



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Plan de negocios para la gestión gerencial ejecutiva enfocada  
hacia el entorno turístico. Como elemento de la investigación se  
toma de referencia al Hotel Royal Palm ubicado en las Islas  
Galápagos**

**Jennyfer Valeria Soria Ordóñez**

**Williams Vallejo, MSc, Director de Tesis**

Tesis de grado presentada para la obtención del título de  
Licenciada en Administración de Empresas

Quito, Mayo 2013

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de negocios para la gestión gerencial ejecutiva enfocada hacia el entorno turístico. Como elemento de la investigación se toma de referencia al Hotel Royal Palm ubicado en las Islas Galápagos**

**Jennyfer Valeria Soria Ordóñez**

Williams Vallejo

Director de Tesis

---

Magdalena Barreiro

Decana del Colegio de

Administración del Desarrollo

---

Quito, Mayo 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Jennyfer Valeria Soria Ordóñez

C. I.: 171477109-2

Fecha: Quito, mayo, 2013

## **Dedicatoria**

Deseo dedicar este logro primero a Dios, por no dejarme sola durante todo el camino que recorrí para conseguir terminar mi carrera. Después a mis padres por apoyarme y permitir completar mis estudios universitarios en una universidad tan prestigiosa y excelente como lo es la Universidad San Francisco de Quito. Por último, dedico este gran esfuerzo de cuatro años a mi hija que nacerá en el mes de junio del presente año, por ella me he propuesto hacer un excelente trabajo de tesis y graduarme orgullosa de mí misma.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por tantas bendiciones y por ayudar a mis padres a que me apoyen durante el camino de mi formación académica, agradezco también a mis profesores que en el período de cuatro años, han sabido transmitirme sus conocimientos apropiadamente y han hecho su mejor esfuerzo por hacer de mí una gran profesional. Finalmente, me gustaría agradecer a mis empleadores, pues me han enseñado a desarrollar mis conocimientos académicos en la vida real de una empresa, ha sido sin duda, una experiencia de vida maravillosa y muy exitosa.

## Resumen

La Universidad San Francisco de Quito cuenta con profesores completamente aptos y expertos en sus materias, la mayoría del personal educativo cuenta con títulos Ph.D, utilizan todos sus recursos e incluso conocimientos personales basados en experiencia para que sus estudiantes aprendan sobre la materia y sientan pasión sobre ella. Sin embargo, hay muchas cosas y aspectos que no se aprenden tan solo con la teoría y una pequeña práctica para ganarse una buena nota, se trata de aplicar todo lo que aprendemos en la vida real y empresarial. El turismo en el Ecuador es un tema bastante debatido actualmente, se han tomado diferentes medidas tanto por parte del gobierno como del sector privado para incrementar y fomentar el crecimiento del turismo en el país.

En este análisis nos enfocaremos en las Islas Galápagos, específicamente en uno de los hoteles más caros y lujosos en la Isla Santa Cruz, el cual, debido a erróneas decisiones y fallas en los procedimientos operacionales, han disminuido notoriamente la popularidad y confiabilidad de sus clientes. Es esencial comprender que la gestión y la intuición gerencial en este tipo de enfoque empresarial es clave para su exitoso desarrollo. Finalmente, el objetivo es probar que los gerentes podrían utilizar métodos y técnicas más efectivas para planes de organización y ejecución de proyectos a corto y largo plazo.

## **Abstract**

University San Francisco of Quito counts with expert professors who are completely capable of teaching their respective subjects, the majority of them is proud to have a Ph.D. title, they use all their possible resources and also personal knowledge based on their experiences that will make their students, not only just learn about the subject, but will be able to learn how to feel passion about it. However, there are many important things and aspects that people don't learn only with theory and small practices to get a good grade on an assignment, the real essence is about applying everything people learn in college, in real and professional life. Nowadays, tourism in Ecuador is a pretty discussed theme, government as well as the private sector had taken different kinds of measurements to increase and promote the growing statistics of tourism in the country. In this analysis, I will focus in the Galápagos Islands, more specifically, in one of the most expensive and luxurious hotel located at the Santa Cruz Island, hotel that because of wrong decisions taken and mistakes presented in the operational procedures field, hotel popularity and client's liability have decreased. It is very essential to understand that managerial performance and intuition in this type of approach is the key for the company's successful development. Finally, the primary objective is to prove that managers could use methods and techniques that can result more effective for the organization and execution of short and long term projects planning.

| <b>Tabla de Contenidos</b>                | <b>Página</b> |
|-------------------------------------------|---------------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                       | <b>20</b>     |
| <b>PRIMERA PARTE</b>                      | <b>22</b>     |
| 1. Nombre del Proyecto                    | 22            |
| 2. Justificación de la Investigación      | 22            |
| 3. El problema                            | 25            |
| 4. Objeto de Estudio                      | 25            |
| 5. Campo de Acción                        | 25            |
| 6. Objetivos                              | 26            |
| 6.1 Objetivo General                      | 26            |
| 6.2 Objetivos Específicos                 | 26            |
| 7. Defensa de Idea                        | 27            |
| 8. Marco Teórico                          | 27            |
| 9. Variables                              | 29            |
| 9.1 Dependiente                           | 29            |
| 9.2 Independientes                        | 29            |
| 10. Metodología Investigativa             | 29            |
| 11. Población y Muestra                   | 30            |
| 12. Resultados                            | 31            |
| 13. Valor Agregado                        | 32            |
| <b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> | <b>33</b>     |
| 1.1 Marco Teórico                         | 34            |
| 1.1.1 Diagnóstico del Entorno             | 34            |
| 1.1.1.1 Macro Entorno                     | 35            |
| 1.1.1.2 Micro Entorno                     | 38            |
| 1.1.2 Plan de Negocios                    | 42            |
| 1.1.3 Promoción                           | 45            |
| 1.2 Marco Conceptual                      | 48            |
| 1.2.1 Empresa                             | 48            |
| 1.2.2 Emprendedor                         | 48            |
| 1.2.3 Hotel                               | 48            |
| 1.2.4 Turismo                             | 48            |
| 1.2.5 Eficiencia                          | 48            |
| 1.2.6 Eficacia                            | 49            |
| 1.2.7 Pax                                 | 49            |
| 1.2.8 Tour                                | 49            |
| 1.2.9 Coordinación                        | 49            |
| 1.2.10 Compañerismo                       | 49            |
| 1.2.11 Solidaridad                        | 49            |
| 1.2.12 Competencia                        | 50            |

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.13 Operación                                                                                         | 50 |
| 1.2.14 Logística                                                                                         | 50 |
| 1.2.15 Gerente                                                                                           | 50 |
| 1.2.16 Atención al Cliente                                                                               | 50 |
| 1.2.17 Asistencia                                                                                        | 51 |
| 1.2.18 Leal                                                                                              | 51 |
| 1.2.19 Asesoramiento                                                                                     | 51 |
| 1.2.20 Oferta                                                                                            | 51 |
| 1.2.21 Demanda                                                                                           | 51 |
| 1.2.22 Riesgo                                                                                            | 52 |
| 1.2.23 Estrategia                                                                                        | 52 |
| 1.2.24 Cultura                                                                                           | 52 |
| 1.2.25 Personalidad                                                                                      | 52 |
| 1.2.26 Ama de Llaves                                                                                     | 52 |
| 1.2.27 Asistente de Compras                                                                              | 52 |
| 1.2.28 Chef                                                                                              | 53 |
| 1.2.29 Innovación                                                                                        | 53 |
| 1.2.30 Misión Empresarial                                                                                | 53 |
| 1.2.31 Visión Empresarial                                                                                | 53 |
| 1.2.32 Plan de Negocios                                                                                  | 53 |
| 1.2.33 Producto                                                                                          | 54 |
| 1.2.34 Servicio                                                                                          | 54 |
| 1.2.35 Presupuesto                                                                                       | 54 |
| 1.3 Marco Referencial                                                                                    | 54 |
| 1.3.1 Turismo                                                                                            | 54 |
| 1.3.1.1 Historia del Turismo en el Ecuador                                                               | 54 |
| 1.3.1.2 Historia de las Islas Galápagos                                                                  | 56 |
| 1.3.1.3 Clasificación de Operadores Turísticos                                                           | 58 |
| 1.3.1.4 Hotel Royal Palm Galápagos                                                                       | 59 |
| 1.3.2 Condiciones de Comercio en el Ecuador                                                              | 61 |
| 1.3.3 Microempresas y PYMES del Ecuador                                                                  | 61 |
| 1.3.4 Relación entre los Negocios y el Turismo                                                           | 63 |
| 1.4 Marco Legal                                                                                          | 64 |
| 1.4.1 Constitución Política del Ecuador                                                                  | 64 |
| 1.4.2 Ley de Propiedad Intelectual                                                                       | 66 |
| 1.4.3 Ley de Gestión Ambiental                                                                           | 66 |
| 1.4.4 Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos | 66 |
| 1.4.5 Ley de Turismo                                                                                     | 67 |
| 1.4.6 Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre                                 | 67 |
| 1.4.7 Código de Trabajo                                                                                  | 67 |
| 1.4.8 Código de Comercio                                                                                 | 67 |

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b>                    | <b>68</b> |
| 2.1 Objetivos                                                  | 69        |
| 2.1.1 Objetivo del Capítulo                                    | 69        |
| 2.1.2 Objetivos Específicos                                    | 69        |
| 2.2 Análisis Situacional                                       | 70        |
| 2.2.1 Macro Entorno                                            | 70        |
| 2.2.1.1 Factores Económicos                                    | 72        |
| 2.2.1.1.1 PIB General                                          | 73        |
| 2.2.1.1.2 Índice de Precios al Consumidor                      | 73        |
| 2.2.1.1.3 I.P.C por Actividad Económica                        | 75        |
| 2.2.1.1.4 Población Económicamente Activa                      | 77        |
| 2.2.1.1.5 Inflación                                            | 78        |
| 2.2.1.1.6 Tasa de Interés Activa                               | 78        |
| 2.2.1.1.7 Tasa de Interés Pasiva                               | 80        |
| 2.2.1.1.8 Tasa de Desempleo                                    | 80        |
| 2.2.1.1.9 Balanza Comercial                                    | 81        |
| 2.2.1.2 Factores Políticos                                     | 82        |
| 2.2.1.3 Factores Sociales                                      | 85        |
| 2.2.1.3.1 Personal Ocupado en el Ámbito Nacional               | 95        |
| 2.2.1.3.2 Personal Ocupado Remunerado en el Ámbito Nacional    | 95        |
| 2.2.1.3.3 Capacitación Ambiental                               | 97        |
| 2.2.1.4 Factores Tecnológicos                                  | 98        |
| 2.2.1.4.1 Equipos de Gimnasio                                  | 98        |
| 2.2.1.4.2 Equipos de Cocina                                    | 99        |
| 2.2.1.4.3 Internet                                             | 99        |
| 2.2.1.4.4 Cable Digital                                        | 99        |
| 2.2.1.4.5 Servicio de Agua Potable                             | 100       |
| 2.2.1.5 Servicio                                               | 100       |
| 2.2.1.6 Cliente                                                | 101       |
| 2.2.1.7 Competencia                                            | 102       |
| 2.2.1.7.1 Competencia Directa                                  | 102       |
| 2.2.1.7.2 Competencia Indirecta                                | 104       |
| 2.2.1.8 Precios                                                | 106       |
| 2.2.1.9 Canales de Distribución                                | 107       |
| 2.2.1.9.1 Canal de Distribución por medio de Agencia de Viajes | 107       |
| 2.2.1.9.2 Canal de Distribución por medio de Internet          | 108       |
| 2.2.2 Micro Entorno                                            | 109       |
| 2.2.2.1 Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter           | 109       |
| 2.2.2.2 Las fuerzas genéricas de Michael Porter                | 116       |
| 2.2.2.3 La Cadena de Valor de Michael Porter                   | 117       |
| 2.3 Investigación de Mercados                                  | 119       |
| 2.3.1 Problema                                                 | 119       |

|           |                                                                   |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.2     | Objetivo                                                          | 119 |
| 2.3.2.1   | Objetivo General                                                  | 119 |
| 2.3.2.2   | Objetivos Específicos                                             | 120 |
| 2.3.3     | Metodología de la Investigación                                   | 120 |
| 2.3.3.1   | Tipos de Investigación                                            | 121 |
| 2.3.3.2   | Fuentes de Investigación                                          | 121 |
| 2.3.4     | Segmentación                                                      | 121 |
| 2.3.5     | Universo de Estudio                                               | 122 |
| 2.3.6     | Tamaño de la Muestra                                              | 123 |
| 2.3.6.1   | Encuestas                                                         | 124 |
| 2.3.6.1.1 | Diseño de Encuesta para los clientes actuales                     | 124 |
| 2.3.6.1.2 | Diseño de Encuesta para los clientes actuales en el idioma inglés | 127 |
| 2.3.6.1.3 | Análisis y Tabulación de los Resultados Generales                 | 130 |
| 2.3.6.2   | Entrevistas                                                       | 140 |
| 2.3.6.2.1 | Diseño de entrevista para los ejecutivos de las oficinas de Quito | 140 |
| 2.3.6.2.2 | Análisis y Resumen de las entrevistas                             | 148 |
| 2.4       | Análisis FODA                                                     | 168 |
| 2.4.1     | Matriz E.F.I                                                      | 169 |
| 2.4.2     | Matriz E.F.E                                                      | 170 |
| 2.5       | Participación de los socios                                       | 172 |
| 2.6       | Compromiso de los trabajadores                                    | 173 |
| 2.7       | Conclusiones del Diagnóstico Situacional                          | 175 |

