarrollarse, el adquirir el Hotel Flores y potenciándolo adecuadamente la inversión es razonable y existe dinamismo para recuperar la misma.

### **Riesgo País**

El riesgo país es un baremo que mide el grado de volatilidad de una economía determinada y permite a los agentes financieros extranjeros prever los riesgos de las inversiones en cada país.

El incremento del Riesgo País subió 128 puntos, al pasar de 544 a 672 puntos de abril a mayo de 2018. A pesar de que los precios del petróleo se mantienen al alza El gobierno de Lenin Moreno ha tratado de mantener una coherencia económica sin embargo hasta la fecha no presenta un modelo y plan económico que permita al Ecuador salir de la dinámica del endeudamiento al que el gobierno de Rafael Correa acostumbró al país. El riesgo se incrementa más debido a que en los últimos días se ha visto una caída de los depósitos de la Cuenta del Tesoro Nacional y estas oscilaciones dejan entrever la fuerte dependencia del país hacia el endeudamiento. El presupuesto de este año aprobado por la asamblea nacional es de \$34.818 millones de dólares un 5.34% menos que el año pasado. Los ingresos tributarios ascenderán a 18.325 millones de dólares, los llamados ingresos "no tributarios" suman 6.539 millones (18,8 %) y los financieros a 9.988 millones de dólares (28,66 %).

Para este año el presupuesto proyecta una producción de petróleo (el principal rubro de exportaciones del país) de 196,49 millones de barriles, con un precio promedio estimado de 41,92 dólares por barril, con esto el aporte ascendería a 1.835 millones de dólares para el Presupuesto General del Estado.

Las previsiones macroeconómicas estiman escenarios de endeudamiento que no superan el 40 por ciento hasta 2021 a pesar del último decreto que fue firmado por el anterior gobierno y derogado por este con el fin de seguir

incrementando la deuda económica del país con el fin de mejorar así el riesgo país y dejar de depender del endeudamiento.

El próximo año, el presupuesto equivaldrá al 33,51 % del producto interno bruto (PIB) estimado para 2018.

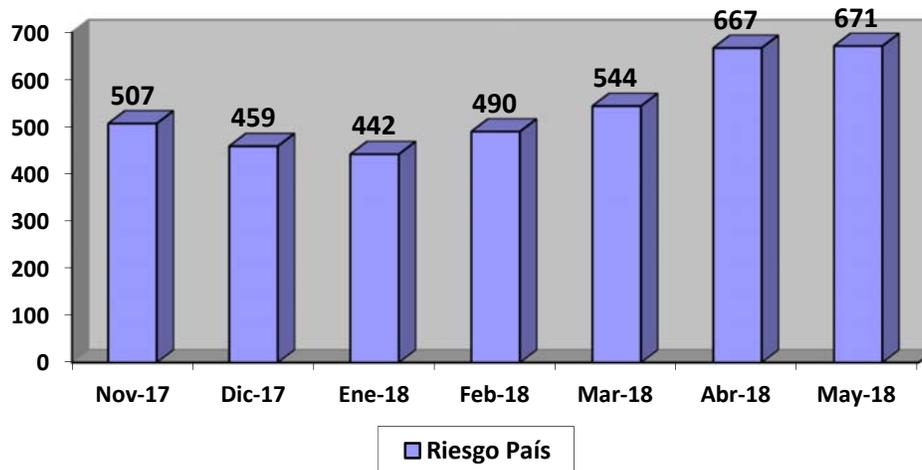


Gráfico 12. Riesgo País

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

### 3.4.1.3. Factor Social

#### Perfil Sociodemográfico

Hombre entre 26 y 45 años con perfil socioeconómico medio alto proveniente de las ciudades principales del Ecuador, con un ingreso medio menor a \$800 y gasta en turismo entre 6% y 10% en actividades de turismo, la gran mayoría viaja una entre 2 y 3 veces al año.

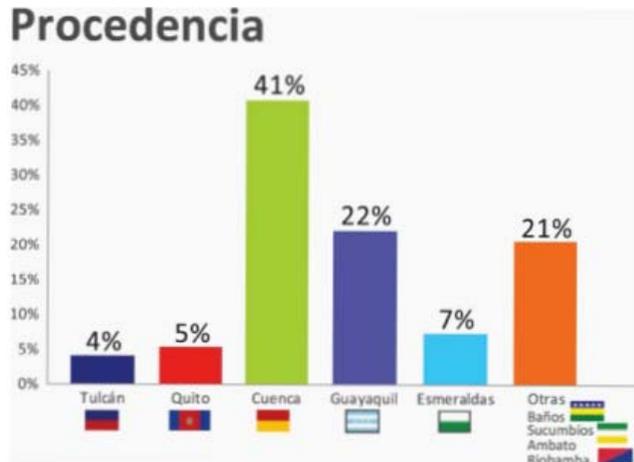


Gráfico 13. Procedencia del visitante

Fuente: Revista Interamericana de Ambiente y Turismo 2015.

Mientras que el turista extranjero es igualmente hombre en su gran mayoría, pero más joven entre 18 y 25 años soltero con instrucción superior, con un promedio de ingresos de \$3001 a \$5000 que invierte entre un 16% al 20% en turismo y la gran mayoría viaja más de 4 veces al año.

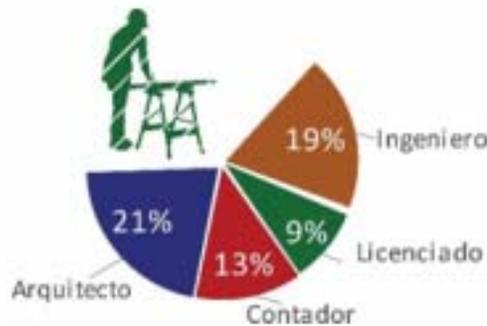


Figura 11. Formación del visitante

Fuente: Revista Interamericana de Ambiente y Turismo 2015.

### Porcentaje de Visitantes extranjeros Ecuador

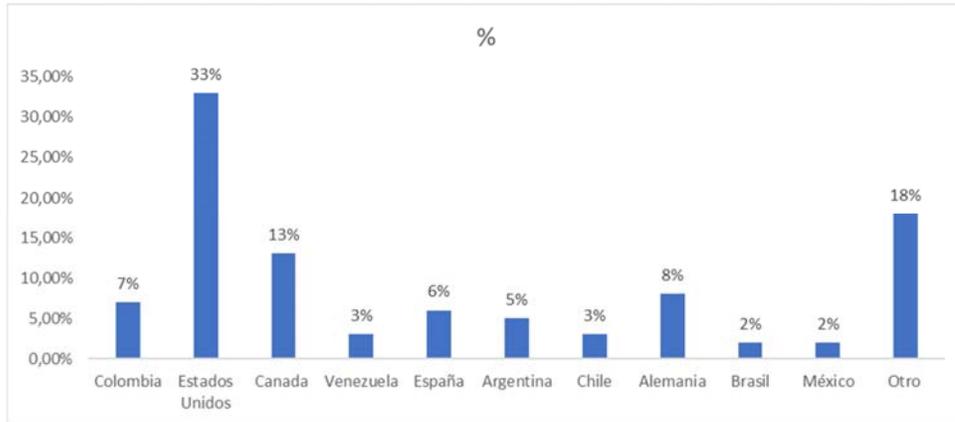


Gráfico 14. Porcentaje de visitantes al Ecuador

Adaptado de: Revista Interamericana de Ambiente y Turismo

Elaborado por: Gioconda Flores

### 3.4.1.4. Factor Tecnológico

El desarrollo de las tecnologías tiene una incidencia directa en las actividades turísticas, tal es el caso del aparecimiento de aplicaciones para la reserva de alojamiento, vuelos y alimentación, por lo tanto de ahí la importancia del acceso a internet que posean las personas, en la figura adjunta se indica su accesibilidad por provincia.

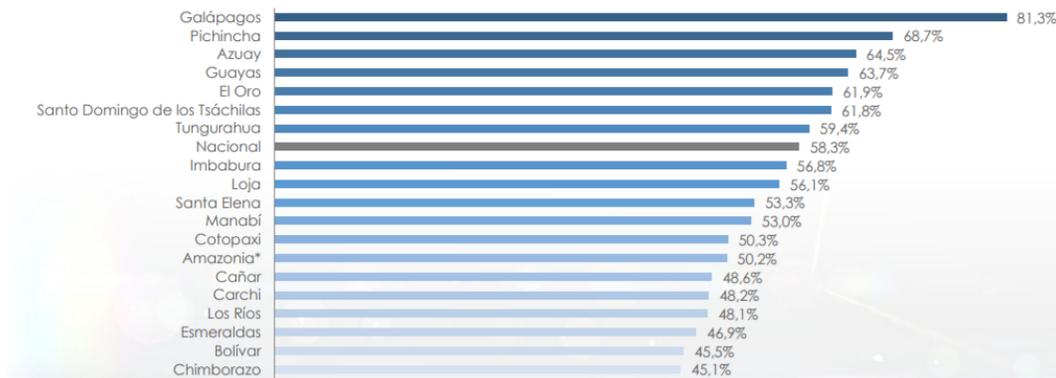


Gráfico 15. Acceso a Internet por Provincia 2017

Fuente: (INEC, 2017)

### 3.4.1.5. Factor legal

La ley orgánica para la Reactivación económica publicada en el registro oficial en diciembre de 2017 trae los siguientes cambios tributarios:

- 1.- Jubilación Patronal y desahucio: Elimina la obligación de contar con un estudio actuarial para la deducibilidad de la jubilación patronal y desahucio. Generando así un problema financiero ya que no se sabe si se podrá o no deducir bajo la figura del impuesto diferido
- 2.- Tarifa del impuesto a la renta: La tarifa subió del 22% al 25%: para las sociedades que tienen accionistas en paraísos fiscales o de menor valor paso del 25% al 28%. La reducción de la tarifa del IR por el 10% en utilidades reinvertidas se aplica únicamente a sociedades exportadoras habituales que se encuentren en el 3% o aquellas que mantengan el empleo o lo mejoren vs el año anterior, así como para las del sector manufacturero o de Producción de bienes que utilicen el 50% o más de componentes nacionales y para el sector turístico.
- 3.- Anticipo a la Renta: respecto a este el SRI podrá devolver el excedente del anticipo pagado vs el generado siempre que se verifique la generación o incremento del empleo.
- 4.- Bancarización: Obligatoriedad para efectuar pagos a través del sistema financiero bajo de \$5000 a \$1000 para que sea deducible del pago al impuesto a la renta o aplicación del impuesto al Valor agregado.
- 5.- Impuesto a salida de Divisas: se aplica la devolución para exportadores habituales en la parte que no se utilice como crédito tributario.
- 6.- Pretende convertir al Ecuador en un país competitivo para la inversión turística y, además, busca brindar seguridad jurídica a los inversionistas, se establece exclusión para la cinematografía, audiovisuales y eventos internacionales para incentivar este sector.
- 7.- "El Ministro resaltó la creación del Fondo para la Promoción Turística que financiará planes, proyectos o actividades orientados a la creación de facilidades turísticas"
- 8.- La norma legal contempla la creación Zonas Especiales de Desarrollo (ZEDE) para la prestación de servicios turísticos; la creación de un fondo para apoyar nuevas inversiones con el fin de financiar proyectos emblemáticos y así dinamizar la economía.

9.- Adicionalmente la exoneración del Impuesto a la Salida de Capitales; y, además, establece que las inversiones productivas realizadas por micros, pequeñas y medianas empresas en el sector turístico tendrán una exoneración del IR por 20 años.

10.- Se elimina el seguro de salud bajando así la barrera de entrada para los turistas e incentivando así visitar el Ecuador.

11.- Se pretende convertir al Ecuador en el principal destino turístico por excelencia promoviendo el turismo nacional e internacional.

Fuente: (Ecuador, Asamblea Nacional, 2018)

### 3.4.2. Análisis Microambiente

El análisis interno parte de la observación de la situación de los elementos del Modelo de Diagnóstico Organizacional de French y Bell.