### **CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIOS: PROCESO DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL** **176**

|         |                                                  |     |
|---------|--------------------------------------------------|-----|
| 3.1     | Nombre                                           | 177 |
| 3.2     | Descripción de la Idea a Implementar en el hotel | 177 |
| 3.3     | Filosofía Empresarial                            | 178 |
| 3.3.1   | Misión                                           | 178 |
| 3.3.2   | Visión                                           | 178 |
| 3.3.3   | Valores                                          | 179 |
| 3.3.4   | Políticas                                        | 179 |
| 3.4     | Organización                                     | 180 |
| 3.4.1   | Organigrama Estructural                          | 181 |
| 3.4.2   | Organigrama Funcional                            | 181 |
| 3.4.3   | Perfil de Puestos                                | 183 |
| 3.4.4   | Niveles de Decisión                              | 197 |
| 3.4.5   | Modelo Balanced Scorecard                        | 198 |
| 3.4.6   | Árbol de Problemas                               | 200 |
| 3.4.7   | Árbol de Alternativas                            | 200 |
| 3.5     | Sistemas de Talento Humano                       | 203 |
| 3.5.1   | Reclutamiento                                    | 201 |
| 3.5.1.1 | Modelo de convocatoria para Quito                | 201 |

|           |                                                 |     |
|-----------|-------------------------------------------------|-----|
| 3.5.1.2   | Modelo de convocatoria para Galápagos           | 203 |
| 3.5.2     | Proceso de Selección                            | 204 |
| 3.6       | Sistema de Contratación                         | 204 |
| 3.6.1     | Contrato de Trabajo                             | 204 |
| 3.6.2     | Inducción                                       | 205 |
| 3.6.3     | Evaluación de Desempeño                         | 206 |
| 3.6.4     | Roles de Pago                                   | 207 |
| 3.7       | Sistema de Capacitación                         | 208 |
| 3.8       | Sistema de Marketing                            | 210 |
| 3.8.1     | Imagen Corporativa                              | 210 |
| 3.8.2     | Portafolio de Servicios                         | 213 |
| 3.8.2.1   | Agencias Nacionales vs Agencias Internacionales | 213 |
| 3.8.2.2   | Pasajeros directos                              | 216 |
| 3.8.2.3   | Booking.com                                     | 216 |
| 3.8.2.4   | Aerolíneas Asociadas                            | 216 |
| 3.8.2.5   | Precios y descripción de habitaciones           | 218 |
| 3.8.2.5.1 | Verandas                                        | 218 |
| 3.8.2.5.2 | Villas                                          | 219 |
| 3.8.2.5.3 | Suites                                          | 219 |
| 3.8.2.5.4 | Villa Escalecia                                 | 222 |
| 3.8.3     | Matriz Boston Consulting Group                  | 224 |
| 3.9       | Canales de Distribución                         | 228 |
| 3.10      | Publicidad y Plan de Medios                     | 229 |
| 3.11      | Papelería Comercial                             | 233 |
| 3.11.1    | Reporte diario de caja                          | 233 |
| 3.11.2    | Formato de Liquidación de Compra                | 233 |
| 3.11.3    | Factura                                         | 234 |
| 3.11.4    | Comprobantes de Retención                       | 234 |
| 3.11.5    | Hoja Membretada                                 | 235 |
| 3.11.6    | Sobre Membretado                                | 235 |
| 3.11.7    | Carpeta                                         | 236 |
| 3.11.8    | Sello de sobre en forma de Tortugas Doradas     | 236 |
| 3.11.9    | Esfero                                          | 236 |
| 3.11.10   | Brochure Hotel                                  | 237 |
| 3.11.11   | Brochure Villa Escalecia                        | 237 |
| 3.12      | Proceso Legal                                   | 238 |
| 3.12.1    | Nombre Legal de la Empresa                      | 238 |
| 3.12.2    | Tipo de empresa                                 | 238 |
| 3.12.3    | Registro de Contribuyentes Especiales           | 238 |
| 3.12.4    | Patente Municipal                               | 238 |
| 3.12.5    | Permiso de Prácticas Ambientales                | 238 |
| 3.12.6    | Permiso del Parque Nacional Galápagos           | 239 |
| 3.12.7    | Permiso de Salud                                | 239 |

|                                    |                                           |            |
|------------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| <b>3.13</b>                        | <b>Proceso Financiero</b>                 | <b>239</b> |
| <b>3.13.1</b>                      | <b>Descripción</b>                        | <b>239</b> |
| <b>3.13.2</b>                      | <b>Estados Financieros</b>                | <b>239</b> |
| <b>3.13.2.1</b>                    | <b>Balance General</b>                    | <b>239</b> |
| <b>3.13.2.2</b>                    | <b>Estado de Resultados</b>               | <b>240</b> |
| <b>3.13.3</b>                      | <b>Flujo de Efectivo Operativo</b>        | <b>241</b> |
| <b>3.13.4</b>                      | <b>Flujo de Efectivo de Activos</b>       | <b>242</b> |
| <b>3.13.4.1</b>                    | <b>Gasto de Capital</b>                   | <b>242</b> |
| <b>3.13.4.2</b>                    | <b>Cambio de Capital del Trabajo Neto</b> | <b>243</b> |
| <b>3.13.5</b>                      | <b>Flujo de Efectivo de Acreedores</b>    | <b>243</b> |
| <b>3.13.6</b>                      | <b>Flujo de Efectivo de Accionistas</b>   | <b>243</b> |
| <b>3.13.7</b>                      | <b>Inversión Inicial</b>                  | <b>244</b> |
| <b>3.13.8</b>                      | <b>VAN</b>                                | <b>244</b> |
| <b>3.13.9</b>                      | <b>TIR</b>                                | <b>245</b> |
| <b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES</b>   |                                           | <b>246</b> |
| <b>CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES</b> |                                           | <b>249</b> |
| <b>CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA</b>   |                                           | <b>252</b> |
| <b>CAPÍTULO VII: ANEXOS</b>        |                                           | <b>258</b> |
| <b>7.1</b>                         | <b>Anexo 1</b>                            | <b>259</b> |
| <b>7.2</b>                         | <b>Anexo 2</b>                            | <b>259</b> |
| <b>7.3</b>                         | <b>Anexo 3</b>                            | <b>259</b> |
| <b>7.4</b>                         | <b>Anexo 4</b>                            | <b>260</b> |
| <b>7.5</b>                         | <b>Anexo 5</b>                            | <b>260</b> |

| <b>Índice de Tablas</b>                                                      | <b>Página</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Tabla 1:</b> Metodología para investigación_____                          | 30            |
| <b>Tabla 2:</b> Fuerzas Genéricas de Michael Porter_____                     | 40            |
| <b>Tabla 3:</b> Accionistas y sus Características_____                       | 60            |
| <b>Tabla 4:</b> Competencia Directa del Hotel Royal Palm Galápagos_____      | 103           |
| <b>Tabla 5:</b> Competencia Indirecta del Hotel Royal Palm Galápagos_____    | 105           |
| <b>Tabla 6:</b> Matriz de Precios Impuestos por habitación_____              | 106           |
| <b>Tabla 7:</b> Segmentación del Mercado_____                                | 121           |
| <b>Tabla 8:</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos_____               | 169           |
| <b>Tabla 9:</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos_____               | 170           |
| <b>Tabla 10:</b> Descripción de Socios_____                                  | 172           |
| <b>Tabla 11:</b> Perfil de Funciones del Gerente Financiero_____             | 183           |
| <b>Tabla 12:</b> Perfil de Funciones del Gerente Comercial_____              | 184           |
| <b>Tabla 13:</b> Perfil de Puesto del Contador General_____                  | 186           |
| <b>Tabla 14:</b> Perfil de Puesto del Jefe de Pagos_____                     | 188           |
| <b>Tabla 15:</b> Perfil de Puesto del Jefe de Cobranzas_____                 | 190           |
| <b>Tabla 16:</b> Perfil de Puesto de Analista de Recursos Humanos_____       | 191           |
| <b>Tabla 17:</b> Perfil de Puesto de las Agentes de Ventas_____              | 193           |
| <b>Tabla 18:</b> Perfil de Puesto de Asistente de Compras_____               | 194           |
| <b>Tabla 19:</b> Perfil de Puesto de Mensajero_____                          | 196           |
| <b>Tabla 20:</b> Niveles de decisión_____                                    | 198           |
| <b>Tabla 21:</b> Modelo de Convocatoria para Quito_____                      | 201           |
| <b>Tabla 22:</b> Modelo de Convocatoria para Galápagos_____                  | 203           |
| <b>Tabla 23:</b> Rol de Pagos de los trabajadores de Quito_____              | 207           |
| <b>Tabla 24:</b> Esquema de Capacitación_____                                | 208           |
| <b>Tabla 25:</b> Agencias Nacionales e Internacionales en Convenios_____     | 213           |
| <b>Tabla 26:</b> Matriz BCG del Royal Palm_____                              | 226           |
| <b>Tabla 27:</b> Costos del Plan de medios (2010 – 2012)_____                | 229           |
| <b>Tabla 28:</b> Costos del Plan de medios (2013)_____                       | 230           |
| <b>Tabla 29:</b> Balance General de Royal Palm (2011-2012)_____              | 239           |
| <b>Tabla 30:</b> Estado de Resultados del Royal Palm (2011-2012)_____        | 241           |
| <b>Tabla 31:</b> Flujo de Efectivo Operativo del Royal Palm (2011-2012)_____ | 242           |
| <b>Tabla 32:</b> Flujo de Efectivo de Activos del Royal Palm (2012)_____     | 242           |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 33:</b> Gasto de Capital del Royal Palm (2012)                  | 242 |
| <b>Tabla 34:</b> Cambio de Capital de Trabajo Neto del Royal Palm (2012) | 243 |
| <b>Tabla 35:</b> Flujo de Efectivo de Acreedores del Royal Palm (2012)   | 243 |
| <b>Tabla 36:</b> Flujo de Efectivo de Accionistas del Royal Palm (2012)  | 243 |
| <b>Tabla 37:</b> Inversión Inicial Aproximada 2013                       | 244 |
| <b>Tabla 38:</b> Valor Actual Neto del proyecto total                    | 244 |
| <b>Tabla 39:</b> Tasa Interna de Retorno del proyecto                    | 245 |

| <b>Índice de Gráficos</b>                                                                                                                                       | <b>Página</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Gráfico 1:</b> Ingreso de Visitantes al PNG desde el 1979 hasta el 2009_____                                                                                 | 35            |
| <b>Gráfico 2:</b> Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter_____                                                                                   | 38            |
| <b>Gráfico 3:</b> Cadena de Valor de Michael Porter_____                                                                                                        | 42            |
| <b>Gráfico 4:</b> Diseño del Marketing Mix_____                                                                                                                 | 46            |
| <b>Gráfico 5:</b> Mapa de Ubicación del Hotel Royal Palm Galápagos_____                                                                                         | 60            |
| <b>Gráfico 6:</b> Concentración de las PYMES por provincia (2011)_____                                                                                          | 63            |
| <b>Gráfico 7:</b> PIB del Ecuador 1966-2011_____                                                                                                                | 73            |
| <b>Gráfico 8:</b> Índice de Precios al Consumidor Abril – 2013_____                                                                                             | 73            |
| <b>Gráfico 9:</b> Tabla de variaciones porcentuales del I.P.C por actividad Económica_____                                                                      | 75            |
| <b>Gráfico 10:</b> Población Económicamente Activa Nacional hasta 2011_____                                                                                     | 77            |
| <b>Gráfico 11:</b> Inflación Abril 2013 – Abril 2012_____                                                                                                       | 78            |
| <b>Gráfico 12:</b> Tasa de Interés Activa Mayo 2013_____                                                                                                        | 78            |
| <b>Gráfico 13:</b> Tasa de Interés Pasiva Mayo 2013_____                                                                                                        | 80            |
| <b>Gráfico 14:</b> Tasa de Desempleo Marzo 31 – 2013_____                                                                                                       | 80            |
| <b>Gráfico 15:</b> Balanza Comercial del Ecuador 2009 – 2012_____                                                                                               | 81            |
| <b>Gráfico 16:</b> Ausencia de Padres a Hijos en el Ecuador_____                                                                                                | 89            |
| <b>Gráfico 17:</b> Ausencia de Madres a Hijos_____                                                                                                              | 89            |
| <b>Gráfico 18:</b> Personal Ocupado en el Ámbito Nacional_____                                                                                                  | 95            |
| <b>Gráfico 19:</b> Personal Ocupado Remunerado en el Ámbito Nacional_____                                                                                       | 96            |
| <b>Gráfico 20:</b> Capacitación Ambiental_____                                                                                                                  | 97            |
| <b>Gráfico 21:</b> Canal de Distribución por medio de Agencias de Viajes_____                                                                                   | 107           |
| <b>Gráfico 22:</b> Canal de Distribución por medio de Internet_____                                                                                             | 108           |
| <b>Gráfico 23:</b> Actividades Primarias del Royal Palm_____                                                                                                    | 117           |
| <b>Gráfico 24:</b> Actividades de Apoyo del Royal Palm_____                                                                                                     | 118           |
| <b>Gráfico 25:</b> Pregunta 1.- ¿Le gusta viajar?_____                                                                                                          | 130           |
| <b>Gráfico 26:</b> Pregunta 2.- ¿Con qué frecuencia viaja?_____                                                                                                 | 131           |
| <b>Gráfico 27:</b> Pregunta 3.- ¿Por qué razón viaja principalmente? Califique del 1 al 4, siendo 4 la razón más importante y 1 la razón menos importante._____ | 131           |
| <b>Gráfico 28:</b> Pregunta 4.- ¿A qué lugares le gusta viajar?_____                                                                                            | 132           |
| <b>Gráfico 29:</b> Pregunta 5.- Califique del 1 al 4, la calidad del servicio de los siguientes operadores turísticos, siendo 1 muy malo y 4 muy bueno._____    | 133           |

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Gráfico 30:</b> Pregunta 6.- ¿Cuál de estas islas escogería para realizar un viaje de placer?_____                               | 134 |
| <b>Gráfico 31:</b> Pregunta 7.- ¿Piensa que la innovación tecnológica del Hotel Royal Palm Galápagos debe ser constante?_____       | 135 |
| <b>Gráfico 32:</b> Pregunta 8.- Califique del 1 al 4, la calidad del servicio del Royal Palm, siendo 1 muy malo y 4 muy bueno._____ | 136 |
| <b>Gráfico 33:</b> Pregunta 9.- ¿Le pareció que el hotel cuenta con los suficientes ofrecimientos de confort?_____                  | 136 |
| <b>Gráfico 34:</b> Pregunta 10.- Generalmente, cuando viaja, lo hace:_____                                                          | 137 |
| <b>Gráfico 35:</b> Pregunta 11.- ¿Ha tenido malas experiencias con los productos o servicios que ofrece el Royal Palm?_____         | 138 |
| <b>Gráfico 36:</b> Pregunta 12.- Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿fue solucionado?_____                                    | 139 |
| <b>Gráfico 37:</b> Pregunta 13.- ¿Ha recomendado o recomendaría el hotel a sus amigos?_____                                         | 139 |
| <b>Gráfico 38:</b> Ejemplo de Motivación en caricatura_____                                                                         | 168 |
| <b>Gráfico 39:</b> Logo del Hotel en diferentes colores_____                                                                        | 177 |
| <b>Gráfico 40:</b> Estructura Departamental del Hotel Royal Palm en Quito_____                                                      | 181 |
| <b>Gráfico 41:</b> Organigrama Funcional del Hotel Royal Palm en Quito_____                                                         | 181 |
| <b>Gráfico 42:</b> Modelo BSC propuesto para Royal Palm_____                                                                        | 199 |
| <b>Gráfico 43:</b> Árbol de Problemas de Royal Palm_____                                                                            | 200 |
| <b>Gráfico 44:</b> Árbol de Alternativas de Royal Palm_____                                                                         | 200 |
| <b>Gráfico 45:</b> Marca de la Empresa_____                                                                                         | 211 |
| <b>Gráfico 46:</b> Logotipo de la marca_____                                                                                        | 211 |
| <b>Gráfico 47:</b> Isotipo de la marca_____                                                                                         | 212 |
| <b>Gráfico 48:</b> Costos de Aerolíneas_____                                                                                        | 216 |
| <b>Gráfico 49:</b> Infraestructura de Veranda_____                                                                                  | 218 |
| <b>Gráfico 50:</b> Infraestructura de Villa_____                                                                                    | 219 |
| <b>Gráfico 51:</b> Infraestructura de Suite Royal_____                                                                              | 220 |
| <b>Gráfico 52:</b> Infraestructura de Suite Presidencial_____                                                                       | 221 |
| <b>Gráfico 53:</b> Infraestructura de POW_____                                                                                      | 222 |
| <b>Gráfico 54:</b> Matriz BCG_____                                                                                                  | 225 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Gráfico 55:</b> Canal de comercialización definitivo_____    | 228 |
| <b>Gráfico 56:</b> Costos del Plan de medios (2010 – 2012)_____ | 229 |
| <b>Gráfico 57:</b> Costos del Plan de medios (2013)_____        | 230 |

## INTRODUCCIÓN

El plan de negocios que se desarrolló es para proponer a la empresa de turismo, constituida bajo el nombre de Serinatura S.A., importante hotel de Galápagos llamado Royal Palm con más de 10 años en el mercado, se ha realizado en base a investigaciones exhaustivas de la fundamentación teórica que será utilizada para demostrar que es un proyecto viable y aplicable a la empresa.

Mediante el análisis del entorno, se ha determinado que las empresas de Turismo en el Ecuador proporcionan un avance económico, social y ambiental al país y sus habitantes. Se realizó un profundo análisis de igual manera sobre el turismo en las Islas Galápagos porque es uno de los atractivos más característicos del Ecuador.

Se investigaron todos los datos esenciales acerca de las operaciones en Galápagos para desarrollar un plan de negocios en el cual se reflejen todas las implicaciones que se deberán tomar en cuenta para el desarrollo del proyecto. La industria del Turismo en las Galápagos comenzó en la década de los 60s, y ha tenido gran acogida en el país. A pesar de su leve decaimiento en el año 2001 debido a los actos terroristas del 11 de Septiembre, pronto se recuperaron las visitas, llegando a cerca de 122.000 turistas ingresando a las islas para el año 2005. Gracias a este rápido crecimiento de actividad turística anual en los siguientes años, en las islas se mejoraron los procesos de calidad de los viajes, hoteles y cruceros, la infraestructura sigue mejorando cada vez más y los precios se dispararon por ser tan visitadas. De igual manera, el Presidente Rafael Correa ha realizado acciones a favor de la industria del turismo como por ejemplo, la

eliminación de los requerimientos de visa en algunos países para ingresar al Ecuador; está fomentando día a día el crecimiento de los turistas para que sea herramienta de avance nacional e internacionalmente.

Para el desarrollo de este plan se implementarán herramientas de administración que han demostrado ser exitosas en el mundo laboral; herramientas que permiten mantener el control de la compañía de manera positiva y llegar a alcanzar metas propuestas año tras año. Así, será necesario aplicar principios de administración avanzada a la propuesta, una organización del marketing mix para poder recordar a las personas de la existencia de un hotel tan bello en las Islas Galápagos, pues el marketing mix está fallando en cierto punto en el que el Hotel ha llegado a tener pérdidas financieras durante los últimos 5 años y están perdiendo credibilidad y lealtad de sus clientes.

Las propuestas que se presentarán al Gerente Financiero de la empresa, tendrá cantidades de inversión relativamente pequeñas, pues son modelos empresariales y herramientas de análisis que serán utilizadas para mejorar la calidad del servicio del hotel, al largo plazo, la inversión pequeña le dará resultados excelentes para el mejoramiento del hotel y la satisfacción de sus huéspedes. Sin embargo, existe información en la empresa que es totalmente confidencial por lo que las decisiones en presupuestos y ejecución serán exclusivamente tomadas por el Gerente Financiero de la empresa.

## **PRIMERA PARTE**

### **1. NOMBRE DEL PROYECTO**

Propuesta de un plan de negocios para impulsar a los gerentes del Hotel Royal Palm de Galápagos a mejorar su gestión con el propósito de mejorar la calidad del servicio del hotel e incrementar las ventas.

### **2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El éxito del turismo de las Islas Galápagos comenzó en el año 1968, cuando Metropolitan Touring y Turismundial se aliaron con Linbland Expeditions de Nueva York y comenzaron a ofrecer viajes y cruceros de 3, 4 y 7 días; para el año de 1990 el número de visitantes se multiplicó de 18.000 en 1835 a 41.000, y aproximadamente 70.000 para el año 2000. Desde los años de 1979 y 2009 el número de turistas nacionales que visitan cada 2 años ha ido en crecimiento llegando a un total de 50.000 y 70.000 visitantes, mientras que para los turistas internacionales que visitan cada 2 años ha ido en crecimiento llegando a un total de 110.000 y 130.000 visitantes (Ver Anexo 1).

La Isla Santa Cruz es la segunda más grande del Archipiélago, tiene el más alto número de habitantes y de facilidades turísticas. El pueblo más visitado es Puerto Ayora, los turistas que van a esta isla deben conocer este pueblo, es desde el mismo que salen todos los botes y tours hacia otras islas. El número de habitantes de esta isla se ha triplicado desde el año 2001 con 12.000 personas (Rachowiecki, 2001). Por esta razón, el hotel tiene una ventaja competitiva sobre

otros hoteles ubicados en Galápagos, y el problema es que esta ventaja competitiva no está siendo explotada correctamente.

Tomando en consideración los años de experiencia del Gerente Financiero del hotel, Carlos Villagómez, y también el tiempo de colaboración con el hotel que son más de 9 años, él tiene todas las competencias necesarias para poner en marcha un plan de negocios que volverá a poner al hotel en auge. El camino hacia el éxito es tener una organización estructural y administrativa dentro de la empresa para en base a ellas guiarse en la planificación de nuevos proyectos y promociones de ventas.

En el año 2010, el hotel decidió abrir oficinas administrativas en la ciudad de Quito, debido a que en ella, se encuentran mejores productos y de mejor calidad para ser enviados a las Islas Galápagos, por varios años, los costos que se daban para traer artículos de Quito y Guayaquil, eran bastante altos por lo que se decidió inaugurar oficinas en Quito que serían encargadas de la logística del hotel. Actualmente, las oficinas están conformadas por solamente 9 personas administrativas, las cuáles serán la base de la investigación acerca del desempeño de la empresa.

Los accionistas de la empresa no tienen mayor acercamiento a los acontecimientos que se dan día a día, pues ellos viven en Londres y muy ocasionalmente visitan la empresa para dar una revisión general de su funcionamiento; sin embargo, son tan bajos los índices de ganancia que incluso han pensado tomar la decisión de vender el hotel a unos empresarios rusos. Las cuestiones empresariales no se deben tomar a la ligera, cuando todavía quedan opciones por intentar, la opción más adecuada no es vender, al contrario, es

agotar todos los recursos con la mayor eficacia posible para recuperar la imagen que durante años han mantenido.

El hotel es el único de las islas Galápagos que forma parte del famoso grupo “Leading Hotels of the World”, esto significa que ha sido calificado con 5 estrellas de excelencia, elegido entre una gran cantidad de hoteles que existen en las islas. Los estándares del hotel y sus decoraciones son de lujo, listos para ser ofrecidos a la clientela tan prestigiosa que han logrado ganar en el transcurso de su vida laboral.

Ecuador se ha convertido en un país increíblemente turístico que además contribuye a la sociedad ecuatoriana al ser explotado mundialmente. El turismo de Ecuador ha sido categorizado como una fuerte actividad económica ubicada como el tercer producto más vendido después del banano y del petróleo. El mercado para esta industria es bastante cambiante y poderoso mundialmente, es por esto que este hermoso país debe estar tecnológicamente preparado para exponer sus bellezas al mundo (Introducción).

Tanto el Ministerio de Turismo, como los demás ministerios del Ecuador se encuentran haciendo un gran esfuerzo para fortalecer las estadísticas de turismo nacional y extranjero (Ministerio del Turismo). El Ministerio de Turismo se está enfocando principalmente en capitalizar la inversión privada, reforzar los productos turísticos, desarrollar programas de comercialización de recursos para el turismo y también en el desarrollo humano, de marketing y promoción para el turismo del Ecuador, nacional e internacionalmente.

Por último, mediante una observación directa durante 10 días en el mes de Octubre del 2012, se obtuvieron conclusiones sobre algunos de los servicios ofrecidos en el hotel; en base al sistema de quejas, se han podido identificar puntos en los que la gerencia debería hacer un reforzamiento positivo para ofrecer un mejor servicio a sus huéspedes.