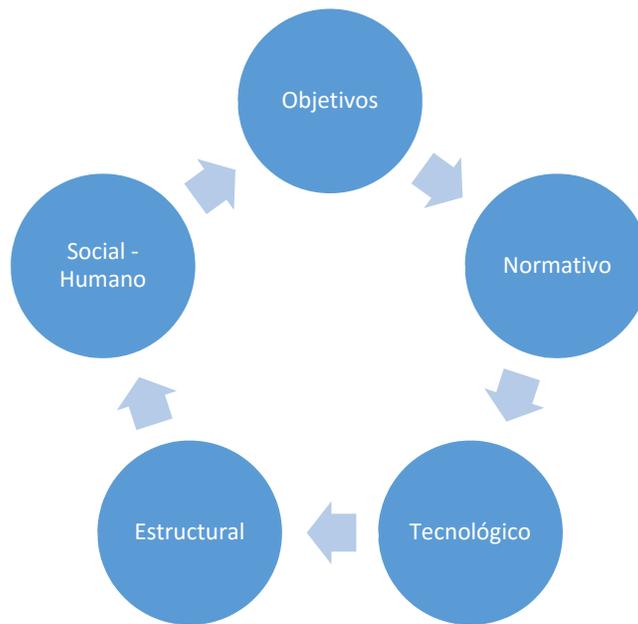


Figura 12. Modelo French y Bell

Fuente: French & Bell (1996)

### 3.4.2.1. Objetivos

Este punto hace referencia a la filosofía organizacional compuesta por misión, visión, valores, políticas. Acorde a diagnóstico situacional se evidencia que el Hotel Flores carece de estos aspectos por desarrollar un modelo de administración informal, sin embargo, como se ha descrito en las entrevistas realizadas a la propietaria determinamos los siguientes aspectos que de forma empírica tiene y menciona lo siguiente:

#### *Misión*

Brindar servicios de hospedaje para los turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Otavalo y sus alrededores.

#### *Visión*

Este negocio no tiene una visión explícita, su única fuente de inspiración es que se desarrolle el negocio y que pueda convertirse en un generador de ingresos para su dueño.

#### *Valores*

La empresa no cuenta con estos valores básicos de forma estructurada, sin embargo, al entrevistarla y preguntarle qué entiende por valores, qué es lo que le gustaría transmitir respecto del hotel en cuanto a valores se obtuvo lo siguiente:

**Hospitalidad.** - Busca atender las necesidades de sus huéspedes brindándoles un servicio por el cual el cliente paga.

### 3.4.2.2. Estructural

#### **Organización (flujo orgánico-funcional)**

Actualmente el Hotel está administrado por su propietaria, quien maneja el negocio como su principal fuente de trabajo, con una visión casera sin mayor proyección de crecimiento ni cambio de gestión en aras de mejorar.



Figura 13. Organigrama Actual

Cuenta con una estructura básica que le permita operar al límite cumpliendo al día con un enfoque en ahorro de costes, esto implica el mínimo personal posible con el que se puede operar el hotel.

### 3.4.2.3. Procesos

#### Procesos Internos

A través del diagnóstico institucional se determina que la empresa carece de procesos definidos, por lo que sus actividades se realizan de forma empírica, dificultando así la medición de resultados.

### 3.4.2.4. Productos y servicios

Los principales servicios que presta el hotel es el de alojamiento hospedaje y alimentación, recalando que se brinda este servicio a huéspedes y a personas externas que acuden a las instalaciones del hotel a alimentarse.

#### Hospedaje

Los clientes pueden acceder a información del hotel en línea, en páginas como, [www.hoteles.com](http://www.hoteles.com), [www.booking.com](http://www.booking.com), [www.despegar.com](http://www.despegar.com), Google; sin embargo no pueden realizar la reserva desde ahí ya que no está actualizado el convenio

Los servicios con los que cuenta el hotel son:

- Hospedaje, baño privado con agua caliente

- Wifi Gratis en todas las habitaciones
- Televisión por Cable
- Desayuno incluido de acuerdo con lo que el cliente solicite, opción con pago adicional
- Restaurant para huéspedes y atención público en general
- Todas las habitaciones están equipadas con un Televisor de 32", control remoto camas individuales de 1 plaza o matrimoniales King, ropa de cama y almohadas estándar, baño independiente.
- Existe también opción de acceder a una habitación de mejor calidad por un pago diferenciado.



Figura 14.Habitaciones

Fuente: Investigación Propia

### **Alimentos y Bebidas**

En el restaurant se sirven desayunos, platos a la carta, y bebidas en general:



Figura 15. Restaurante Hotel Flores

Fuente: Dorothy Flores, 2019

Desayuno Continental. - Café, pan, mantequilla mermelada, jugo frutas naturales y huevos a gusto del cliente



Figura 16. Oferta de Alimentos

Fuente: Investigación Propia

Como servicio de Restaurante, tiene disponibles platos a la carta con una limitada opción, almuerzos y bebidas en general que se detallan en los anexos.

### 3.4.2.5. Precios de Producto

El hotel actualmente no cuenta con una política clara de precios ya que estos varían en función de la demanda y la disponibilidad de habitaciones; sus precios van desde \$8 hasta \$15 por persona. Los niños menores de 6 años no pagan. Los clientes que pagan \$15 por persona, en la habitación se colocan la ropa de cama de mejor calidad.

En el restaurant manejan la lista de precios descrita en la carta del Restaurant adjunta en la sección de anexos.

### 3.4.2.6. Demanda

Se tomó el libro de registros diarios del hotel en el que se encuentra anotado los huéspedes y valor pagado, se totalizó por días y meses para poder levantar la información de ventas ya que no cuenta con un sistema que permita obtener esta información de forma más eficiente.

**Tabla 8. Ventas**

VENTAS MENSUALES AÑO 2018													
VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VALOR FACTURADO	\$ 2.850,00	\$ 2.135,00	\$ 2.820,00	\$ 3.670,00	\$ 3.935,00	\$ 2.825,00	\$ 3.850,00	\$ 3.820,00	\$ 3.650,00	\$ 3.125,00	\$ 2.780,00	\$ 4.525,00	\$ 39.985,00
# DE HUESPEDES X DÍA	10	8	10	10	10	10	13	12	12	13	12	15	\$ 11,25
Valor PROMEDIO HUESPEDES	\$9,5	\$8,9	\$9,4	\$12,2	\$13,1	\$9,4	\$9,9	\$10,6	\$10,1	\$8,0	\$7,7	\$10,1	\$ 9,91
CAPACIDAD	13%	10%	13%	13%	13%	13%	16%	15%	15%	16%	15%	19%	14%
80 HUESPEDES POR DÍA													

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gioconda Flores

Como se observa la capacidad del Hotel está siendo subutilizada lo que implica una mala gestión comercial ya que no existen planes de captación de clientes. Con el fin de determinar el flujo de turistas y posibles índices de captación que permitan mejorar la rentabilidad del hotel se realiza una investigación para determinar el flujo de turistas y su procedencia. Esto dará una idea clara de precios y posibles públicos objetivos. Colombia ocupa el primer lugar como visitante a nuestro país, esto se debe a la cercanía con ellos y en gran medida a la apertura y disponibilidad de nuevas carreteras, el Ecuador se ha convertido en un país atractivo para hacer negocios dada su moneda de comercialización que

es el dólar, mientras que EEUU ocupa el 2do lugar siendo de aporte importante en la dinamización productiva.

**Tabla 9. Origen de visitantes**

Nacionalidad	Número	%
Colombia	318.868	22,48%
Estados Unidos	266.989	18,83%
Perú	147.601	10,41%
Venezuela	102.619	7,24%
España	62.984	4,44%
Argentina	44.534	3,14%
Chile	40.927	2,89%
Alemania	30.881	2,18%
Canadá	29.886	2,11%
Reino Unido	28.908	2,04%
México	26.925	1,90%
Cuba	26.078	1,84%
Francia	23.084	1,63%
China	22.598	1,59%
Filipinas	21.788	1,54%
Brasil	19.119	1,35%
Panamá	18.282	1,29%
Países Bajos	16.992	1,20%
Italia	15.261	1,08%

Australia	13.489	0,95%
Resto de países	140.346	9,90%
<b>Total</b>	<b>1.418.159</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (INEC, 2016)

Elaborado por: Gioconda Flores

El país es un atractivo turístico que se ha posicionado en el extranjero, cercano y cálido por lo que permite que nuestros vecinos lo vean como un destino turístico y de negocios de fácil acceso, adicionalmente su posicionamiento y atractivos permite que seamos un país multi diverso al que llegan extranjeros de distintas nacionalidades.

Para calcular la demanda real del hotel se toman dos datos que permitan estimar una demanda más real como las ventas diarias y el número de clientes que se han hospedado en el hotel.

Adicionalmente se realiza un estudio de campo (favor ver anexo 2) para determinar el número de clientes que no accedieron al hotel a pesar de entrar y conocerlo. Mientras que para determinar las causas de su comportamiento se aplica un modelo de encuesta (favor ver anexo 3), cuyos resultados son los siguientes:

- El ratio de ventas sobre la capacidad del hotel está en una ocupación promedio de 4%, lo que nos permite determinar que existe poca demanda vs la capacidad del hotel por lo que debemos potenciar y armar un plan que permita alcanzar una demanda mayor a la actual registrada en el hotel.

**Tabla 10. Ocupación promedio**

OCUPACION PROMEDIO	
# DE HUESPEDES X DIA	11
CAPACIDAD HOTEL	80
DISPONIBILIDAD AL AÑO	9125
OCUPACION ANUAL	343
<b>TASA OCUPACION</b>	<b>4%</b>

**Fuente: Investigación Propia**

Elaborado por: Gioconda Flores

Base de este análisis se determina que se requiere potenciar las capacidades del hotel armar un robusto plan de comunicación en los distintos medios sobre todo posicionarse en las distintas plataformas de búsqueda de hospedaje, como Airbnb, Despegar.com, Hoteles.com, Google Adds, Facebook, Instagram, la mayor parte de los huéspedes son de los que visitan el hotel, no tienen reserva previa, de acuerdo a lo que Dorothy informa en las entrevistas que en años pasado recibían grupos de empresas lo que le permitía capitalizar y obtener mayor flujo de ingresos, sin embargo, en el último año no se han tenido reservas de este tipo ya que no tiene un plan de comunicación ni iniciativas de convenios o comercialización para captar o potenciar este tipo de acuerdos.

Adicionalmente con el fin de determinar la demanda Insatisfecha tomamos una muestra de visitas al hotel, para determinar cuántos clientes llegan a pesar de la poca difusión que más se da de forma reactiva por tener el letrero de hotel que por una venta proactiva esto con el fin de determinar un ratio de captación eficiente que el hotel logra adquirir de las visitas este ratio actualmente se encuentra en el 40% por lo que se vuelve indispensable generar mayor flujo de turistas al hotel que lleguen ya con reservas listas y que no sea solo de capturar el turista de paso que va buscando opciones convenientes sin mayor planificación

**Tabla 11. Muestra de Efectividad**

MUESTRA EFECTIVIDAD	
TOTAL VISITAS	216
TOTAL REGISTROS EFECTIVOS	86
<b>RATIO EFECTIVIDAD</b>	<b>40%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gioconda Flores

Como parte de la encuesta se busca determinar qué puntos de mejora tenemos en el hotel para incrementar la ratio de captación y así mejorar el nivel de ocupación.

Los principales puntos que identificamos el cliente desearían cambiar son

**Tabla 12. Necesidades Identificadas**

Considerando la infraestructura del hotel que cambiarías:	SI CAMBIARI A
TV más grande	10
Ropa de cama de mejor calidad	80
Atención al Cliente	40
Variedad de platos en el menú	20
Opciones en el desayuno	55

Fuente: Encuestas visitantes Hotel Flores, 2019

Elaborado por: Gioconda Flores

### **3.4.2.7. Oferta**

Existe una alta oferta para el sector turístico de Otavalo como se lo determina en el punto 2.1.5.3 en donde se indica que existen 53 hoteles registrados con capacidad para atender la demanda, sin tomar en cuenta la alta oferta de nuevos lugares de alojamiento a través de modelos colaborativos de servicios como Airbnb. Ante lo cual, la oferta como Hotel requiere diferenciarse, en servicio y atención; no es suficiente solo estar en la calle principal de la ciudad sino también es necesario tratar de conquistar al cliente a primera visita, cuando este entra a preguntar el valor y ver el hotel con la finalidad de capturar ese 100% de clientes que se acercan a las instalaciones.