### **3. EL PROBLEMA**

El plan de negocios para la gestión gerencial del hotel permitirá lograr cambios radicales internos y externos a la empresa, por medio de herramientas útiles de administración, se lograrán resolver los problemas de pérdidas financieras con el propósito de que los accionistas analicen nuevamente la situación empresarial en la que se encuentran y desistan de la idea de vender el hotel; el cambio de dueños, sería un cambio total para el hotel, no solo para su imagen, sino también para la perspectiva que los clientes habían creado de la calidad de sus servicios, pues influirán factores culturales que cambiarán todo el diseño.

### **4. OBJETO DE ESTUDIO**

Diseño de un plan de negocios para ser utilizado en la empresa dedicada al turismo de las Islas Galápagos, Serinatura S.A. El nombre que se le dio al hotel es Royal Palm Galápagos, está teniendo problemas administrativos por la falta de una estructura organizacional.

### **5. CAMPO DE ACCIÓN**

El plan de negocios que permita definir como estará estructurada la empresa a nivel administrativo, productivo, de marketing, legal, ambiental y financiero.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo General**

El diseño de un plan de negocios apropiado mediante el uso de herramientas técnicas y de investigación para mejorar la gestión gerencial del hotel Royal Palm Galápagos en términos generales; servirá también a la empresa de seguir con índices de desempeño bajos.

### **6.2 Objetivos Específicos**

- Obtención de opiniones y recomendaciones de los clientes por medio de la observación directamente relacionada con la operación del hotel.
- Realizar un análisis profundo del entorno del hotel para lograr un acercamiento a las alternativas de cambio que se podrían implementar en el diseño del plan de negocios.
- Difundir los objetivos y los análisis realizados por el Gerente Financiero hacia los colaboradores en la parte administrativa del hotel con el propósito de motivarlos a trabajar todos en equipo y con visión hacia un mismo objetivo global.
- Lograr que el gerente aplique el plan de negocios en su empresa para comprobar que tendrá resultados favorables para la empresa.

## **7. DEFENSA DE IDEA**

El plan de negocios resultará efectivo en los ámbitos estudiados de la empresa y su entorno, logrará desarrollar nuevas ideas para la efectividad de la gestión gerencial de la empresa de turismo en las Islas Galápagos.

## **8. MARCO TEÓRICO**

Esta investigación desarrollará respuestas para todas las interrogantes que se forma el gerente cuando piensa en el funcionamiento del hotel como son ¿Qué estoy haciendo mal?, ¿Qué está pasando con los estados financieros?, ¿Cuál será el presupuesto necesario para implementar nuevos proyectos?, ¿Qué aspectos están fallando en el marketing del hotel?; estas interrogantes o más, son claves para la buena administración de la empresa, la gestión del gerente, en este caso, los gerentes financiero y comercial, es totalmente importante para poder llevar las estadísticas de la empresa hacia el crecimiento.

Los contenidos teóricos que se presentarán en este plan de negocios son básicamente sobre los aspectos relacionados a economía, finanzas, marketing y ambiente de Galápagos, principalmente de la isla Santa Cruz. Para poder diseñar un plan de negocios se utilizarán referencias apropiadas del Banco Central del Ecuador y del Ministerio de Turismo del Ecuador, lo cual resultará ser una herramienta bastante útil para establecer conclusiones sobre el desempeño de la empresa frente a la industria. De igual manera, se realizarán las investigaciones pertinentes para incluir los antecedentes del desempeño pasado del hotel, por ejemplo, problemas financieros, de posicionamiento del servicio, malos manejos de recursos humanos y las políticas de administración que se manejan en cada

cuenta de la contabilidad.

Es esencial para la empresa tener en cuenta que el plan de negocios no va a funcionar si no se ejecuta correctamente, hay que mantenerse alerta a los cambios del mercado y tomar las decisiones en base al riesgo que se presente tanto para los accionistas como para los clientes. El entorno del mercado en el que se está desarrollando la empresa será profundamente analizado a través de las herramientas de Michael Porter y algunos de los modelos empresariales que se utilizan tanto en grandes como en pequeñas empresas. Por último, hay que tomar en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin considerar las variables que intervienen para realizar un análisis integral sobre la influencia del entorno para verificar si el emprendimiento es o no factible.

La ventaja principal que muestra el plan de negocios dentro de una empresa es que permite crear proyecciones para el futuro sobre innovaciones y proyectos que se querrán emprender para seguir mejorando. Permite desarrollar ideas y supuestos que podrían resultar en proyectos exitosos, sin embargo, las ideas no pueden quedar en el aire, por lo que la persona encargada de ejecutarlas tiene que asegurarse de utilizar las estrategias adecuadas. Además, el plan de negocios permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para que en base a esta información se puedan diseñar modelos que refuercen cada uno de los aspectos ya mencionados (Ventajas y tiempo...); en definitiva, el plan de negocios será diseñado para ser implementado en el Hotel Royal Palm para que los gerentes puedan tomar decisiones en base a un análisis completo y sustentado de la empresa y que no

sean decisiones simplemente porque les pareció el mejor camino a seguir.

## **9. VARIABLES**

### **9.1 Dependiente**

La variable dependiente es el plan de negocios final que se obtenga como resultado de todos los puntos a analizar.

### **9.2 Independientes**

- Diagnóstico del Entorno.
- Investigación de Mercados.
- Factor Administrativo.
- Factor Productivo.
- Factor Mercadológico.
- Factor Financiero.
- Factor Legal.

## **10. METODOLOGÍA INVESTIGATIVA**

Los métodos que se utilizarán para la investigación serán en parte, históricos, científicos, administrativos y técnicos, que demostrarán que las hipótesis son viables. De igual manera, se utilizarán experiencias propias y opiniones análisis de cada modelo en base a aprendizajes anteriores.

**Tabla 1: Metodología para investigación**

| Etapa                   | Metodología                                                                        | Técnicas                                                                       | Resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Argumentación teórica   | Método histórico–Lógico                                                            | Investigación bibliográfica                                                    | Argumentos teóricos para diseñar el plan de negocios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Diagnóstico del entorno | Método histórico–lógico<br>Método Lógico Inductivo<br>Método Analítico y Sintético | Investigación exploratoria e investigación de campo.                           | La exploratoria servirá para recaudar información de algunos hoteles que operan en las Islas Galápagos, especialmente, en Santa Cruz; el objetivo es tener una perspectiva de lo que el hotel Royal Palm debe enfrentar. La de campo será aplicada en el análisis del entorno de la empresa, así como factores básicos para determinar el objetivo principal del hotel. |
| Propuesta               | Método Analítico y Sintético.<br>Método descriptivo y explicativo.                 | Investigación bibliográfica, de campo e investigación mediante la observación. | Para la propuesta se unirán todos los métodos de investigación utilizados anteriormente, añadiéndole las observaciones realizadas por el investigador.                                                                                                                                                                                                                  |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

## 11. POBLACIÓN Y MUESTRA

El tamaño de la muestra será de 250 personas que conforman el grupo de clientes más reconocidos del Hotel Royal Palm, será este número lo suficientemente efectivo para probar lo que se requiere para este estudio de mercado que se realizará para el hotel. El universo de estudio es de 5.000 clientes provenientes de una base de datos de clientes fijos en el sistema del hotel, y los 250 clientes encuestados representarán el 5% de esta base de clientes.

La población se basa en un segmento de mercado enfocado en la clase media alta y alta a partir de los 35 años de edad en adelante, se enfoca en este

segmento de mercado debido a los precios que ofrece el hotel por sus servicios de hospedaje basados en el lujo y el confort para la satisfacción de sus clientes.

Como estudio adicional se realizarán entrevistas a 5 trabajadores del hotel que forman parte importante de esta investigación. Estas entrevistas serán útiles para la identificación de puntos esenciales que favorecen o desfavorecen a la empresa en diferentes aspectos que habrá que reforzar.

## **12.RESULTADOS**

Los resultados que se describirán a continuación serán los resultados esperados al final del proyecto:

- ❖ RE1: Los conocimientos sobre la industria del turismo en el Ecuador son impresionantemente buenos para la economía del mismo, han proporcionado índices pertinentes para la propuesta del plan de negocios.
- ❖ RE2: La investigación de mercados realizada ha arrojado resultados favorables para la comprensión de las estrategias que se deben proponer para mejorar el desempeño de la empresa y de sus trabajadores con respecto a los nuevos proyectos que ayudarán a incrementar las ventas y la credibilidad de la marca del hotel.
- ❖ RE3: Se presentaron modelos empresariales reconocidos mundialmente para el análisis de los factores externos e internos a la empresa a analizar. Se demostró que la industria cuenta con gran potencial para el país y también que tiene variaciones constantes sobre ciertos aspectos, razón por la cual, las empresas turísticas deben innovar sus servicios y productos constantemente de igual manera.

### **13. VALOR AGREGADO**

La implementación de este plan de negocios en la empresa, creará una ventaja competitiva sobre sus principales competencias pues contará con una organización más efectiva de sus servicios, entonces las quejas y dificultades ocasionadas en el pasado se verán eliminadas con el nuevo sistema de análisis administrativo que usará el hotel. Se promoverá también el cuidado y la preservación del ambiente y las especies de Galápagos.

## **CAPÍTULO I**

### ***Fundamentación Teórica***

#### **1.1 MARCO TEÓRICO**

### **1.1.1 Diagnóstico del Entorno**

El análisis del entorno de la empresa es una parte crítica para su correcto funcionamiento, siguiendo los parámetros del mercado se pueden determinar nuevas estrategias para prevenir cualquier eventualidad que se presente, al igual que, crear ideas, estructurarlas y ejecutarlas en base a factores básicos de análisis. El mercado cambia constantemente y las empresas cada vez son más innovadoras, cuando un producto ya es lanzado en un día determinado, al siguiente día, ya es lanzado otro producto con mejores atributos y probablemente mejores precios; por esto, es sumamente importante analizar las externalidades a la empresa. Los modelos empresariales se estructuran en base a los avances mundiales en tecnología, operaciones, calidad de servicio, entre otros; por lo tanto, los empresarios deben implementar en sus empresas un departamento que se encargue de mantenerse al tanto de los cambios que se dan en el mundo del turismo en especial para esta investigación.

Lamentablemente, algunos empresarios opinan que es un análisis bastante complejo de realizar porque es imposible saber todos los cambios que se dan a profundidad, algunos piensan que no es viable realizar gastos en investigación y desarrollo porque jamás serán totalmente ciertos los números presentados, ni en entidades públicas ni en privadas. Es necesario estar conscientes de que las acciones administrativas son diferentes para las empresas públicas que para las privadas, puesto que en las públicas es permitida la intervención del Estado, es demasiado incierto lo que pueda pasar con el progreso de la empresa. Sin embargo, estos empresarios no deben dejar pasar

por alto el análisis de las externalidades de la empresa, no solamente en los factores que se relacionan con otras, sino también los temas de la madre naturaleza, como por ejemplo un terremoto, en este caso, el hotel Royal Palm debe tener prevenciones y reservas para cubrir un desastre como éste y proteger el bienestar de sus clientes, pero para lograrlo, es pertinente que tengan un plan de negocios bien estructurado que les permita actuar inmediatamente.

Inclusive es primordial que analicen estrategias de emprendimientos usados anteriormente, podría ser una buena opción para aplicarla en su propia empresa, siguiendo todos los estatutos legales por supuesto; en el mundo, hay millones de diferentes estrategias acopladas al país y la región en la que se encuentran. En el mundo de los negocios, la empresa interesada en atraer nuevos mercados se verá obligada a adaptarse a las políticas de estos mercados, a sus aspectos culturales, y a las personas que viven en estas culturas. El hotel Royal Palm ha sabido atraer turísticamente a nuevos mercados y culturas, sin embargo, no han sido manejados correctamente por lo tanto, no ha sabido mantener estos clientes satisfechos y deseosos de volver.

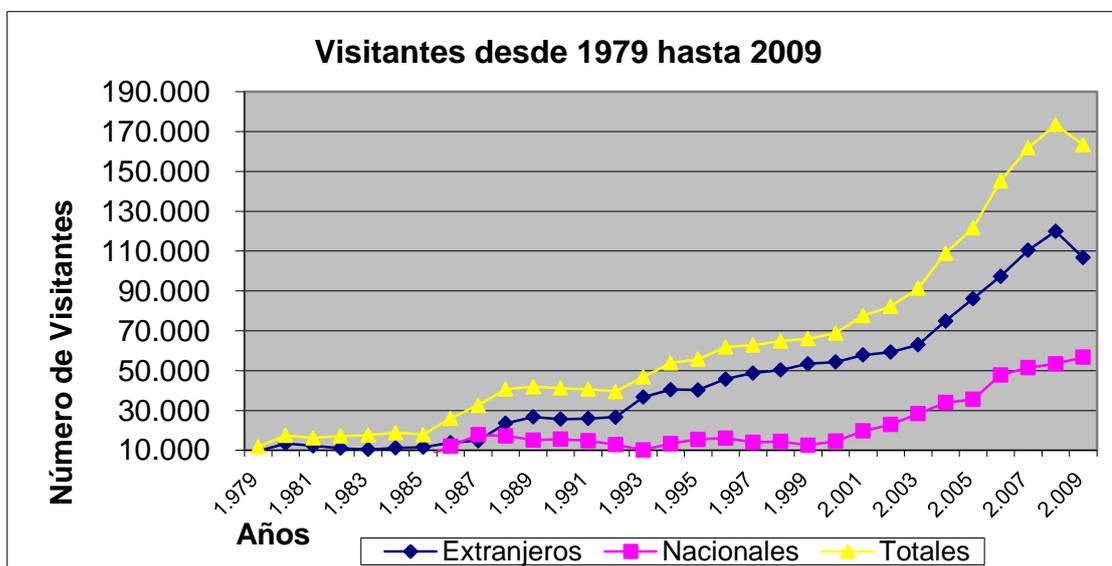
#### **1.1.1.1 Macro Entorno**

Actualmente, la industria del turismo cuenta con gran potencial dentro de los mercados mundiales, es por esto que un país en desarrollo como lo es Ecuador debe sacar mucho provecho de sus riquezas turísticas que mantienen viva la cultura del Ecuador. La innovación debe convertirse en el objetivo primordial de cualquier empresa de turismo, en especial, si es un hotel ubicado en una de las islas más visitados por los turistas alrededor del mundo. Es importante comprender que para implementar una empresa con estrategias exitosas basadas

en las Galápagos y sus especies, se debe conocer a fondo todos los aspectos sobre las mismas; por otro lado, se debe considerar la existencia de oportunidades verdaderas porque de lo contrario se van a generar pérdidas y problemas empresariales. No es permitido romper las reglas en las Islas Galápagos, puede traer consecuencias seriamente graves violar la ley, principalmente en cuanto a comercio y turismo, pues estas especies son el alma y el encanto de las Galápagos. Como podemos observar en el cuadro de abajo, las estadísticas de visita totales llegan hasta 170.00 visitantes a las islas hasta el año 2012; no se pudieron encontrar datos más actualizados pero podemos ver una tendencia de crecimiento.

**Gráfico 1: Ingreso de Visitantes al PNG desde el año 1979 hasta el 2009**

(Ver Anexo 1)



Fuente: Reportes del Parque Nacional de Galápagos Ecuador (Ver Anexo 1).

Esta investigación se concretara en base a los análisis de los factores determinantes para una empresa que son:

- **Factores económicos**

El objetivo es encontrar indicadores que proporcionen información del estatus en el que se encuentra la economía del país para poder realizar proyecciones apropiadas en beneficio de la economía. Además se pretende analizar factores como la tasa de interés, la inflación del país y el PIB del Ecuador. De igual manera, las fluctuaciones de la oferta y la demanda del turismo podrán ser un elemento importante para el diseño de este plan de negocios.

- ***Factores políticos***

Se busca tener una perspectiva desde el reglamento político del país, analizar los cambios realizados por el Presidente Rafael Correa en los últimos años, considerar su forma de gobierno y las legislaciones que deberán ser aplicadas para la implementación del plan de negocios en el Hotel.

- ***Factores sociales***

Se analizarán los puntos que influyen directamente al turismo que son la delincuencia, la migración y los aspectos culturales, conociendo esta información se puede diseñar una mejor planificación de seguridad para los clientes y así, poder mantenerlos satisfechos al adaptarse a su cultura; el objetivo es lograr que se sientan como en casa. También se analizarán los aspectos de demografía y geografía para tener un mejor alcance sobre su entorno.

- ***Factores tecnológicos***

Las innovaciones tecnológicas en cuanto a implementos necesarios para el hotel, como pueden ser el equipo de gimnasio, los implementos de cocina, el servicio de internet y cable digital, el servicio de agua potable saludable para los huéspedes, entre otros equipos.

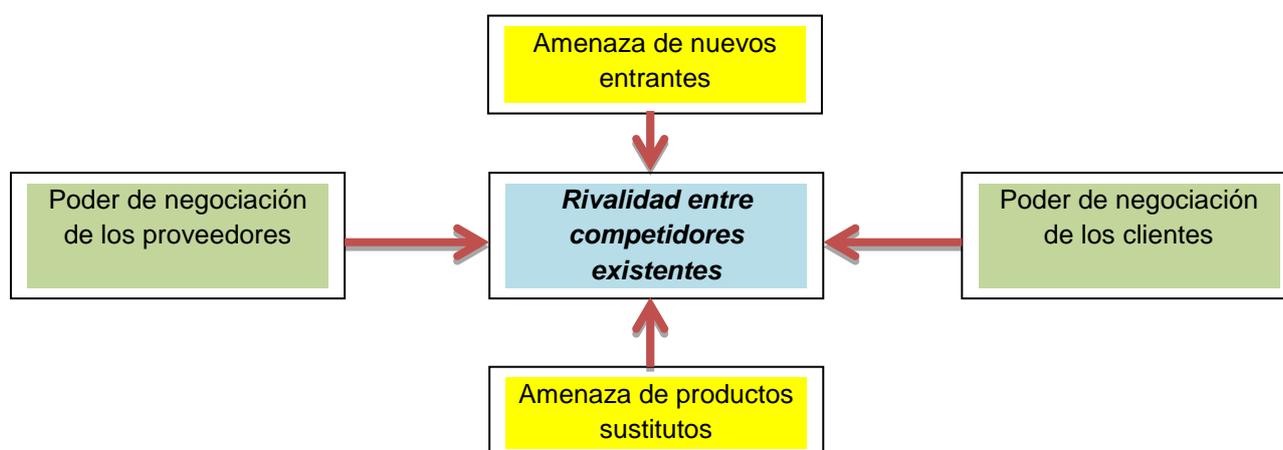
### 1.1.1.2 Micro Entorno

Adicionalmente, se harán estudios internos de la empresa que han sido creados desde la mente de un excelente Profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, quien ha sido capaz de identificar las fuerzas que influyen sobre las empresas y que hay que tener en cuenta para poder hacer frente a sus competidores.

### FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Este este modelo empresarial de las 5 fuerzas competitivas es efectivo para el análisis de una empresa. Estas 5 fuerzas que se toman en cuenta le dan al empresario un panorama más claro de lo que tiene que enfrentar para sacar adelante el negocio (Villalobos, 2012). Según Porter, en la industria existen 2 tipos de competencia, la positiva y la destructiva; la positiva se da cuando un competidor busca diferenciarse de los demás sin acaparar todo el mercado, y la destructiva se da cuando el competidor hace todo lo contrario (Villalobos, 2012).

**Gráfico 2: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter**



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.UX2sw0osmC0>

Elaborado por: Jennyfer Soria

- ***Amenaza de nuevos entrantes***

En el momento en que se identifican muchas ganancias en una industria, enseguida aparecen muchas empresas interesadas en aprovechar las oportunidades que el mercado les ofrece, lanzarán sus productos, la competencia aumentará y la rentabilidad disminuirá.

- ***Amenaza de productos sustitutos***

Es la amenaza que se da cuando se presentan productos que pueden satisfacer las mismas necesidades que el producto o servicio en estudio, por esto, los gerentes deben mantenerse alertas de las innovaciones del mercado para evitar que la empresa que proporciona el producto sustituto, logre atraer más clientela que la empresa a la que se está estudiando.

- ***Poder de negociación de los proveedores***

Asumen un rol importante para el desarrollo de una empresa, pues son ellos quienes proveen la materia prima que servirá para ofrecer los productos o servicios de una empresa. Por lo tanto, mientras más proveedores existan en el mercado menor será su poder de negociación puesto que tendrán que ceder y rebajar un poco los costos.

- ***Poder de negociación de los clientes***

Los clientes son el objetivo a quienes las empresas desean llegar, por lo mismo, hay que lograr crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y gustos de sus consumidores; los clientes, cada vez exigen mejor calidad, reducción de precios y mayores cantidades de materia prima.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

De acuerdo a Porter, esta fuerza es la más importante de las 5 porque es el resultado de la unión de las 4 anteriores. Esta fuerza ayuda a entender mucho mejor las medidas que se deben tomar para posicionarse bien como empresa en el mercado y poder competir en base al macro y micro entorno de la empresa.

### FUERZAS GENÉRICAS DE PORTER

El Profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, también fue el creador de las 3 fuerzas genéricas que son ideales para implementar en una empresa, tácticas diseñadas para superar el desempleo de los competidores (Las 3 Estrategias Genéricas...). Estas estrategias son las siguientes:

**Tabla 2: Fuerzas Genéricas de Michael Porter**

|                                      |                                             |                                  |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|
|                                      | EXCLUSIVIDAD<br>PERCIBIDA POR EL<br>CLIENTE | POSICION<br>DE COSTO<br>BAJO     |
| TODO UN<br>SECTOR<br>INDUSTRIAL      | DIFERENCIACION                              | LIDERZGO<br>GENERAL<br>EN COSTOS |
| SOLO A UN<br>SECTOR EN<br>PARTICULAR | ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION                 |                                  |

**Fuente:** [http://proyectocadeteriaymensajeria.blogspot.com/2008\\_12\\_01\\_archive.html](http://proyectocadeteriaymensajeria.blogspot.com/2008_12_01_archive.html)

- Liderazgo de costos: esta estrategia es diseñada para luchar contra los competidores de la empresa por medio de un apropiado sistema de costos que sirva para atraer clientes ya sea por tener bajos precios y el número de clientes vaya aumentando; o ya sea por tener altos precios pero eso no

influye en el número de clientes, es decir, que no disminuye sino que se mantienen y si los productos son de buena calidad, la clientela aumentará (Las 3 Estrategias Genéricas...).

- **Diferenciación:** esta estrategia sirve para darle un valor agregado a la empresa para enfrentar a la competencia, puede ser implementada en aspectos como la tecnología, el diseño, la publicidad, las innovaciones, servicio de excelencia, entre otros (Las 3 Estrategias Genéricas...).
- **Enfoque:** esta estrategia es una mezcla de las dos anteriores, la empresa debe seleccionar su segmento de mercado para implementar el liderazgo de costos y la diferenciación, para escoger el segmento de mercado se tiene que realizar un apropiada investigación de mercados (Las 3 Estrategias Genéricas...).

### **CADENA DE VALOR DE PORTER**

Es un modelo teórico diseñado por Porter, en el que se puede describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la empresa. Por medio de este análisis, la empresa podrá tener una ventaja competitiva, ya sea reduciendo costos o aumentando ventas para que su margen de ganancia se incremente. La cadena de valor organizar las actividades de la empresa para que sea posible observar en cuáles están fallando las cosas y reforzarlas (Web y Empresas, 2012).

***Gráfico 3: Cadena de Valor de Michael Porter***



*Fuente:* <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

- **Actividades primarias:** son las actividades que se refieren a la creación física del producto, su venta y su transferencia hacia el comprador. También se incluye la asistencia al cliente después de la compra; a su vez, se dividen en 5 fuerzas genéricas que se pueden observar en la imagen (Web y Empresas, 2012).
- **Actividades de Apoyo:** son las actividades que apoyan a las actividades primarias, éstas proporcionan todo lo necesario para que las primarias se puedan desarrollar completamente, mientras que la infraestructura es la que cubre a todas las actividades como se puede ver en el gráfico (Web y Empresas, 2012).

### 1.1.2 Plan de negocios

Un plan de negocios es un papel en el que se plasman todas las ideas y análisis sobre un nuevo negocio o un nuevo proyecto a realizar en un negocio ya existente, para estructurarlo se debe realizar un profundo estudio de mercado que permita desarrollar estrategias apropiadas para alcanzar las metas del

mismo. Todo debe estar incluido en un plan de negocios, los análisis financieros, administrativos, de marketing, legales, ambientales, sociales y además el análisis de los diferentes aspectos empresariales que ayudarán al gerente a organizar adecuadamente los pasos a seguir en el plan de negocios; el plan de negocios no es un documento fácil de realizar, toma su tiempo y su dedicación si la empresa realmente desea obtener resultados positivos a corto y largo plazo, tampoco es un documento que se utiliza una vez y se lo desecha, pues sirve para cada proyecto o idea nueva que quiera implementar la empresa (¿Qué es un plan de negocios?, 2010).

Los objetivos principales para elaborar un plan de negocios son básicamente tres:

- Es una guía práctica para la realización de un negocio o proyecto, y permite al gerente planear, organizar, dirigir y controlar los acontecimientos que se dan a lo largo del desarrollo del proyecto.
- Conocer a fondo la viabilidad y rentabilidad del proyecto para determinar si es factible o no realizarlo.
- Permite al gerente atraer a terceros para la realización del proyecto, es decir, lograr que se interesen en otorgar préstamos, invertir capital o asociarse con la empresa.