Generar convenios con empresas nacionales e internacionales para asegurar una mayor tasa de ocupación, el Hotel Flores de acuerdo a lo informado por su propietaria lograba atender a varias empresas del país, grupos colombianos y americanos que tienen una frecuente visita por distintos programas educativos y turísticos lamentablemente han dejado de frecuentar el hotel en el último año cuando se le pregunta los motivos que le han dado los clientes no lo sabe, ya

que no los ha llamado ni contactado con ellos para ver qué servicios ofrecerle en cuanto a paquetes, promociones, etc. logrando así recuperar nuevamente este importante grupo

### **3.4.3. Normativo**

El hotel cumple todos los parámetros legales para su funcionamiento. Permisos municipales, entidades de salud, policía, bomberos, SRI.

### **3.4.4. Social-Humano**

El personal que trabaja en el Hotel Flores, guarda un buen clima organizacional, lo que contribuye a un armónico desarrollo de sus funciones, es limitado en su capacidad de gestión y de acción ya que no tienen claras sus funciones y tareas están prestos a colaborar en distintas tareas sin mayor directriz en los procesos y poco enfoque en mejora y optimización de recursos y tiempo.

### **3.4.5. Tecnología**

El hotel no cuenta con ninguna herramienta tecnológica que permita operar de manera profesional, no existe un registro de huéspedes automático, un proceso de ventas on line, redes sociales, nada que permita dar a conocer el hotel, claramente no tiene un plan comercial que posicione la marca del hotel permitiéndoles captar más clientes.

Las únicas herramientas utilizadas son Whatsapp, llamadas convencionales y correo para poder gestionar reservaciones, en un momento también se pautaba en Booking; sin embargo, la dueña dejó de invertir en la plataforma para ahorrarse el costo y así perdió la capacidad de recibir el flujo de clientes que el mundo del internet y sus diferentes aplicaciones le producen mayor oportunidad.

La forma de pago aceptada en el hotel únicamente es en efectivo dejando así de lado a las personas con mayor dinamismo adquisitivo, no cuenta con planes de financiamiento para empresas u otras formas de pago que permita flexibilizar las condiciones para los clientes

### 3.6. Análisis FODA

Tabla 13.FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación en sector céntrico de Otavalo.</li> <li>2. Buen estado de la infraestructura</li> <li>3. Disponibilidad de habitaciones</li> <li>4. Posicionamiento en el mercado</li> <li>5. Personal capacitado</li> <li>6. Precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionamiento turístico de Ecuador a nivel internacional.</li> <li>2. Alta afluencia de turistas a la ciudad de Otavalo</li> <li>3. Políticas gubernamentales para apoyo del turismo.</li> <li>4. Uso de aplicaciones de alojamiento</li> <li>5. Feriados nacionales decretados como puentes vacacionales</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Baja tasa de ocupación: 4%</li> <li>2. No posee filosofía institucional</li> <li>3. Estructura organizacional básica</li> <li>4. No posee procesos definidos</li> <li>5. No posee métodos de fijación de precios</li> <li>6. Falta de inversión en tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 53 Hoteles competidores en la ciudad de Otavalo</li> <li>2. Sistemas de alojamiento en domicilios particulares (Airbnb)</li> <li>3. Crisis económica</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Gioconda Flores

### 3.7. Planteamiento de Mejoras

Se desea convertir al Hotel Flores, en un hotel Boutique con la finalidad de aprovechar todas sus bondades tanto a nivel de ubicación como de infraestructura, su ubicación lo hace ideal para poder posicionarse como una opción de hospedaje cálida, cercana, acogedora para el cliente que desea visitar la ciudad y sus alrededores.

El hotel cuenta con un estilo arquitectónico tradicional y folclórico visto, como lo vimos en el capítulo anterior, es acogedor, por lo que aprovecharemos estas bondades para resaltar su belleza, sin que esto opaque el toque artesanal, autóctono de la zona. Se requiere explotar áreas que están totalmente despreocupadas, como los jardines internos ubicados en el centro de cada piso del hotel. Se colocará flores, enredaderas, unos sofás y mesas para que los huéspedes puedan tener áreas sociales en las que puedan compartir, tomar una buena taza de café, té caliente o una copa de vino.



Figura 17. Interiores del Hotel jardines centrales

Fuente: Investigación Propia

Con base al diagnóstico situacional se determinan los siguientes aspectos a mejorar:

**Tabla 14. Aspectos Por Mejorar**

Factor analizado	Diagnóstico	Propuesta
------------------	-------------	-----------

<b>Objetivos</b>	No cuenta con filosofía corporativa	Elaborar misión visión, valores, políticas
<b>Estructura</b>	No posee procesos establecidos No cuenta con políticas de precios Poca atención de segmento corporativo Débil estructura organizacional	-Elaborar procesos -Determinar políticas de precios -Proyecto de gestión comercial corporativa -Proyecto cambio organizacional
<b>Tecnológico</b>	No aceptan tarjetas de crédito No realizan ventas on- line No llevan registro automático de visitantes No tienen control de facturación del hotel ni del restaurant No cuentan con manejo de inventarios de los productos requeridos para el hotel	Contratar servicio de cobros con tarjeta de crédito. Elaboración de página web con ventas on –line Aplicación de sistema de registro automático Manejo de inventarios a través de la plataforma
<b>Atención y Servicio</b>	El Menaje del hotel debe ser de mejor calidad para brindar al cliente un servicio de confort y bienestar Poco inventario de los productos que se utilizan en el restaurant quiebre de	Renovación y mejora del menaje del Hotel Manejo de inventarios mínimos para asegurar stock permanente en el menú del hotel revisar posibilidades

	stock y falta de disponibilidad de los platos	de mejorar menú o incluir nuevos servicios
<b>Comercial</b>	No cuentan con un plan de comercialización ni campañas para posicionar el hotel Falta de Inversión en Marketing Digital	Diseñar un plan de comercialización destinado a la monitorear las plataformas digitales y conseguir clientes corporativos Invertir en Campañas de marketing digital.

### 3.7.1. Proyecto Filosofía Organizacional

**Tabla 15. Proyecto 1**

Proyecto 1. Filosofía Organizacional	
Objetivo: elaborar misión, visión, valores, políticas para el hotel flores acorde a las características de sus actividades.	
Responsable: Equipo de trabajo	
Plazo: 1 día	
Productos	
Misión	Brindar a nuestros clientes un servicio basado en excelencia y calidad, creando experiencia inolvidable manteniendo un contacto de calidez y cercanía, a través de la generación de vínculos emocionales y de compromiso en servicio con nuestro personal.
Visión	Convertirnos en una empresa con sólido prestigio hotelero, nacional e internacional, fomentando el desarrollo turístico de la provincia de Imbabura; ofreciendo servicios personalizados que permitan el bienestar de nuestros clientes. Buscando la mejora continua dentro de un marco de hospitalidad y diferenciación.

Valores	<b>CALIDAD</b>	Buscamos ofrecer un servicio de excelencia de experiencias inolvidables
	<b>COMPROMISO</b>	Crear un ambiente unico y diferenciado, buscar siempre la excelencia y crar una cultura de servicio y confianza.
	<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	Buscamos excelencia en el servicio a través de la mejor experiencia en hospitalidad
	<b>SEGURIDAD</b>	Buscamos satisfacer la necesidad de vivir experiencias inolvidables de los clientes garntizando su tranquilidad y bienestar
	<b>ORIGINALIDAD</b>	Un hotel tipo familiar, con restaurant incluido, con una personalidad diferenciada originaria de la zona
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	Nos comprometos con la estabilidad y equidad laboral y con nuestros clientes nos comprometemos a entregar experiencias de claidad. Además, es importante nuestro compromiso con el desarrollo de la sociedad tratando de incentivar una cultura hotelera basada en servicio y hospitalidad.
Políticas	<p>-Manejar el hotel como un modelo de negocio profesional que cuente con todos los requisitos mínimos de administración, planificación y organización con el fin de garantizar un correcto funcionamiento y desarrollo enfocado en rentabilizar la inversión.</p> <p>-Brindar un servicio de calidad, posicionar la imagen del hotel y sus principales servicios con un enfoque diferenciador, que permita enamorar a los clientes que visiten el mismo.</p> <p>-Desarrollar a los trabajadores, dándoles las herramientas necesarias para alcanzar su compromiso y fidelidad con el fin de que sientan que el hotel es parte de su desarrollo dotales de capacitación, profesionalización y habilidades que les permita desarrollarse a futuro en otros lugares o puestos de trabajo.</p> <p>-La capacitación constante el enfoque en el servicio hacia los clientes será la principal fuente para alcanzar sus objetivos, pago justo y oportuno que permita seguridad y valorización por su trabajo, cuidando cada detalle y activo del hotel.</p> <p>-Crear un hotel que pueda posicionarse alcanzar un nivel de reconocimiento, recomendación que permita al hotel desarrollarse en el largo plazo como un negocio prospero que pueda seguir creciendo y generando mayores fuentes de ingreso y trabajo para su dueño y el personal.</p>	

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

### 3.7.2. Proyecto Fijación de Precios

**Tabla 16. Proyecto 2**

Proyecto 2. Fijación de precios	
Objetivo: Determinar un método de fijación de precios para el servicio de alojamiento y alimentación.	
Responsable: Equipo de trabajo	
Plazo: 1 día	
Producto	
Método de fijación de precios por segmentación de mercado	<p>En el caso de alojamiento se estima dos tipos de servicios, habitaciones para personas con alto poder adquisitivo que están dispuestas a pagar por un mejor servicio. Y habitaciones económicas para personas sensibles al precio, capaces de desistir de cierto nivel de confort para ahorrar algo de dinero.</p> <p>En el caso del servicio de alimentación, se mantiene este criterio a través de las diferentes opciones de platos y sus respectivos costos</p>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 17. Proyecto 2 Estrategia de Pricing diferenciado por canal**

Estimación de Precio					
	Promedio	Mínimo	Máximo	Canal	Peso Canal
Canal Directo (WEB/Ventas)	\$ 13,00	\$ 10,00	\$ 16,00	\$ 11,05	30%
Presencial	\$ 12,00	\$ 10,00	\$ 14,00	\$ 10,70	15%
Canala ON line	\$ 15,00	\$ 12,50	\$ 19,00	\$ 13,45	55%
Pesos de Precios	25%	70%	5%		
Comisión Canal On line Promedio (20%)	-\$ 2,96	-\$ 2,46	-\$ 3,74	\$ -3,05	
Ingreso Real Canal On line	\$ 12,05	\$ 10,04	\$ 15,26	\$ 10,80	55%
Presencial	\$ 12,00	\$ 10,00	\$ 14,00	\$ 10,70	15%
Canal Directo (WEB/Ventas)	\$ 13,00	\$ 10,00	\$ 16,00	\$ 11,05	30%
Precio Medio	\$ 12,32	\$ 10,02	\$ 15,29		\$ 10,86
	\$ 11,00	\$ 8,95	\$ 13,65		\$ 9,70

Fuente: Desarrollo propio

Elaborado por: Gioconda Flores

### 3.7.3. Proyecto Elaboración de Procesos

Los procesos con los que cuenta actualmente el hotel son bastante simples y rústicos en la forma de operar tomando en cuenta que se maneja de forma muy casera ya que nada está automatizado, ni escrito de forma que pueda servir de fuente de guía para el cumplimiento de los procesos. Por lo tanto, es importante el diseño de procesos, para lo cual se requiere de los siguientes parámetros.

**Tabla 18. Proyecto 3**

Proyecto 3. Elaboración de procesos
Objetivo: Diseñar procesos para las diferentes actividades del hotel, para la mejora de sus funciones.
Responsable: Equipo de trabajo
Plazo: 2 meses
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de Actividades</li> <li>• Determinación de Responsables</li> <li>• Valoración de Tiempos</li> <li>• Valoración Económica</li> <li>• Diseño de Flujogramas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de recursos y procesos</li> </ul>
Productos

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 19. Simbología de Procesos**

	Inicio y final de diagrama
	Actividad
	Decisión
	Secuencia
	Entrada y Salida
	Documento
	Conectores

Fuente: Hermosilla (2015)

Con base a esto, se proponen los siguientes procesos:

**Flujograma de Procesos. - Alojamiento Atención y Recepción de Huéspedes**

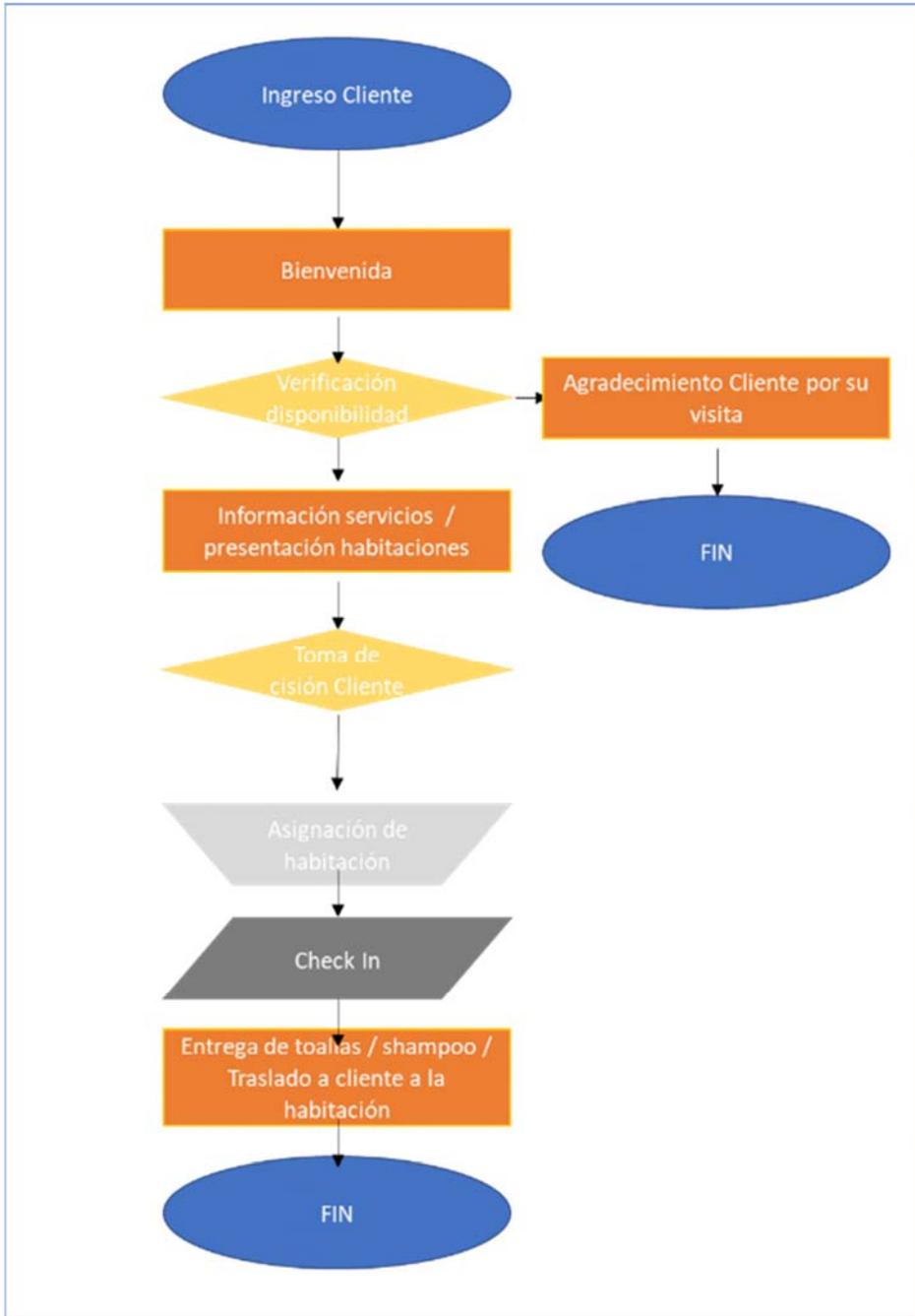


Figura 18. Proceso alojamiento

Fuente: Desarrollo Propio

**Flujograma de Procesos. – Atención Restaurant**

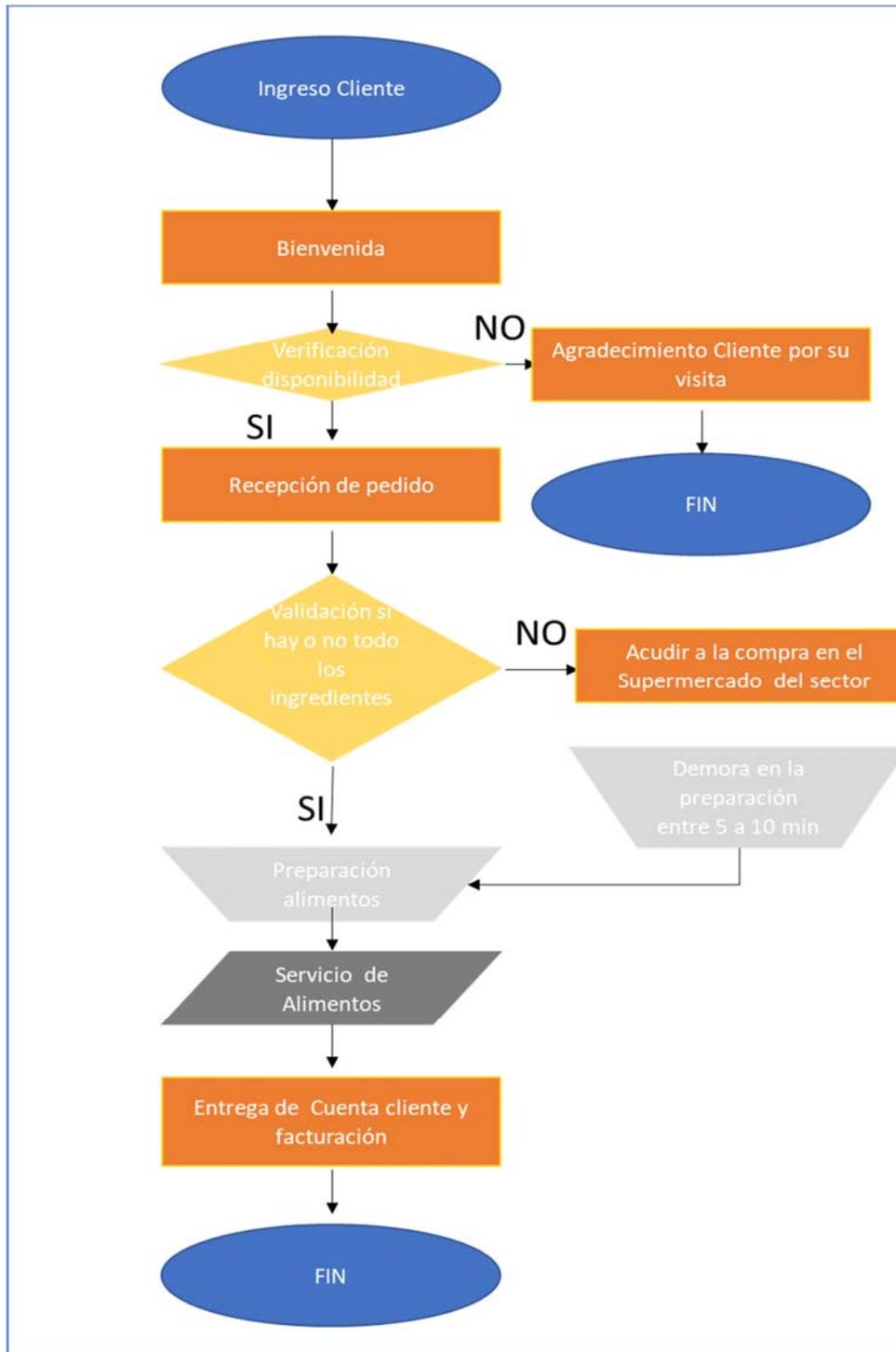


Figura 19. Proceso Alojamiento

Fuente: Desarrollo Propio

### 3.7.4. Proyecto Desarrollo Tecnológico

**Tabla 20. Proyecto 2**

Proyecto 1. Desarrollo Tecnológico	
Objetivo: Implantar mejorar tecnológicas para la potenciación de actividades del hotel	
Responsable: Gerente	
Plazo: 2 meses	
Actividades:	Costo
Licencia sistema de informático de registro	45
Contratación sistema Datafast y	700
Página WEB y mantenimiento general Redes Sociales diseño gráfico	600
Campaña marketing Digital	500
Total Mensual	1.845
Total Año	22.140

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

Respecto a las herramientas como Booking, Xpedia, Hotels, estas plataformas digitales cobran un Fee por cada cliente confirmado.

**Tabla 21. Proyecto 2 Gastos Comerciales**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES		
<b>Gastos Comerciales</b>														
<b>Sistema Informatico</b>														
Datafast	45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$540	
	700	\$719	\$623	\$686	\$719	\$686	\$719	\$719	\$686	\$719	\$686	\$719	\$8.396	
Costo datafast	8,3%	\$423	\$423	\$486	\$519	\$486	\$519	\$519	\$486	\$519	\$486	\$519	\$5.996	
Arriendo Datafast	200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$2.400	
Página WEB	600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$7.200	
Campañas Marketing Digital	500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6.000	
<b>Total Costos</b>	\$	1.864	\$	1.768	\$	1.831	\$	1.864	\$	1.831	\$	1.864	\$	22.130

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

Tendremos una estrategia de precios diferenciada con el fin de rentabilizar los canales y mantener un precio competitivo, los canales online únicamente transfieren el valor una vez debitada la comisión del canal por lo que estaría dentro del flujo del pricing que maneja el canal, se coloca 3 precios y ponderación estimada que permita optimizar las distintas promociones y épocas de ocupación del hotel estas estacionalidades y promociones las manejan las páginas web en distintas épocas para asegurar cubrir al máximo la ocupación del hotel.

**Tabla 22. Proyecto 2**

Proyecto 4. Herramientas Tecnológicas
Objetivo: Tener disponibles herramientas tecnológicas para el manejo administrativo del Hotel
Responsable: Gerente
Plazo: 1 mes

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

### **Herramientas Tecnológicas para Potenciar la ocupación del hotel**

Con la finalidad de tener un registro y un sistema contable se validaron algunas opciones de sistemas que permitan el manejo administrativo y que no representen costos que se encuentren fuera del alcance del hotel.

- El sistema PMS Software para hoteles es una plataforma única que permite gestionar todos los elementos desde una sola herramienta.
- Optimización de los recursos asignados generando así una mayor productividad y uso eficiente del hotel minimizando los desperdicios.
- Permite la gestión de tarifas dinámicas en función de la capacidad disponible del hotel dando así la oportunidad de manejar y optimizar los precios de acuerdo con las necesidades del hotel



Figura 20. Herramientas Tecnológicas

Fuente: Desarrollo Propio

Esperamos incrementar la tasa de ocupación del hotel y optimizar los recursos la herramienta permite visualizar la ocupación del hotel para las distintas plataformas y así hacer un uso eficiente de los canales online sobre todo ya que se pueda manejar en línea la disponibilidad y reservas del hotel para manejar un pricing adecuado

### 3.7.5. Proyecto mejora en Atención y Servicio

Cambio de todo el menaje de las habitaciones y creación de experiencias inolvidables para el cliente.