El gerente es la persona encargada de tomar las decisiones finales en la empresa y reportarlo hacia sus directivos, es ideal que plantee todos sus conocimientos y análisis apropiados para la toma de decisiones sea acertada. “Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización, su trabajo no se trata de cumplir con realizaciones personales, sino ayudar a los

demás a hacer su trabajo y conseguir logros” (Robbins y Coulter, 2005).

Las funciones administrativas que el gerente debe cumplir para poner en marcha la empresa son cuatro principales: planear, organizar, dirigir y controlar. La planeación se refiere a definir las metas y objetivos, trazar un esquema de estrategias apropiadas para alcanzar esas metas, y por último, se diseñan los planes para integrar y coordinar las actividades. Después de esto, los gerentes deben organizar el plan, es decir, asignar las tareas que cada empleado debe hacer para que las cosas sean lo más efectivas y eficaces posibles. Una vez organizados, deben ser dirigidos por el gerente, deben motivar a sus empleados constantemente a continuar con sus obligaciones, eligen los mejores canales de comunicación y se encargan de manejar el comportamiento de sus empleados. Finalmente, el gerente se encarga de controlar el proceso de las actividades, es decir, hacer un seguimiento diario de los avances del proyecto (Robbins y Coulter, 2005).

Para elaborar un plan de negocios adecuado, se deben realizar análisis profundos de su entorno y los riesgos que podrían tener implementar este proyecto ya sea de una empresa existente o de la creación de una nueva empresa. El plan de negocios servirá para (Castelán y Oros, 2011):

- Definir el producto o servicio que se pretende comercializar.
- Analizar el capital que se requiere para cada fase del proyecto
- Permite conocer la visión del proyecto de inversión.
- Especificar la estructura física y humana.
- Estudiar el mercado de interés.
- Estudiar estrategias de comercialización y los canales de distribución.

- Analizar el tiempo requerido para empezar a generar ingresos
- Analizar las formas de obtener el financiamiento más conveniente
- Buscar una asociación con inversionistas importantes
- Enfrentar los problemas que se nos pueden presentar en un futuro y de esta manera poderse adaptar con facilidad a los cambios sin que afecte demasiado.
- Para demostrar que el proyecto es viable.

La importancia del plan de negocios radica en entender que su elaboración servirá como herramienta para mejorar los procesos, avances financieros y comerciales de la empresa. Sin embargo, el gerente encargado debe tener claro que no siempre va a ser un plan exitoso, depende de factores externos para que su funcionalidad sobrepase a las herramientas que las empresas competidoras puedan utilizar (Castelán y Oros, 2011). Además, la situación empresarial del país en cuanto a las microempresas y las Pymes se encuentra en auge por lo que las organizaciones deben considerar que estarían contribuyendo de manera muy efectiva con el desarrollo económico del país al implementar un sistema de negocios organizado.

### **1.1.3 Promoción**

Toda empresa debe dar a conocer sus productos o servicio mediante algún proceso de presentación que le permita informar las funciones del producto o servicio, sus beneficios y su precio; el objetivo principal es desarrollar el poder de convencimiento necesario para poder atraer una gran cantidad de clientes para la organización. Son empresas exitosas las que implementan las siguientes

conocidas armas del Marketing Mix:

**Gráfico 4: Diseño del Marketing Mix**



*Fuente:* <http://www.zenofbranding.com/2011/05/el-marketing-mix-o-mezcla-de-mercadeo.html>

- **Producto:** son todos los bienes o servicios que se ofrecen al mercado para su comercialización, los componentes que se pueden mencionar acerca de su producción son la formulación y presentación del producto, el desarrollo de la marca, las características del empaque, etiquetado, envase y empaque, etc. (Ibáñez, 2011).
- **Precio:** es el valor que se debe poner al producto en base a la situación del mercado en cuanto al ofrecimiento del producto, es decir, este precio se fija según la oferta y la demanda del producto (Ibáñez, 2011).
- **Plaza:** se refiere a los lugares a los que se debe distribuir el producto, por medio de: canales de distribución, transporte y almacenaje. El producto debe estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas (Ibáñez, 2011).
- **Promoción:** este elemento es el que da a conocer los 3 anteriores por medio de la publicidad y las relaciones públicas, así como de las diferentes

estrategias de marketing para promocionarlo (Ibáñez, 2011).

## **PUBLICIDAD**

La idea de la publicidad es lograr que la información sobre el producto o servicio que una empresa ofrece, llegue a la mayor cantidad de personas posible, primero en el país donde se encuentra la empresa y luego internacionalmente, si es el caso de una empresa que necesita atraer clientes internacionales. La publicidad se da generalmente a través de propagandas de cualquier tipo, sean en televisión, radio o papel, actualmente, la publicidad más popular se da por el marketing digital que son las páginas web, las redes sociales y las diferentes formas de hacer publicidad por internet. Es totalmente inconcebible quedarse atrás en el tema de la innovación de publicidades, pues el momento que la publicidad de tu producto sea descuidada, no faltará la publicidad de la competencia que seguro estará ahí para entrar en el mismo mercado (Cecilia).

## **RELACIONES PÚBLICAS**

Las relaciones públicas son un conjunto de actividades de comunicación coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, su función principal es la comunicación integrada de los atributos para fortalecer los vínculos entre la audiencia y la empresa, a través de la información y la persuasión, lo ideal es ganar la fidelidad y lealtad de los interesados en probar el producto.

### **1.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **1.2.1 Empresa**

Organización en la que se unen el capital y el esfuerzo humano para lograr ciertos objetivos económicos, mediante la producción, elaboración o distribución de bienes, o la prestación de servicios.

### **1.2.2 Emprendedor**

Individuo que emprende con iniciativa y decisión un asunto o negocio, se caracterizan por tener un espíritu ganador y actitud positiva frente a nuevos proyectos empresariales.

### **1.2.3 Hotel**

Es un establecimiento donde se hospeda transitoriamente la gente particularmente de diferentes categorías y comodidades.

### **1.2.4 Turismo**

Acción de viajar por placer. Diferentes organizaciones se dedican a facilitar esos viajes y actividades relacionadas con los mismos.

### **1.2.5 Eficiencia**

- Eficiencia económica: relación óptima entre los costos de producción y el producto logrado.
- Eficiencia técnica: relación óptima entre los elementos utilizados y el producto logrado, con prescindencia de los costos.

### **1.2.6 Eficacia**

Existe cuando el individuo o la organización producen el efecto o logra el

propósito al cual está destinado.

### **1.2.7 Pax**

Diminutivo que utilizan las empresas turísticas para identificar a los pasajeros fácilmente y no tener que decir la palabra más extensa.

### **1.2.8 Tour**

Viaje o excursión que se hace para recorrer un lugar a profundidad, se caracteriza por tener varios puntos de destino.

### **1.2.9 Coordinación**

Acción que se utiliza como elemento de organización que consiste en establecer la armonía entre los distintos actos de una empresa, para facilitar su funcionamiento y lograr los objetivos propuestos.

### **1.2.10 Compañerismo**

Es un vínculo entre dos o más personas que se debe tener en las empresas para la disposición de ayudar a los demás.

### **1.2.11 Solidaridad**

Circunstancia de ser solidaria a una responsabilidad u obligación. Se define como la actitud de la persona que se solidariza con la causa o idea de otro u otros.

### **1.2.12 Competencia**

Conjunto de los fabricantes o comerciantes que actúan en un mismo ramo o en ramos afines, y acción que desarrollan individualmente o en grupo para atraer y conquistar clientes.

### **1.2.13 Operación**

Es la acción de ejecutar una idea planificada para lograr un propósito a corto o largo plazo.

### **1.2.14 Logística**

Organización y conjunto de los medios necesarios para llevar a cabo un fin determinado.

### **1.2.15 Gerente**

Individuo que dirige los negocios de un establecimiento mercantil y firma los documentos relacionados con esos negocios, se caracteriza por ser un ejecutivo de alto nivel y tienen a su cargo un departamento determinado.

### **1.2.16 Atención al cliente**

Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

**1.2.17 Asistencia**

Colaboración de un individuo con sus propios medios o esfuerzos para que alguien salga de una mala situación o para ayudar a las actividades necesarias de una organización.

**1.2.18 Leal**

Se aplica a las personas cuyo comportamiento de consumo o servicio es confiable para un individuo u organización.

**1.2.19 Asesoramiento**

Un individuo que sepa un poco más de un tema determinado tiene el poder de asesorar a personas u organizaciones que lo necesiten.

**1.2.20 Oferta**

Cantidad total de un producto o servicio ofrecidos en venta en un mercado y momento determinados.

**1.2.21 Demanda**

Cantidad de un producto, trabajo, servicio o moneda, requerida por una comunidad en un mercado y un momento determinados.

**1.2.22 Riesgo**

Posibilidad de que suceda una desgracia o contratiempo que puedan

cambiar los planes previstos.

### **1.2.23 Estrategia**

Ciencia de preparar y arte de emplear todos los medios de un entorno para lograr los objetivos propuestos por un individuo u organización.

### **1.2.24 Cultura**

Desarrollo y perfeccionamiento de las facultades morales, intelectuales y físicas de un individuo u organización.

### **1.2.25 Personalidad**

Conjunto de diferencias individuales que caracterizan a cada persona y la distinguen de otra.

### **1.2.26 Ama de llaves**

Individuo/a que se encarga de mantener un espacio o lugar organizado y limpio para recibir personas en forma de visita o cualquier otro motivo específico.

### **1.2.27 Asistente de compras**

Persona que asiste al departamento de compras, ya sea en la búsqueda de los productos, la realización de las compras, o la coordinación de envíos personales de determinados productos necesarios.

### **1.2.28 Chef**

Es la persona encargada de la cocina, en este departamento de cocina se

utilizan jerarquías para identificar a los diferentes cargos, Chef ejecutivo representa al jefe de la cocina y quien coordina a todos sus ayudantes dentro de la misma.

### **1.2.29 Innovación**

Concepto que se define como la introducción de un nuevo (o significativamente mejorado) producto, proceso, sistema de marketing o de gestión al mercado o a las prácticas del negocio.

### **1.2.30 Misión empresarial**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

### **1.2.31 Visión empresarial**

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño de lo que debe ser en el futuro la empresa.

### **1.2.32 Plan de negocios**

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto.

### **1.2.33 Producto**

Es una cosa producida, particularmente, cuando es resultado de un trabajo o una operación.

### **1.2.34 Servicio**

Se caracteriza por ser algo que no se puede tocar ni ver, pero también satisface alguna necesidad. la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena).

### **1.2.35 Presupuesto**

Cálculo anticipado o pronóstico de los probables egresos e ingresos, del monto de inversiones, de las ventas, para un determinado período de tiempo.

## **1.3 MARCO REFERENCIAL**

### **1.3.1 Turismo**

#### **1.3.1.1 Historia del Turismo en el Ecuador**

El mercado para esta industria es bastante cambiante y poderoso mundialmente, es por esto que este hermoso país debe estar tecnológicamente preparado para exponer sus bellezas al mundo (Introducción). Las personas que se dedican al turismo como profesión deben estar lo suficientemente capacitados

para crear vínculos de lealtad de los turistas hacia el país y sus encantos, y lograr a través de esto, no solamente que queden fascinados con el país, sino que desarrollen deseos de volver a visitarlo en el futuro. Tanto el Ministerio de Turismo, como los demás ministerios del Ecuador se encuentran haciendo un gran esfuerzo para fortalecer las estadísticas de turismo nacional y extranjero (Ministerio del Turismo). El Ministerio de Turismo se está enfocando principalmente en capitalizar la inversión privada, reforzar los productos turísticos, desarrollar programas de comercialización de recursos para el turismo y también en el desarrollo humano, de marketing y promoción para el turismo del Ecuador, nacional e internacionalmente (Introducción).

En la década de los 40, se empezaron a desarrollar las primeras fases del turismo, una de las cuales fue dotar al país con apropiada transportación aérea doméstica SEDTA (Servicios Ecuatorianos de Transportación Aérea), estos servicios eran de origen alemán y se vieron interrumpidos por las tragedias de la Segunda Guerra Mundial. PANAGRA fue la primera empresa en desarrollar viajes entre Quito, Guayaquil, Cuenca, entre otras; después de este avance impulsó a varios empresarios a que establecieran la primera agencia de viajes en el año 1947, llamada Ecuadorian Tours (Echeverría y Labanda, 2007).

Sin embargo, los encargados de la empresa Metropolitan Touring son quienes empiezan con las primeras manifestaciones de viaje a las Islas Galápagos en 1969 (Echeverría y Labanda, 2007). A partir de sus principios y resultados sobre la aceptación por la acogida que el país brinda a los turistas, Ecuador se ha popularizado mundialmente y los progresos en el turismo son cada vez mejores.