Tabla 23. Proyecto 2

Proyecto 4. Creación de Experiencia Wow
Objetivo: Entregar al cliente la mejor experiencia en servicio y atención vs Precio
Responsable: Gerente
Plazo: 1 mes

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

Como parte de las iniciativas de mejora en la experiencia del cliente se requiere mejorar el look and feel de las habitaciones para así entregar un hospedaje agradable al cliente generando un interés en visitaros nuevamente o referirnos creando el concepto de fidelidad hacia el hotel.

Parte del menaje que debe considerarse para la renovación están distintos productos que deben ser adecuados para un uso comercial hotelero con una calidad adecuada.

- Sábanas
- Almohadas
- Edredones
- Toallas
- Rodapiés



**Tabla 24. Proyecto 2**

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sábanas	100	18	\$ 1.800,00
Almohadas	100	6,2	\$ 620,00
Alfombra Baño	50	7	\$ 350,00
Toallas	130	11	\$ 1.430,00
Edredones	100	46	\$ 4.600,00
Total	480		\$ 8.800,00

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 25. Proyecto 2**

	Cantidad	Costo	Costo Total
Televisores	1	450	\$ 450,00
Sofás	2	250	\$ 500,00
Jardines Internos	1	550	\$ 550,00
Total			\$ 1.500,00

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

Inclusión de amenities que son artículos para uso y aseo personal que normalmente los hoteles de cierta categoría ofrecen de manera gratuita como un servicio para el cliente y estos pueden incluir: champú, acondicionador, gel de ducha, loción corporal, jabón, loción solar con protección, toallitas desmaquilladoras, enjuague bucal y la gran variedad de complementos que todos conocemos: gorro de ducha, kleenex, kit dental, kit de afeitado, costurero, vanity kit, entre otros, considerando que debemos mejorar las condiciones de servicio en nuestro hotel es indispensable otorgar amenities a los clientes, los mismos que se encontrarán en las habitaciones al momento de que el cliente llega a su habitación y que no sean entregados en la recepción como lo es actualmente

Los amenities que estarán en cada habitación tienen un costo total de \$1,1 ctvs de dólares americanos costo totalmente incremental en la operación del hotel y estarán compuestos de:

- Champú
- Acondicionador
- Crema
- Papel de Baño
- Toallas



Parte de la mejora también consiste en adecuar los espacios compartidos de forma confortable para que el cliente pueda asegurar una estadía tranquila durante su estancia. Una de las cosas que destacamos es que el cliente siempre que es bien atendido el precio y el lugar cumplen con su expectativa regresa o refiere nuevos clientes.

Los clientes pueden sentirse en el hotel como en casa durante los días de visita observamos que solicitan se lave, calientes biberones, piden preparación o requerimientos especiales y que estos puedan ser atendidos sin mayor complicación debemos guardar una cultura de servicio personalizado que se adapte a la necesidad de cada cliente. El trato del personal debe ser siempre cordial, respetuoso y cercano que su función principal sea asegurarse en todo momento que el cliente este totalmente satisfecho.

**Tabla 26. Proyecto 2**

Ammenities	Costo Unitario
Papel	\$0,10
Sampoo	\$0,25
Jabón	0,2
Agua	\$0,35
<b>Costo Total</b>	<b>\$0,90</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 27. Proyecto 2 Costo Mensual Amenities**

		MES	TOTAL												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Cientes	100%	1.778	1.450	1.778	1.665	1.778	1.665	1.778	1.778	1.665	1.778	1.665	1.778	11.305	
Amenities	\$0,90	\$1.600,07	\$1.305,36	\$1.600,07	\$1.498,50	\$1.600,07	\$1.498,50	\$1.600,07	\$1.600,07	\$1.498,50	\$1.600,07	\$1.498,50	\$1.600,07	\$18.499,82	

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

### 3.7.6. Proyecto: Cambio Operacional

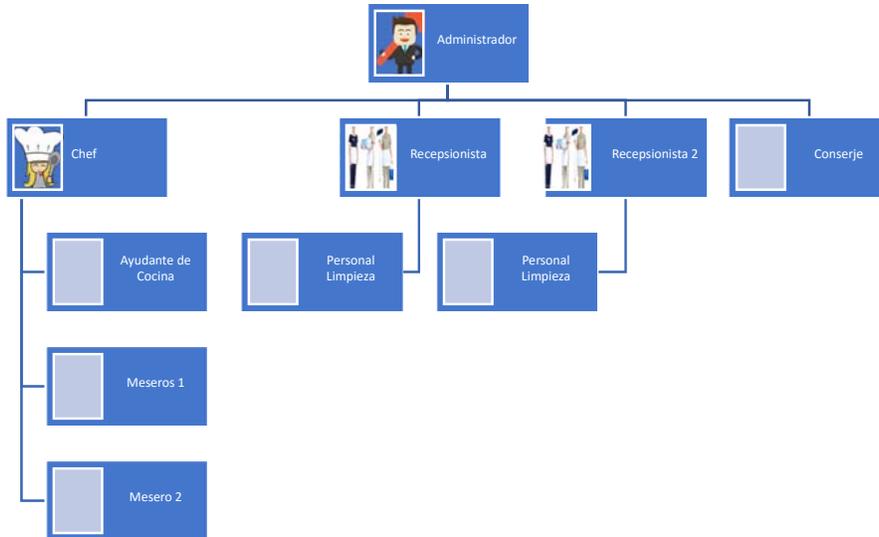
Cambio en el personal del hotel, gente con experiencia en hoteles tanto en servicio como mantenimiento.

**Tabla 28. Proyecto 5**

Proyecto 5. Reestructuración organizacional
Objetivo: Proponer una estructura organizacional acorde a las actividades propuestas para el hotel
Responsable: gerente
Plazo: 1 semana

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores



**Figura 21. Organigrama propuesto**

Fuente: Desarrollo Propio

ACTIVIDADES PRIMARIAS			
 HOTELES FLORES			
DIRECCIÓN	FUNCIÓN	NÚMERO DE PERSONAL	CARGO
Personal Hotel	Se encarga de atender a los usuarios, proporcionando todo tipo de información y asistencia; así como de cobrar y cuadrar caja	5	Recepcionista
	mantenimiento y que cumpla con las especificaciones de servicio		Encargado de Habitaciones
	Encargadas de mantener limpias las habitaciones y el hotel en general		Limpiadores
	Encargado de el mantemiento del edificio, de las jardineras, de pagos, mensajería en general		Conserje
Personal Restaurant	Encargado de elaborar el menu y realizar la comida de acuerdo a los standares del hotel	5	Chef
	Alistar los alimentos, lavar la vajilla		Ayudante de cocina
	Atender las mesas y encargarse del servicio del restaurant		Meseros

**Figura 22. Actividades Primarias**

Fuente: Desarrollo Propio

### 3.7.6. Proyecto Mejoras en el menú

Una de las mejoras planteadas es ofrecer un desayuno que disponga de frutas, jugos, cereal, panes, huevos. Esto dará una apariencia de mayor cantidad y mejoraremos los niveles de satisfacción.

Es indispensable contar con los alimentos frescos, pero sobre todo que tengamos siempre disponibilidad de desayunos en el restaurant con productos frescos.

**Tabla 29. Proyecto 6**

Proyecto 6. Mejora de Menú
Objetivo: Reestructurar la oferta de alimentos y bebidas a fin de garantizar un buen servicio al cliente.
Responsable: Gerente, Chef
Plazo: 2 semanas

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

Lo más relevante es contar con la predisposición para atender el restaurante, el mismo que está totalmente equipado en el que la falencia más grande es no tener los productos disponibles para la elaboración y atención de los pedidos de los clientes.

El hotel requiere contar con un restaurant totalmente equipado en el que incluso maneje una carta de licores exclusivos, café orgánico, con un Chef especializado en comida internacional dándole un enfoque de exclusividad pasando de vender almuerzos a darle fuerza a los platos a la carta con opciones locales explotando nuestra cultura y diversidad de productos que es parte de lo que los clientes quieren como experiencia probar nuevos sabores y productos que complementen su estadía con un gusto exquisito por la comida.

Optimizar los procesos, simplificar y automatizar los inventarios disponibles manejando controles de stocks para garantizar siempre cumplir con lo ofrecido al cliente.

Estos son los principales cambios detectados para poder operar el hotel y contar con un control más adecuado, que permitan rentabilizar la inversión capturando el mayor número de clientes, la inversión en la comida se estima que sea el 30% de los ingresos se enfocarán para la compra del inventario de todos los alimentos que se destinarán a la venta.

**Tabla 30. Demanda por Canal Comercial**

<b>Concepto</b>	<b>Valor USD</b>
<b>Compra Vajilla, muebles</b>	\$ 1.980,00
<b>Compra de Hornos y equipos de cocina</b>	
<b>Horrno grande, Cocina y Plancha)</b>	\$ 3.550,00
<b>Compras Restaurant</b>	\$ 1.000,00
<b>Totales</b>	<b>\$ 6.530,00</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

Se estima un costo variable de un 30% para mantener el inventario y la materia Prima necesaria para la producción y operación del restaurant

**Tabla 31. Materia Prima Restaurant**

Ingresos Mensuales Restaurante	Tasa de compra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cientes Hotel	50%	29	26	29	28	29	28	29	29	28	29	28	29
Cientes Externos	168%	48	44	48	47	48	47	48	48	47	48	47	48
Ticket Medio	5,0	\$ 4,96	\$ 4,96	\$ 4,96	\$ 4,96	\$ 4,96	\$ 4,96	\$ 4,96	\$ 4,96	\$ 4,96	\$ 4,96	\$ 4,96	\$ 4,96
Ingresos Diarios		\$ 381,02	\$ 344,14	\$ 381,02	\$ 368,73	\$ 381,02	\$ 368,73	\$ 381,02	\$ 381,02	\$ 368,73	\$ 381,02	\$ 368,73	\$ 381,02
Ingresos Mes		\$ 11.811,54	\$ 9.636,05	\$ 11.811,54	\$ 11.061,79	\$ 11.811,54	\$ 11.061,79	\$ 11.811,54	\$ 11.811,54	\$ 11.061,79	\$ 11.811,54	\$ 11.061,79	\$ 11.811,54
Costo Variable Materia Prima	30%	\$ 3.543,46	\$ 2.890,82	\$ 3.543,46	\$ 3.318,54	\$ 3.543,46	\$ 3.318,54	\$ 3.543,46	\$ 3.543,46	\$ 3.318,54	\$ 3.543,46	\$ 3.318,54	\$ 3.543,46

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

### 3.7.7. Proyecto Gestión Comercial

Con el fin de mejorar la gestión comercial estableceremos un plan adecuado para cada canal de captación previamente definido.

**Tabla 32. Proyecto 7**

<b>Proyecto 7. Gestión comercial Corporativa</b>
Objetivo: Establecer los canales de venta y comercialización del Hotel Flores
Responsable: Gerente
Plazo: 2 semanas

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

#### **Se establecen dos canales los mismos que son:**

**Canal Directo**, enfocado en el cliente Corporativo a nivel de Pymes e instituciones que requieren los servicios de hospedaje y alimentación en la ciudad de Otavalo

Esta gestión será liderada por el Gerente Propietario quien será el responsable de generar una cartera de clientes que permita optimizar la ocupación del hotel y el consumo del restaurant.

El hotel en una época se especializó en atender a empresas con convenios realmente interesantes ya que si bien llegaban a tener hasta un 30% de descuento este se veía compensado con la cantidad de personas que ocupaban el hotel. Por lo tanto, se vuelve imprescindible retomar esta alternativa y enfocarnos en capturar este segmento.

Se realizarán convenios con las instituciones ofreciéndoles paquetes promocionales en las que incluyan la alimentación completa, servicios adicionales como adaptación para espacios de capacitación, acceso a servicios

como un televisor para presentaciones en HDMI, paquetes con descuentos por grupos y días que variarán en función de las necesidades específicas.

Los porcentajes de descuento pueden variar e irán entre el 10% y 40% máximo por persona entendiéndose el nivel de acomodación, número de personas y días con el fin de mejorar el ratio de ocupación de las habitaciones para poder llenar al máximo el hotel debido a que la ocupación si bien se está midiendo por habitación.

- Fundación Mundo Juvenil
- Fabricas Locales
- Metalcar
- Municipio de Otavalo
- Ministerio de Deporte
- Consejos Provinciales

**Canal Indirecto**, este canal tendrá vital importancia para el posicionamiento y mejora del Hotel ya que no a pesar de tener un buen servicio, precios y demás si el cliente no tiene la capacidad de encontrar el hotel en los medios en los que consume no tendremos la oportunidad de que nos seleccione.

Validaremos un adecuado plan para invertir en los medios o canales de su distribución de acuerdo con el costo que establecemos ya como la tarifa mínima que queremos recibir con el fin de disponibilizar nuevamente el acceso a los clientes para que puedan realizar las reservas en línea. Habilitar este canal y manejar un adecuado ranking es indispensable ya que nos habrá oportunidades para un grupo y target de clientes importante y que permitirían no solo triplicar la ocupación del hotel ya que aseguraríamos que el cliente no llega al hotel de forma orgánica y desconocida, si no ya con una reserva segura o en su defecto por lo menos ya tendría en su cabeza el nombre del hotel para a su llegada validar y

asegurar su reserva una vez que conoce las instalaciones del mismo y el servicio que de entrada debe ser gratificante y diferenciador.

Estos canales de acuerdo con el estudio presentado por SiteMinder representan el 87% de los ingresos de los hoteles los más destacados son:

- 1.- Booking.com 25% Comisión
- 2.- Expedia 19% Comisión
- 3.- Web propia del Hotel 2% Comisión
- 4.- Hoteles.com 20% Comisión

Por lo tanto, se vuelve imprescindible contar como parte de la estrategia de comercialización con el desarrollo de una página web que nos permita:

- Administración de reservas, realizar el seguimiento de forma fácil y segura de las reservas online.
- Adaptación de formas de pago automáticas y seguras, incluyendo un botón de pagos como Paypal en este sentido la página de WIX no cobra comisión al respecto.
- Flexibilidad en los precios ya que podemos marcar distintas tarifas de acuerdo con la temporada y ocupación del Hotel.
- Adaptar la página Web a los distintos dispositivos creando así una experiencia perfecta en el uso de la página WEB tanto a nivel de PC como móvil.
- Manejo Multilingüe para reservas para mayor facilidad y comodidad de los potenciales clientes
- Envío de notificaciones a los clientes a través del uso de correos electrónicos confirmando las reservas con mensajes personalizados.

A medida que el mundo se vuelve más digital es indispensable contar con una página en la cual el cliente pueda observar las principales características del Hotel, los servicios que este ofrece. Con un manejo adecuado en las palabras claves un Uso eficiente de SEO podríamos posicionar nuestra página y convertirla en uno de los principales canales de venta a través de un manejo integral de Marketing Digital, con integración de las redes sociales en las que

podamos contar y compartir las experiencias de los clientes con el fin de darle mayor credibilidad.

Se incluirán la creación y administración de las redes sociales con un community manager que este pendiente de contestar al cliente dudas de precios, ubicación, servicios. Adicionalmente de postear experiencias tangibles de estadías reales que permitan ser más cercanos y que vivan las experiencias de nuestros clientes

Las personas buscan tangibilizar el servicio antes de recibirlo por lo que un posicionamiento adecuado de las redes sociales del hotel es necesario para crear valor.

Majharemos una estrategia de marketing digital en la que pautaremos en los principales buscadores, así como en Instagram y Facebook enfocándonos en el target específico de clientes que naveguen y busquen opciones de la ciudad de Otavalo y sus alrededores con el fin de optimizar la pauta digital y no dispersarnos, esta estará más enfocada en el mercado nacional.

Respecto a los buscadores manejaremos una estrategia SEO para que nuestro hotel siempre aparezca como una de las principales opciones de hospedaje.

Manejar contenido de valor para los clientes contando experiencias enfocadas en el cliente, la ciudad, los atractivos naturales, cosas interesantes que hacer, cultura, comida, etc para así posicionar también nuestro restaurant.

En este sentido trabajaremos en una estrategia integral de comunicación a nivel de empresas locales, entidades de gobierno, municipales y demás que permitan tener más cercanía con el entorno de la ciudad de Otavalo.

**Tabla 33. Demanda por Canal Comercial**

Demanda		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Demanda Natural	15%	267	218	267	250	267	250	267	267	250	267	250	267	3.083
Demanda Canales On line	55%	978	798	978	916	978	916	978	978	916	978	916	978	11.305
Demanda Canal Directo	30%	533	435	533	500	533	500	533	533	500	533	500	533	6.167
Total	100%	1.778	1.450	1.778	1.665	1.778	1.665	1.778	1.778	1.665	1.778	1.665	1.778	20.555

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 34. Comisión Canal Online**

Canal	% de Retención	% Participación
Xpedia	25%	10%
Booking	19%	50%
Hotel	20%	25%
Trivago	18%	15%
Promedio	20%	

Fuente: Investigación Propia

Realizado por: Gioconda Flores



### 3.8. Cronograma de Implementación

El cronograma se realiza en función de la disponibilidad de venta del hotel de acuerdo a la actual propietaria el hotel podría entregarnos en el mes de octubre para lo cual debemos ya tener lista la aceptación formal del mismo.

**Tabla 36. Cronograma de Implementación**

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
DETERMINAR SI ES FACTIBLE O NO LA ADQUISICION DEL HOTEL FLORES EN LAS CONDICIONES ACTUALES	X							
FORMALIZACION ADQUISICION DEL HOTEL		X						
CAMBIOS PROPUESTOS								
LEVANTAMIENTO DE COTIZACIONES			X					
SELECCIÓN DE PROVEEDORES				X				
COMPRA DE PRODUCTOS				X				
INICIO DE BÚSQUEDA PERSONAL			X					
SELECCIÓN DE PERSONAL				X				
CAPACITACION					X	X		
INICIO DE OPERACIONES BAJO NUEVA ADMINISTRACION							X	

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

### Conclusión

Los cambios son indispensables para operar el hotel de manera que le dé un refrescamiento y poder así explotar al máximo la capacidad instalada tanto a nivel de hotel como del restaurante ya que actualmente se encuentra en un estado de subutilización de los recursos disponibles.

Una vez automatizada las reservas de los clientes se puede optimizar los procesos de tal forma que puedan ser más eficientes y así permitir entregar una mejor experiencia para el cliente, el hotel tiene una ventaja muy grande está instalado por varios años y ha venido funcionando de forma rustica por lo que el hacer estos cambios generarían ya un mejor desempeño y mayor ocupación de la capacidad instalada.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO FINANCIERO

Este capítulo tiene como objeto determinar la viabilidad financiera para la adquisición del Hotel Flores por lo tanto, se requiere respaldar información financiera, ingresos, costos, ordenar la misma para así obtener datos analíticos que permitan tomar una adecuada decisión.

#### **4.1. Inversión Inicial**

**Tabla 37. Inversión Hotel**

Inversión Inicial Requerida		
Concepto	Costo USD	Inversión Inicial
<b>Adquisición Hotel</b>	25.000,00	25.000,00

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 38. Inversión Menaje**

Menaje	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sábanas	100	18	\$ 1.800,00
Almohadas	100	6,2	\$ 620,00
Alfombra Baño	50	7	\$ 350,00
Toallas	130	11	\$ 1.430,00
Edredones	100	46	\$ 4.600,00
<b>Total</b>	<b>480</b>		<b>\$ 8.800,00</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 39. Inversión Varios**

Varios	Cantidad	Costo	Costo Total
Televisores	1	450	\$ 450,00
Sofás	2	250	\$ 500,00
Jardines Internos	1	550	\$ 550,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.500,00</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

Compra de un televisor y el arreglo de los jardines internos.

**Tabla 40. Inversión Total Mejoras**

<b>Inversión Alojamiento</b>		
Concepto	Costo USD	Inversión Inicial
<b>Menaje Hotel</b>	8.800,00	8.800,00
<b>Varios</b>		1.500,00
<b>Total</b>	<b>8800,00</b>	<b>10.300,00</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 41. Inversión Restaurante**

<b>Inversión Restaurante</b>		
Concepto	Valor USD	Inversión Inicial
<b>Compra Vajilla, muebles</b>	1.980,00	1.980,00
<b>Compra de Hornos y equipos de cocina Horno grande, Cocina y Plancha)</b>	3.550,00	3.550,00
<b>Compras Restaurant</b>	1.000,00	1.000,00
<b>Totales</b>	<b>6.530,00</b>	<b>6.530,00</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 42. Total Inversión Inicial**

Concepto	Costo
Adquisición Hotel	25.000,00
Inversión en Alojamiento	10.300,00
Inversión en Restaurante	<b>6.530,00</b>
Total	<b>41.830,00</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

La Inversión de los 10.300 básicamente está compuesta para comprar la nueva ropa de cama de mejor calidad y que contienen el logo del hotel, así como la

#### **4.2. Capital de Trabajo**

Se requiere de un capital de trabajo, comprendido como los recursos necesarios para cubrir los costos fijos del hotel durante un periodo determinado, en este caso se estima un periodo de tres meses.

**Tabla 43. Capital de Trabajo**

Detalle	Gasto mensual	Previsión
Gastos Administrativo	8.530	25.590
Gasto Operativo	2.850	8.550
Gasto Comercial	1.845	5.535
Inventario	5.663,58	11.327,16
Total		51.002,16

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

### 4.3. Inversión y financiamiento

**Tabla 44. Inversión Total**

Inversión Inicial	41.830,00
Capital de Trabajo	51.002,16
Total	92.832,16

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

### Financiamiento

**Tabla 45. Financiamiento**

Capital propio 30%	27.849,64
Financiamiento 70%	64.982,51
Total	92.832,16

El financiamiento se lo hace a través de la banca privada a un plazo de 12 años con una tasa del 9.91% vigente a julio del 2019 según datos del Banco Central del Ecuador.

**Tabla 46. Amortización de Deuda**

Período	Deuda inicial	Tasa de interés	Interés	Amortización	Pago	Deuda Final
1	64982.51	9.9%	536.65	5415.21	5951.86	59567.30
2	59567.30	9.9%	491.93	5415.21	5907.14	54152.09
3	54152.09	9.9%	447.21	5415.21	5862.42	48736.88
4	48736.88	9.9%	402.49	5415.21	5817.69	43321.67
5	43321.67	9.9%	357.76	5415.21	5772.97	37906.46
6	37906.46	9.9%	313.04	5415.21	5728.25	32491.26
7	32491.26	9.9%	268.32	5415.21	5683.53	27076.05
8	27076.05	9.9%	223.60	5415.21	5638.81	21660.84
9	21660.84	9.9%	178.88	5415.21	5594.09	16245.63
10	16245.63	9.9%	134.16	5415.21	5549.37	10830.42
11	10830.42	9.9%	89.44	5415.21	5504.65	5415.21
12	5415.21	9.9%	44.72	5415.21	5459.93	0.00

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

### 4.3. Proyección de Ventas

**Tabla 47. Ventas Alojamiento**

Ingresos Alojamiento	Promedio Diario
CAPACIDAD	2850
Huéspedes Medios	57
Tarifa promedio por huésped	9.7
<b>Ingresos diarios promedio</b>	<b>553.87</b>
<b>Ingresos mensuales Promedio</b>	<b>16.610</b>
<b>Ingresos anuales por alojamiento</b>	<b>199.317</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 48. Ventas Restaurante**

Ingresos Restaurante	Promedio
Cientes Hotel	28
Cientes Externos	48
Ticket Medio	4.96
<b>Ingresos Diarios</b>	<b>376,96</b>
<b>Ingresos Mes</b>	<b>11.308,80</b>
<b>Ingresos anuales por Alimentación</b>	<b>136.564,00</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Total Ventas= \$335.881.1**

#### Proyección de ventas totales

Se proyectan las ventas a cinco años con un crecimiento del 5% acorde a objetivos de ventas determinados en la empresa