La participación de la industria del Turismo en el mundo es esencial para que la sostenibilidad del mismo tenga éxito. Los operadores turísticos como son los hoteles, cruceros y proveedores de actividades recreativas marcan diferencias sustanciales cuando utilizan las prácticas ambientales apropiadamente. El turismo tiene múltiples caras, por lo que se requiere de la conexión y participación conjunta de todos estos operadores para obtener resultados positivos. El diseño del hotel, localización y paisajismo a su alrededor influyen en gran proporción para la generación de placer en el turista; una vez listos para operar, se deben realizar planes de minimización de costos para mantener un buen manejo del hotel al igual que mantener en buenas condiciones el ambiente en el que se encuentra. El turismo es un elemento muy importante para el desempeño de los factores económicos y sociales del país, al igual que contribuye a la integración de nuevas culturas (La industria del turismo).

#### **1.3.1.2 Historia de las Islas Galápagos**

Las Islas Galápagos son un maravilloso ambiente natural lleno de especies hermosas que poco a poco se han ido aumentando en número al igual que su extinción, sin embargo, las llaman las encantadoras Islas Galápagos porque tienen paisajes hermosos y aventuras que ningún otro lugar te puede ofrecer de la misma manera. La característica principal de las islas son los animales que se encuentran en cada una de ellas, son miles de preciosos animales marítimos y terrestres que han llegado a formar parte importante de la admiración turística en todo el mundo. Con un total de 19 islas, las Galápagos se destacan por ser limpias, organizadas y extremadamente bien cuidadas, no solo por el Gobierno sino también por las personas que las habitan y las visitan. En este capítulo, se va

a describir precisamente todos los aspectos importantes de las Islas Galápagos para poder tener una visión más clara la participación empresarial relacionada con el lucro sobre estas islas (Rachowiecki, 2001).

Es importante comprender que para implementar una empresa exitosa basada en las Galápagos y sus especies, se debe conocer a fondo todos los aspectos sobre las mismas; por otro lado, se debe considerar la existencia de oportunidades verdaderas porque de lo contrario se van a generar pérdidas y problemas empresariales. No es permitido romper las reglas en las Islas Galápagos, puede traer consecuencias seriamente graves violar la ley, principalmente en cuanto a comercio y turismo, pues estas especies son el alma y el encanto de las Galápagos.

Las Islas Galápagos fueron descubiertas por accidente en el año 1535 por Tomás de Berlanga, obispo de Panamá, mientras estaba en su crucero desde Panamá hasta Perú, informó sobre su descubrimiento Rey Carlos Quinto de España y en un reporte incluyó el hecho de ver un enorme galápago que es una tortuga grande, razón por la cual las islas fueron nombradas Galápagos. El siguiente visitante más frecuente de las islas fue Charles Darwin quien llegó ahí en el año 1835, es decir, 300 años después que el obispo de Panamá, él se quedó ahí por 5 semanas analizando las especies y formas de vida de las islas que después le serviría para probar su teoría de la evolución (Rachowiecki, 2001). En el año 1832, las Galápagos fueron oficialmente nombradas como Archipiélago por Ecuador; en 1959 fue declarado oficialmente en como Parque Nacional e incluso algunas islas fueron declaradas como santuarios de fauna (Rachowiecki, 2001).

El turismo en las islas comenzó a organizarse oficialmente en la década de los 60s, pero es en el año 1969 que el turismo empieza a tener un alto auge (Black, 1973). En el año 1968, Metropolitan Touring y Turismundial se aliaron para con Linbland Expeditions de Nueva York y comenzaron a ofrecer viajes y cruceros de 3, 4 y 7 días. Cabe recalcar que en 1990, el número de visitantes se multiplicó de 18.000 en 1835 a 41.000, y aproximadamente 70.000 para el año 2000. A pesar de que se presentó un leve decaimiento del turismo en el 2001 por el acontecimiento terrorista del 11 de septiembre, pronto se recuperaron las visitas, llegando a cerca de 122.000 turistas ingresando a las islas para el año 2005 (Black, 1973). Gracias a este rápido crecimiento de actividad turística, en las islas se mejoraron los procesos de calidad de los viajes, hoteles y cruceros, la infraestructura sigue mejorando cada vez más y los precios se dispararon por ser tan visitadas (Epler).

Otro dato importante en la historia turística de las Galápagos es que en 1998, alcanzaron la oportunidad de tener disponibilidad de luz eléctrica las 24 horas del día, llegó la telefonía a las islas y además se empezaron a encontrar variedades de alimentos. En 2001, la declaratoria como Sitio Patrimonio de la Humanidad, se extendió incluyendo a la Reserva Marina de Galápagos (Epler).

### **1.3.1.3 Clasificación de Operadores Turísticos**

- **Agencias de viajes:** tienen la función principal de informar a las personas interesadas todo sobre las condiciones de viaje que van a tener dependiendo del destino al que se dirijan. No pueden excluir detalles, pues son muy importantes para la plena satisfacción del cliente, es decir en cuanto a clima, entorno, moneda, actividades turísticas, lenguaje y medios

de transporte. Las agencias de viaje actúan como intermediarios de la negociación entre el cliente y la empresa turística (Funciones de una Agencia de Viajes).

- Hoteles: la función del hotel es brindar hospedaje a los turistas que contratan su servicio al momento de viajar a un nuevo lugar del país o un diferente país. Un hotel básico debe proporcionar al cliente una cómoda habitación con las utilidades básicas que son baño ducha y una cama para dormir; además, de un servicio de comidas y bebidas (Universidad del Valle de México, 2009).
- Cruceros: un crucero ofrece un plan vacacional durante un período determinado de tiempo con varias actividades a bordo del barco. Se encargan de todos los papeles portuarios y autorización de los mismos para que los clientes no tengan complicaciones. Además, tienen la función de asesorar a los turistas en todo tipo de actividades abordo y en los distintos lugares que programa el viaje, se basa en el trabajo de equipo de toda la tripulación a bordo (Agente turístico de cruceros).

#### **1.3.1.4 Hotel Royal Palm Galápagos**

El hermoso Hotel Royal Palm Galápagos, es uno de los mejores hoteles en las islas Galápagos, específicamente está operando en la Isla Santa Cruz, la cual es la mayor visitada por los turistas. Es un hotel encantador que brinda a sus huéspedes un ambiente de relajación y descanso, junto con actividades extremas que les permitirán encontrar la experiencia de aventura que buscaban al viajar a las islas. Forma parte del famoso grupo “Leading Hotels of the World” por lo cual,



El comercio en Ecuador es una actividad primordial para el desarrollo económico del país, las exportaciones han aumentado, sin embargo, con relación a sus países vecinos Perú y Colombia, son más bajas por aproximadamente la mitad (Acosta, Falconí y Jácome, 2006). El Ecuador solamente pertenece a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), lo cual lo deja en una situación desventajosa frente a los demás países que sí pertenecen al TLC, el gobierno del Ecuador se ha opuesto rotundamente alegando que el TLC va a dejar al Ecuador sin independencia sobre las operaciones de comercio que se realicen; por otra parte, los informes dicen que el TLC traería consigo la implementación de reformas sociales que solamente demorará el proceso de comercio del país (Acosta, Falconí y Jácome, 2006). Actualmente, se sigue apoyando el rechazo a la firma del TLC porque el gobierno lo considera como una desestabilización del país (Ecuador Decide, 2013).

### **1.3.3 Microempresas y PYMES del Ecuador**

Las primeras microempresas en el Ecuador fueron de tipo artesanal constituidas por ex-empleados de fábricas textiles, las cuales eran conocidas y muy fáciles de implementar porque no requerían de muchas especificaciones, por ejemplo, se debía invertir poco capital, se usaba mucha mano de obra en lugar de altas tecnologías como es actualmente y además, no se necesitaba de grandes cantidades de crédito para crearla (Godoy). En la antigüedad, las microempresas en el Ecuador, no requería de personas preparadas y con muchas bases de estudio, pertenecían a los pequeños emprendedores que tenían buenas ideas de mercado, pero en la actualidad, deben ser manejadas y controladas por personas que tengan conocimientos sobre la gestión que se debe realizar, deben estar

listos para enfrentar a la competencia y ser capaces de innovar los procesos, así sean pocos (Godoy). La microempresa se clasifica en tres tipos:

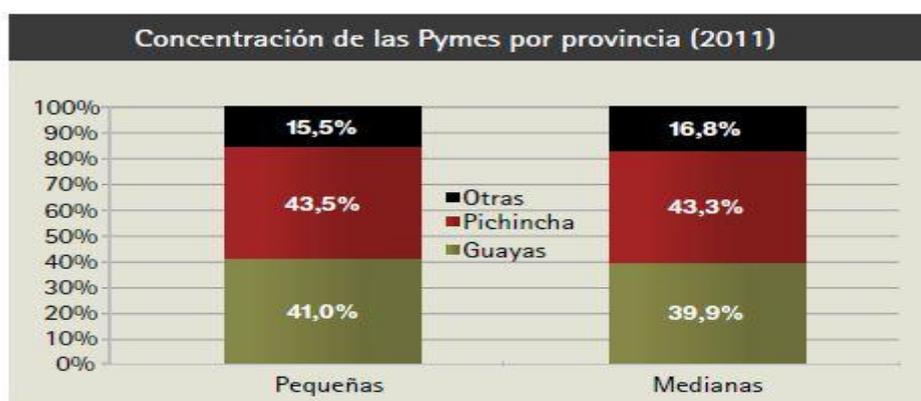
- Microempresa de subsistencia
- Microempresa de crecimiento
- Microempresa cercana a pequeña industria

Es importante conocer que la microempresa es una organización económica con no más de \$25.000 de capital y máximo 10 trabajadores, está ya siendo controlada por el Servicio de Rentas Internas (SRI) al obligarlos a tener el R.U.C. para poder realizar operaciones; las microempresas son indispensables para el Ecuador pues aporta con el 70% del valor agregado bruto nacional (Godoy).

Por su parte, Las pymes son aquellas empresas que se han convertido en uno de los principales sustentos económicos del Ecuador, se registran como mayoría en las provincias de Pichincha y el Guayas. En los últimos 9 años, las pymes aportaron con el 26% de las ventas en todo el país y han proporcionado el 68% de empleo según datos del SRI y del Consenso Económico del 2010 (Cuatro sectores marcan el ritmo..., 2013). Los sectores en los que más se concentran siguen siendo nacionales, aunque ha habido un intento por internacionalizar, apenas un 6,6% de pymes ecuatorianas realizan actividades de exportación (Cuatro sectores marcan el ritmo..., 2013). Expertos alegan que debido a la falta de recursos para explorar más en la tecnología, las pymes no han podido crecer mayormente, sin embargo, forman una parte importante en la economía del Ecuador (Cuatro sectores marcan el ritmo..., 2013). La pequeña empresa se conforma entre 11 y 50 trabajadores mientras que la mediana se conforma entre 51 y 200 trabajadores (Definición Tamaño Empresarial..., 2012).

En el año 2011, el Banco Central del Ecuador reportó un crecimiento cercano al 8% en la economía nacional gracias al incremento de producción en las diferentes actividades de las pymes (PYMES: Contribución clave en la economía, 2012). Este fue un año muy positivo para el Ecuador, las actividades que realizan las pymes son pequeñas en comparación a otras empresas pero podemos notar que tienen una fuerte acogida, especialmente, en el país (PYMES: Contribución clave en la economía, 2012).

**Gráfico 6: Concentración de las PYMES por provincia (2011)**



Fuente: SRI

Fuente: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>

#### 1.3.4 Relación entre los negocios y el turismo

La relación que existe entre los negocios y el turismo es bastante estrecha, actualmente, América Latina está catalogada como una de las principales sedes de todo tipo de eventos para todo el mundo (Calderón, 2012). Ecuador se ha convertido en uno de los países con alto potencial para recibir a los turistas, especialmente Guayaquil, como lo menciona Angelo Calderón en un artículo de turismo, esta gran ciudad se está abasteciendo con más hoteles para satisfacer la demanda de eventos que se desean organizar como convenciones, ferias,

exposiciones, congresos, entre otros. La ciudad, “se puede abarcar un promedio de 500 a 700 personas, porque es la capacidad instalada con la que se cuenta ahora. En algunos y contados casos se puede llegar albergar certámenes con más de 1000 asistentes”, según Paola Gálvez, Subsecretaria de Turismo (Calderón, 2012).

El porcentaje del turismo aumentó en base al 2012 en un 12%, según las estadísticas presentadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT), el Ecuador tendrá un crecimiento del 2% a 4% para el año 2013 (El Ecuador buscará apuntalar...). También afirman que el 30% de las exportaciones mundiales se debe al turismo, las cuales seguirán creciendo si la gestión es bien realizada. La OMT recalca que los atractivos principales para los turistas en el 2012 fueron las islas Galápagos, el Quito Colonial, las playas y la Amazonía (El Ecuador buscará apuntalar...).

## **1.4 MARCO LEGAL**

### **1.4.1 Constitución Política del Ecuador**

**Art. 395.-** La Constitución reconoce los siguientes principios ambientales (Constitución del Ecuador):

1. El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los

ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

2. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional.
3. El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales.
4. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales en materia ambiental, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a la protección de la naturaleza.