**Tabla 49. Proyección Ventas Totales**

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Hotel	\$ 199.317,02	\$199.855,17	\$200.394,78	\$200.935,85	\$201.478,37
Ingresos Restaurant	\$ 136.563,99	\$136.932,71	\$137.302,43	\$137.673,15	\$138.044,87

Total Ventas	\$ 335.881,01	\$336.787,88	\$337.697,21	\$338.608,99	\$339.523,24
--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

#### 4.4. Costos

**Tabla 50. Costos Alojamiento**

Costos Alojamiento	Promedio
CAPACIDAD	775
Huéspedes Medios por día	57
Costo promedio por huésped	2.5
Costo medio diario total	142.5
Costo medio mensual	15.603,75
<b>Costos anuales por alojamiento</b>	<b>52.012,50</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 51. Costos Restaurante**

Costos Restaurante	Promedio
Cientes Hotel	28
Cientes Externos	48
Total Clientes	76
Costo Medio	2.45
<b>Costos Diarios</b>	<b>186.2</b>
<b>Costos Mes</b>	<b>5.663,58</b>
<b>Costos anuales por Alimentación</b>	<b>67.963,00</b>

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

Total costos= 119.975,5

Proyección de Costos

Se considera para este cálculo una inflación del 0.27% según estimaciones del FMI

**Tabla 52. Proyección de Costos**

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
119975.5	123214.839	126541.639	129958.263	133467.137

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

## 4.5. Gastos

### Gastos administrativos

#### Personal

**Tabla 53. Gastos Personal Administrativo**

Descripción	Cantidad	Valor USD	TOTAL USD	Total
		Mensual		Anual
Gerente / Propietario	1	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Administrador	1	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Recepcionista	2	550,00	1.100,00	13.200,00
Limpeza	2	400,00	800,00	9.600,00
Conserje	1	400,00	400,00	4.800,00
Total				75.600,00

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Tabla 54. Gastos Personal Administrativo**

Descripción	Cantidad	PERSONAL HOTEL												
		Valor USD Mensual	Aporte Patronal	Aporte Empleado	Sueldo Mensual	Decimo Tercer Suel.	Decimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva 2do Año	TOTAL USD	Total Anual				
			11,15%	9,45%										
Gerente	1	2.000,00 \$	223,00 \$	189,00 \$	2.000,00 \$	166,67 \$	166,67 \$	2.500,00 \$	166,67 \$	166,67 \$	2.500,00 \$	30.000,00 \$		
Administrador	1	1.600,00 \$	188,44 \$	159,71 \$	1.600,00 \$	140,83 \$	140,83 \$	2.112,50 \$	140,83 \$	140,83 \$	2.112,50 \$	25.350,00 \$		
Recepcionista	2	550,00 \$	61,33 \$	51,98 \$	550,00 \$	45,83 \$	45,83 \$	687,50 \$	45,83 \$	45,83 \$	687,50 \$	8.250,00 \$		
Limpieza	2	400,00 \$	44,60 \$	37,80 \$	400,00 \$	33,33 \$	33,33 \$	500,00 \$	33,33 \$	33,33 \$	500,00 \$	6.000,00 \$		
Conserje	1	400,00 \$	44,60 \$	37,80 \$	400,00 \$	33,33 \$	33,33 \$	500,00 \$	33,33 \$	33,33 \$	500,00 \$	6.000,00 \$		
Total Anual												\$75.600,00		

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

## Servicios básicos

**Tabla 55. Gastos Servicios Básicos**

Concepto	Mensual	Anual
Servicio Mantenimiento	70,00	840
Arriendo	1.800,00	21.600
Servicios Básicos (Agua, Luz, Fono, Internet, Cable)	300,00	3.600,00
Servicios bancarios y similares	10,00	120,00
Suministros	50,00	600,00
Totales	2.230,00	26.760,00

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

Total Gastos Administrativos= 102.360

## Gastos Operacionales

Personal, el rol de pagos contempla décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva, aporte patronal el cálculo de Utilidades se encuentra desglosado en el Balance General

**Tabla 56. Gasto personal Operacional**

Descripción	Cantidad	Valor USD		Total Anual
		Mensual	TOTAL USD	
Chef	1	1.200,00	1.200,00	14.400,00
Meseros	1	450,00	450,00	5.400,00
Ayudante de Cocina	2	400,00	800,00	9.600,00
Rotativos	1	300,00	300,00	3.600,00
Servicios Profesionales	1	100,00	100,00	1.200,00
Totales			2.850	34.200,00

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

Total Gastos Operacionales= 34.200

**Tabla 57. Personal Restaurant**

Resumen	Cantidad	Valor USD Mensual	Aporte Personal	Aporte Empleados	Salario Mensual	Bonificación Salud	Bonificación Seguro	Bonificación Seguro	Fondo de Reserva	Total USD	Total Anual	
Chef	1	\$ 1.200,00	\$ 138,80	\$ 113,00	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	
Mostrador/Cocina	2	\$ 400,00	\$ 46,60	\$ 38,00	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 400,00	\$ 9.600,00	
Recepcion	1	\$ 400,00	\$ 50,13	\$ 41,00	\$ 400,00	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 400,00	\$ 5.400,00	
Recepcion	1	\$ 300,00		\$ 0,00	\$ 300,00					\$ 300,00	\$ 3.600,00	
Servicios Profesionales	1	\$ 100,00		\$ 0,00	\$ 100,00					\$ 100,00	\$ 1.200,00	
<b>Total Anual</b>											\$ 2.880,00	\$ 34.200,00

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

**Gastos de Comercialización**

**Tabla 58. Gastos Comercialización**

Descripción	Costo
Campaña marketing Digital	500
Total mensual Gastos Comerciales	1.845
Total Año	22.140

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

#### 4.6. Estado de pérdidas y Ganancias proyectado

**Tabla 59. Estado de Pérdidas y Ganancias**

Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Ventas netas	337514.1	354389.805	372109.295	390714.76	410250.498
(-) Costo Ventas	119975.5	123214.839	126541.639	129958.263	133467.137
(=) Utilidad bruta en ventas	217538.60	231174.97	245567.66	260756.50	276783.36
(-) Gastos administración	102360	105123.72	107962.06	110877.04	113870.72
(-) Gastos operacionales	34200	35123.40	36071.73	37045.67	38045.90
(-) Gastos comercialización	22140	22737.78	23351.70	23982.20	24629.72
(=) Utilidad operacional	58838.60	68190.07	78182.16	88851.60	100237.03
(-) Participación trabajadores	8825.79	10228.51	11727.32	13327.74	15035.55
(=) Utilidad antes de impuestos	50012.81	57961.56	66454.84	75523.86	85201.47
(-) 25% impuesto a la renta	12503.20	14490.39	16613.71	18880.96	21300.37
(=) Utilidad neta del ejercicio	37509.61	43471.17	49841.13	56642.89	63901.11

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

#### 4.7. Balance General Proyectado

Tabla 60. Balance general proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	92832.16	115792.62	125099.37	135046.74	145671.45	157012.16
Corrientes	51002.2	79626.2	88932.9	98880.3	109505.0	120845.7
Bancos	51002.16	73962.62	83269.37	93216.74	103841.45	115182.16
Inventario		5663.58	5663.58	5663.58	5663.58	5663.58
No corrientes	41830	41830	41830	41830	41830	41830
Propiedad planta y equipos	41830	41830	41830	41830	41830	41830
Pasivos	64982.51	27280.85	30626.04	34203.45	38026.39	42108.89
Corrientes	0	21328.99	24718.90	28341.03	32208.70	36335.92
Participación trabajadores	0	8825.79	10228.51	11727.32	13327.74	15035.55
Impuestos por pagar	0	12503.20	14490.39	16613.71	18880.96	21300.37
No corrientes	0	5951.86	5907.14	5862.42	5817.69	5772.97
Deuda a pagar	0	5951.86	5907.14	5862.42	5817.69	5772.97
Patrimonio	27849.64	88511.77	94473.33	100843.29	107645.05	114903.27
Capital	27849.64	51002.16	51002.16	51002.16	51002.16	51002.16
Utilidades retenidas	0.00	37509.61	43471.17	49841.13	56642.89	63901.11
Total pasivo más patrimonio	92832.15	115792.62	125099.37	135046.74	145671.45	157012.16

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

## 4.8. Índices de Evaluación del Proyecto

### 4.8.1. Cálculo VAN

Fernández (2007), menciona que para calcular el valor actual neto se requiere calcular primero una tasa de rendimiento basada en la tasa de interés vigente y la inflación mediante la siguiente fórmula

$$TRM = (1 + VR) (1 + \text{inflación}) - 1$$

$$TRM = (1 + 0.99) (1 + 0.06) - 1$$

$$TRM = 0.1056$$

Esta tasa se emplea para calcular el valor actual de los flujos de efectivo proyectados.

**Tabla 61. Valor Actual Neto**

	Inversión+ Capital de Trabajo	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad Total	\$ 92.832,16	\$ 33.926,90	\$ 35.563,60	\$ 36.880,20	\$ 37.910,00	\$ 38.682,80
VAN	\$43.027,62					

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

De donde se observa un valor positivo de \$43027.36, lo que indica la factibilidad en la inversión y cambios planteados a nivel Administrativo y de servicios para el Hotel Flores

### 4.8.2. Cálculo TIR

Para el cálculo de la tasa interna de retorno se interpolan diferentes tasas para identificar el límite de interés que se puede acceder sin incurrir en pérdidas.

**Tabla 62. Tasa Interna de Retorno**

Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Van
41	26602.6	21865.7	17780.0	14330.8	11466.0	-787.19

40	26792.6	22179.2	18163.7	14744.6	11881.4	929.29
----	---------	---------	---------	---------	---------	--------

Fuente: Desarrollo Propio

Realizado por: Gioconda Flores

De donde se obtiene una TIR de 0.4054, que explica que cualquier inversión con una tasa mayor a este valor, representa pérdidas para la empresa

### 4.8.3. Punto de Equilibrio

Se entiende por punto de equilibrio al valor sobre el cual a empresa cubre sus costos fijos pero no obtiene ningún beneficio económico, se lo calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{P - CV}$$

En donde:

CF= Costos fijos

P= Precio Unitario

CV= Costo variable unitario

$$PE \text{ alojamiento} = \frac{51002.16}{9.7 - 2.50}$$

$$PE \text{ alojamiento} = 7083 \text{ u}$$

Para el análisis de Punto de equilibrio estimamos con valores Unitarios lo que implica que debemos recibir alrededor de 7083 huéspedes para llegar a tener una Utilidad de cero y cubrir los costes. Esto representa el 77% de la capacidad ocupacional del Hotel que esta considera que una habitación es un huésped lo cual en la práctica no es realista debido a que la capacidad del hotel en términos de personas que puede recibir es de 29760 lo que implicaría cubrir un 23% de su capacidad máxima.

$$PE \text{ Restaurant} = \frac{67.963,00}{4.96 - 2.45}$$

*PE Restaurant = 27076 Unidades*

Para el Punto de Equilibrio del restaurant se considera el número de unidades o menús vendidos en el periodo de evaluación

#### **4.8.4. Periodo de Recuperación de Capital**

Se lo calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$PR=a+[(b-c)/d]$$

En donde :

a: es el año anterior en que se recupera la inversión

b: inversión inicial

c: suma de flujos de efectivo

d: año en el que se recupera la inversión

VAN	\$43.027,62
TIR	27%

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Es este apartado vamos a concluir si es factible o no invertir en la adquisición del Hotel, así como incluir recomendación que nos permitan optimizar la inversión si es que decidimos adquirir el Hotel Flores

#### **5.1. Conclusiones**

Finalizado el análisis e investigaciones podemos concluir:

El sector turístico y de bienestar cada vez gana mayor participación e intereses es una industria que tiene altas expectativas de seguir creciendo en el país como un generador de nuevas condiciones y plazas de trabajo permitiendo así mayor dinamismo en la economía es así como existen planes de gobierno que apoyan el crecimiento y potenciación de la industria.

Otavaló es una ciudad altamente turística y con gran demanda por encontrarse en una zona privilegiada de atractivos naturales con gran contenido cultural y de reconocimiento internacional, lo que la convierte en una ciudad con gran potencial para desarrollar nuestro negocio.

Sin embargo, también concluimos que existe una competencia alta en el sector por lo que se vuelve imprescindible generar estrategias de diferenciación a nivel de servicio y ganar un posicionamiento como unos de los principales lugares de alojamiento en la ciudad.

El posicionar al Hotel como un Hotel boutique destacando sus atributos y bondades, profesionalizando el negocio implementando procesos y estandarizar los niveles de atención y servicio serán los principales focos de atención para cambiar el enfoque actual del Hotel.

Las mejoras adicionales que se plantean como la automatización, manejo un plan comercial y de marketing lograrán potenciar al máximo la capacidad del Hotel tanto a nivel del alojamiento como del restaurant, tomando en cuenta que actualmente está siendo subexplotado.

Las tasas de ventas tanto para el hotel como para el restaurant son ambiciosas pero modestas con un adecuado manejo se pueden conseguir únicamente se requiere enfocarnos en cumplir el plan de acción que estamos seguros puede ser mayores sin embargo para el cálculo de inversión estamos siendo bastante asidos a fin de asegurar financieramente la inversión.

El análisis de TIR y del Van nos arrojan cifras positivas ya que se aplicaron distintas tasas para calcular el TIR con el fin de determinar en qué punto dejaría de ser atractivo de invertir siendo el punto mayor al 40%, respecto al Van da un valor \$43.027 y una tasa interna de retorno del 27% confirmando que es un negocio seguro de invertir y rentabilizarlo.

Con este análisis podemos concluir que es recomendable adquirir el hotel e invertir en las mejoras que si bien es cierto el capital inicial es alto no estamos partiendo de ventas cero si no ya con un modelo de negocio en el cual por todo lo analizado e investigado realmente su situación actual en cuanto a la administración y visión de negocio no ha permitido su desarrollo y mayor

explotación. Con el conocimiento que como profesional he adquirido a lo largo de estos años en poco tiempo podremos cambiar el rumbo y giro de este negocio que requiere mucho enfoque y compromiso.

## **5.2. Recomendaciones**

Es imprescindible cumplir el plan de acción y los distintos proyectos descritos con el fin de asegurar rentabilizar la inversión.

Lo primero que debemos hacer es implementar todos los procesos que garanticen un adecuado funcionamiento del negocio y que permitan ser una guía para sus empleados, propietario. Marcando las reglas claras desde el principio

La utilización de herramientas administrativas y comerciales nos permitirán organizar y administrar eficientemente el negocio llevando indicadores claves en cuanto a ventas, satisfacción, medición de abandonos, todo lo que permita realizar el seguimiento adecuado y toma de decisiones en el menor tiempo posible que permitan llegar a generar las ventas esperadas.

Un manejo adecuado de los costos y optimización de recursos en el restaurant será una parte importante para asegurar la mayor rentabilidad posible eliminando o minimizando al máximo desperdicios, quiebres de stock que no permitan atender la demanda de los consumidores como actualmente pasa.

Es necesario incluir alianzas estratégicas a nivel de gobiernos seccionales, municipios involucrarse en el entorno de la ciudad a fin de generar sinergias en los distintos sectores para potenciar la parte comercial del hotel.

Explotar las culturas colaborativas, convirtiéndonos en un referente de servicio para que nuestra competencia aprenda de nosotros y nosotros de ellos con el fin de ir construyendo un sector más sólido, profesional en el tiempo que busque la mejora continua y el apoyo de las autoridades para que Otavalo siga siendo un destino turístico altamente reconocido y promocionado.

## BIBLIOGRAFÍA

AEI (Alianza para el emprendimiento e innovación) . (15 de Octubre de 2014).

*Ecuador un país emprendedor e innovador en el 2020*. Obtenido de

[https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/epf\\_npd02\\_Ecuador\\_es.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/epf_npd02_Ecuador_es.pdf)

Alcaldía Otavalo. (13 de Enero de 2019). *Otavalo*. Obtenido de

[http://www.otavalo.gob.ec/alcalde/itemlist/user/172-](http://www.otavalo.gob.ec/alcalde/itemlist/user/172-gadotavalo.html?start=40)

[gadotavalo.html?start=40](http://www.otavalo.gob.ec/alcalde/itemlist/user/172-gadotavalo.html?start=40)

Banco Central del Ecuador. (29 de marzo de 2019). *Producto Interno Bruto*

*Trimestral*. Obtenido de [https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019)

[prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019)

[creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019)

- Banco Central del Ecuador. (2019). *Riesgo País*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_paises](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises)
- Carambula, P. (2012). *Hoteles históricos de América Latina*. Obtenido de <https://turismoonline.com/hoteles-historicos/hoteles-historicos-de-america-latina>
- Cavazos, A. (2018). *Rediseño de una hostería ecológica en el cantón Pedro Vicente Moncayo*. Quito: UDLA.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en las ciencias sociales*. Buenos Aires.
- Corporación Financiera Nacional. (2017). *Ficha sectorial turismo*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- DANE. (2018). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq\\_pib.pdf](https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf)
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2015). *Reglamento de actividades turísticas*. Quito: Lexus.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2018). *Ley de Fomento Productivo*. Quito: Lexus.
- EcuadorTV. (2019). *Ecuador crecerá 2,5% en 2018 y 2,2% en 2019, según el FMI*. Obtenido de <https://www.ecuadortv.ec/noticias/actualidad/ecuador-crecera-economia-2018-2019-fmi>
- Efexto. (2011). *Producto interno bruto*. Obtenido de <https://efxto.com/diccionario/producto-interior-bruto-pib>

Egas, C. (2015). *Análisis del alcance del plan estratégico para el desarrollo del turismo en el cantón de Otavalo del año 2002 al año 2010*. Quito: UDLA.

Expansión. (2019). *PIB de Ecuador*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/pib/ecuador>

Fernández, S. (2007). *Los proyectos de inversión, evaluación financiera*. Costa Rica: Editorial de Costa Rica.

GAD Otavalo. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Otavalo - Provincia de Imbabura*. Otavalo: GAD Otavalo.

Hermosilla, R. (2015). *Guía metodológica para la elaboración de flujogramas*. Obtenido de [https://www.google.com.ec/search?q=flujograma+de+procesos&rlz=1C1CHBD\\_esEC760EC760&oq=f&aqs=chrome.0.69i59l2j69i60l3j0.8374j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.ec/search?q=flujograma+de+procesos&rlz=1C1CHBD_esEC760EC760&oq=f&aqs=chrome.0.69i59l2j69i60l3j0.8374j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Hernández Sampieri, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hotel Boutique Plaza Grande. (2019). *Historia Hotel Plaza Grande*. Obtenido de <https://www.plazagrandequito.com/historia>

Hurtado. (2000). *Análisis y Diseño de Sistemas Instrumentos y Herramientas de Recolección de Información*. Obtenido de [es.calameo.com/books/003734647cd87b2530691](https://es.calameo.com/books/003734647cd87b2530691)

- INEC. (2016). *Entrada y salidas internacionales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales-2016/>
- INEC. (2017). *ENEMDU TIC 2017*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)
- Jimenez, A. (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *Innovar Journal*, 167-194. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803211.pdf>
- Leire, L. (2018). *Tipos de hoteles según la instalación y el lugar donde se encuentran*. Obtenido de <https://leirelarraiza.com/operativa/tipos-de-hoteles-segun-la-instalacion-y-el-lugar/>
- Luna, S. (2014). *Naturaleza, cultura y desarrollo endógeno*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1377/#indice>
- Mendoza, G., & Moncayo, L. (2015). *Estudio iconográfico de la cultura otavaleña en su manifestación gráfica textil*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Ministerio de turismo. (2018). *Mintur compromete al sector hotelero con la campaña DAR reciclaje*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/mintur-compromete-al-sector-hotelero-con-la-campana-dar-reciclaje/>
- Molina, M. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una hostería turística cultural en el sector de Peguche Provincia de Imbabura*. Quito: UDLA.

Momoro, M. (2016). *Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados*.

Obtenido de

<https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf>

Morales, R., & Iderman, J. (2015). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE CABAÑAS ECOLÓGICAS EN EL SECTOR CHARCOS, COMUNIDAD VILLADORITA, PARROQUIA GARCÍA MORENO, CANTÓN COTACACHI*. Otavalo: Universidad de Otavalo.

Norval, A. (2004). *La industria turística*. Obtenido de

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>

Otavalo Travel. (16 de Marzo de 2019). *Otavalo Travel*. Obtenido de

<http://www.otavalo.travel/sitios-y-lugares-turisticos-de-otavalo.html>

Pomasqui, A. (2016). *Estrategias de promoción de los atractivos turísticos representativos de Otavalo*. Otavalo: Universidad de Otavalo.

Realpe, F., & Benítez, N. (2015). Perfil del turista que ocupa la planta hotelera de Otavalo, provincia de Imbabura, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*.

Valle, M. (2015). *Oferta y demanda del mercado centenario artesanal "plaza de ponchos" en el cantón Otavalo, para el rediseño de la imagen turística y cultural*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.

Velásquez, L. (2005). *Metodología de la investigación*. Obtenido de

<http://repositorio.educacionsuperior.gob.ec/bitstream/28000/4720/4/Anexo%205.pdf>

**ANEXOS**

## Anexo 1. Menú Hotel Flores



### MENU



#### Desayunos

**Desayuno Continental**.....\$2,50

Pan, café o chocolate en leche o agua, mantequilla,  
mermelada y jugo de frutas naturales

**Desayuno Americano** .....\$3,50

Huevos al gusto, pan, café o chocolate en leche o agua, mantequilla,  
mermelada y jugo de frutas naturales

**Desayuno Light** .....\$3,50

Huevos al gusto, fruta, café o chocolate en leche o agua  
y jugo de frutas naturales

#### Ensaladas

**Ensalada Mixta**.....\$2,50

Lechuga, tomate, pepinillo, zanahoria y cebolla

**Ensalada de la Casa**.....\$4,50

Lechuga, tomate, pepinillo, zanahoria, cebolla, rábanos, quinua, atún

**Ensalada Caprese** .....\$4,00

Tomate, queso mozzarella, albahaca, aceite oliva

#### Platos a la Carta

**Lomo Fino** .....\$5,50

Arroz, papas y ensalada

**Filete de Pollo** .....\$5,50

Arroz, papas y ensalada

**Lasaña, Pollo o Carne** .....\$5,80

Tomate, queso mozzarella, albahaca, champiñones

**Chuletas BBQ** .....\$5,50

Arroz, papas y ensalada

#### Bebidas

**Agua con o sin gas** .....\$1,00

**Gaseosas, Colas** .....\$1,50

**Cervezas Pilsener o Club**.....\$1,80

**Copa de Vino**.....\$2,50

*Precios Incluyen IVA, pago en efectivo*



## Anexo 3. Matriz Motivos Demanda Insatisfecha

Hotel Flores	
1.- Genero	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
2.- Nacionalidad	
3.- Edad	<input type="checkbox"/> 18 - 25 años <input type="checkbox"/> 26 - 35 años <input type="checkbox"/> 36 - 45 años <input type="checkbox"/> 46 - 55 años <input type="checkbox"/> >56 años
4.- Te gusta el Hotel Flores	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
5.- Si la respuesta anterior fue NO por favor contesta la pregunta # 9	
6.- Cuantos días visitaste nuestro Hotel	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> >= 5
7.- Cuanto pagaste por persona en tu estadía	<input type="checkbox"/> \$8 <input type="checkbox"/> \$10 <input type="checkbox"/> \$12 <input type="checkbox"/> \$15
8.- Te parece un precio adecuado por lo servicios recibidos	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
9.- Si contestas NO por favor contesta la pregunta # 9	
Considerando la infraestructura del hotel que cambiarías:	
TV más grande	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Ropa de cama de mejor calidad	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Atención al Cliente	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Variedad de platos en el menú	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Opciones en el desayuno	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No