**Art. 396.-** El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño. En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas (Constitución del Ecuador).

**Art. 397.-** En caso de daños ambientales el Estado actuará de manera inmediata y subsidiaria para garantizar la salud y la restauración de los ecosistemas. Además de la sanción correspondiente, el Estado repetirá contra el operador de la actividad que produjera el daño las obligaciones que conlleve la reparación integral, en las condiciones y con los procedimientos que la ley establezca. La

responsabilidad también recaerá sobre las servidoras o servidores responsables de realizar el control ambiental (Constitución del Ecuador).

#### **1.4.2 Ley de Propiedad Intelectual**

Indica que requisitos son básicos y necesarios en la obtención de patentes y utilización de marcas.

#### **1.4.3 Ley de Gestión Ambiental**

Establecerá los principios y directrices de la política ambiental para determinar obligaciones y responsabilidades del hotel para con el medio ambiente.

#### **1.4.4 Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos**

Abarca todos los reglamentos a seguir en cuanto a preservación del ecosistema, cumplimiento de normas del Ingala y el manejo adecuado del turismo dentro de las tierras de las islas. También será efectiva para la explicación de los cuidados de salud que los turistas deben tomar durante su viaje.

#### **1.4.5 Ley de Turismo**

Esta ley se basa en la buena utilización de los recursos y la protección a los turistas para que disfruten de su paseo al máximo.

#### **1.4.6 Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre**

Se refiere a la protección de flora y la fauna de las Islas Galápagos, conserva y previene cualquier residuo tóxico o malas prácticas por parte de las empresas o los turistas.

#### **1.4.7 Código de Trabajo**

Establece los reglamentos sobre todo lo relacionado a los contratos de trabajo internos de una empresa, así como los que se firman con empresas externas con las que se requiere trabajar conjuntamente.

#### **1.4.8 Código de Comercio**

Rige las obligaciones de los comerciales en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio aunque sean ejecutados por no comerciantes.

**CAPÍTULO II**  
***Diagnóstico Situacional***

**2.1 OBJETIVOS**

### **2.1.1 Objetivo del Capítulo**

Analizar los factores internos y externos del Hotel Royal Palm, para tener una idea global de los cambios que son necesarios para el mejor desempeño de la empresa, y así poder diseñar el plan de negocios con bases argumentativas y recomendaciones apropiadas.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Mediante el análisis de los factores internos, emplear un esquema de soluciones que resulten útiles para que la empresa tenga una mejor cooperación de sus empleados en los procesos operativos y logísticos del hotel.
- Evaluar las externalidades de la empresa en los aspectos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que mediante indicadores se pueda concluir la situación del mercado en el que se encuentra el hotel en estos momentos. También se podrá determinar si el plan de negocios resultará viable para el desarrollo de nuevas oportunidades de servicio que pueda ofrecer el hotel.
- Por medio de encuestas a los clientes, adquirir el conocimiento de sus opiniones sobre las mejoras que podría tener el hotel, tanto en términos de servicio como de producto. Esto es importante porque cada empresa debe saber las necesidades de sus consumidores para poder satisfacerlos.
- Por último, se analizarán los cambios que se deben implementar en las

áreas administrativas mediante entrevistas personales a los principales directivos e involucrados en el problema.

## **2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.2.1 Macro Entorno**

El sector turístico ecuatoriano ha empezado a desarrollarse al máximo recientemente, por lo que aún existe una gran necesidad de inversión para mejorar las infraestructuras y la imagen de Ecuador, a veces estereotipada y otras, desconocida en muchos países. Según estimaciones realizadas en el 2008, 840.000 turistas visitaron la capital generando aproximadamente 700 millones de dólares. Además el número de turistas que llegan a Ecuador seguirá incrementando para los siguientes años, más o menos medio millón de personas. Claramente, las empresas turísticas tienen una oportunidad increíble de vender sus servicios de la mejor manera.

El Ministerio de Turismo está realizando estrategias de marketing integral en Europa y América con el cual se pretende conseguir el incremento de visitas proyectadas hacia los próximos 10 años. Además, las islas Galápagos se consideran como el producto estrella de turismo que puede tener el territorio ecuatoriano. También el Estado se está involucrando más en las ferias de turismo internacionales, apoyando así de manera muy productiva a la imagen del turismo ecuatoriano. Los resultados de una pequeña investigación realizada por el departamento de guías de turismo de Ecuador, en donde se entrevistó a 1.836 personas de las cuales el 23,88% fueron nacionales y el 76,12% fueron extranjeros y encuestados intercaladamente en el aeropuerto de Baltra y San

Cristóbal, se puede observar que el 64,20% organizó su viaje a través de una agencia de viajes y solamente el 35,80% lo organizaron por cuenta propia. Como dato adicional se informa que el Observatorio Turístico condujo un análisis que señala que un 28% de los turistas encuestados procede de Estados Unidos, que un 24% son ecuatorianos y el porcentaje restante de los visitantes, proceden de Inglaterra, Alemania, Australia, Canadá, España, Suiza, Francia y Holanda.

En relación al gasto turístico, excluyendo el pasaje de ida y vuelta a Ecuador y la tasa de ingreso al Parque Nacional Galápagos, el promedio por turista es de 1.807,41 dólares y con estos valores cubren sus consumos en tours navegables y de base local; alojamientos, restaurantes, cafeterías, movilización y gastos en tiendas de artesanías, de alimentos y de ropa.

Consultados sobre los niveles de satisfacción que generó su visita a Galápagos un 59.77% de los entrevistados mencionó estar totalmente satisfecho, el 34.99% satisfecho y un 5.24% mencionó sentirse indeciso, insatisfecho o totalmente insatisfecho. Igualmente, un 59.97% de los turistas señaló que sí regresaría, un 28.47% que tal vez sí lo haría; un 4.48% indicó estar indeciso y un 7.98% que tal vez no o definitivamente no regresaría a Galápagos.

El trabajo cumplido por el Observatorio de Turismo, también presenta indicadores sociales relacionados con el empleo en el sector turístico de las islas y, del total de establecimientos entrevistados, el 79.7% indica tener empleados contratados para ofrecer el servicio; en el 20.3% de los casos, los dueños atienden directamente. En cuanto a la formación técnica en áreas de turismo y servicio al cliente, el 25% indicó tener formación, mientras que el 75% mencionó carecer de preparación técnica; y, respecto al género de los trabajadores, el 54.24% son hombres y el 45.76% son mujeres.

Bajo todos estos parámetros y consideraciones sobre la concurrencia del turismo en Ecuador, es importante recalcar que los turistas son un porcentaje muy importante para el crecimiento de la economía ecuatoriana, razón por la cual el Gobierno debería enfocarse más en promover el negocio y la imagen de nuestro hermoso país.

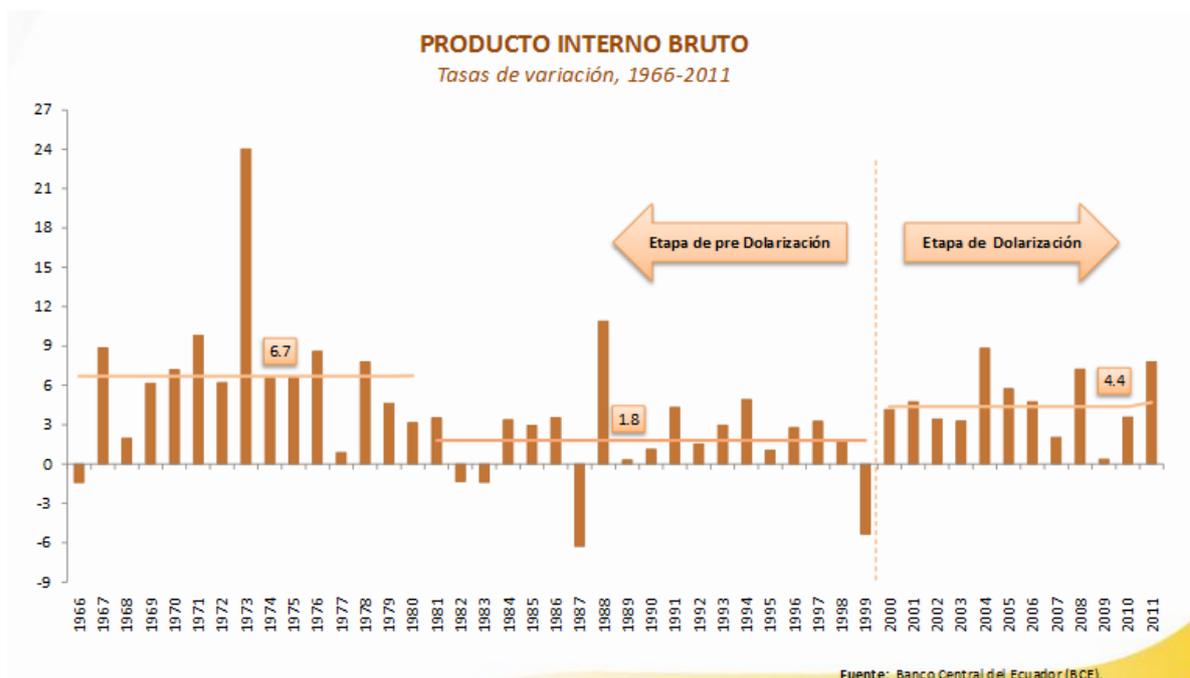
### **2.2.1.1 Factores Económicos**

La economía del Ecuador se encuentra en un período de estancamiento en el que, según datos del Banco Central del Ecuador, se prevé que crecerá en un porcentaje más alto que el 4%, esta estimación se realiza en base a los porcentajes de crecimiento de años pasados; en 2012 subió a 5% y en 2011 subió al 8%. Incluso en las previsiones del Banco Mundial, el porcentaje de crecimiento que se le estima al Ecuador es más alto que 4%.

El actual gobierno ecuatoriano optó por impulsar el turismo como sector básico y estratégico del desarrollo económico nacional dado que contribuye sustancialmente a mejorar el ingreso de divisas, disminuir el déficit fiscal y, sobre todo, a generar nuevos empleos. Ha declarado al turismo como eje central de las políticas del Estado y propone la formulación de políticas integrales e intersectoriales y la movilización de recursos de varias instancias estatales en coordinación con la empresa privada y otras organizaciones de la sociedad civil.

#### **2.2.1.1.1 PIB General**

***Gráfico 7: PIB del Ecuador 1966-2011***



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2012.pdf>

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas. Según el Banco Central del Ecuador, el PIB estaba en valores más altos antes de la dolarización, sin embargo, hasta el año 2011 se encuentra en 4.4 millones de dólares lo cual no es malo en comparación con el 1.8 que se mantiene en los años 1989 al 1997.

### 2.2.1.1.2 Índice de Precios al Consumidor

#### **Gráfico 8: Índice de Precios al Consumidor Abril – 2013 (Ver Anexo 2)**

**VARIACIONES PORCENTUALES E INDICES, SEGÚN DIVISIONES DE BIENES Y SERVICIOS: NACIONAL, COSTA, SIERRA Y CIUDADES**

Fecha: 30/04/2013

| Código                                  | DIVISIONES                                                                  | Guayaquil | REGION COSTA | Quito  | REGION SIERRA | NACIONAL |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------|---------------|----------|
| <b>VARIACIONES MENSUALES</b>            |                                                                             |           |              |        |               |          |
| 0                                       | GENERAL                                                                     | 0,80      | 0,49         | -0,07  | -0,09         | 0,18     |
| 01                                      | ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS                                          | 0,58      | 0,11         | -0,08  | -0,56         | -0,19    |
| 02                                      | BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES                               | 0,88      | 0,89         | -1,71  | -1,04         | -0,15    |
| 03                                      | PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO                                                 | 0,11      | 0,20         | 0,16   | 0,11          | 0,15     |
| 04                                      | ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES                   | 0,11      | 0,13         | 0,22   | 0,18          | 0,16     |
| 05                                      | MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN ORDINARIA DEL HOGAR | -0,23     | -0,09        | -1,61  | -0,75         | -0,45    |
| 06                                      | SALUD                                                                       | 0,44      | 0,40         | -0,04  | -0,04         | 0,15     |
| 07                                      | TRANSPORTE                                                                  | 0,18      | 0,33         | -1,45  | -0,83         | -0,37    |
| 08                                      | COMUNICACIONES                                                              | 0,37      | 0,25         | 0,06   | 0,07          | 0,14     |
| 09                                      | RECREACIÓN Y CULTURA                                                        | 3,79      | 2,12         | 2,25   | 1,49          | 1,74     |
| 10                                      | EDUCACIÓN                                                                   | 5,63      | 4,55         | 0,00   | 0,00          | 1,57     |
| 11                                      | RESTAURANTES Y HOTELES                                                      | -0,70     | -0,32        | -0,02  | 0,67          | 0,20     |
| 12                                      | BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS                                                 | 0,92      | 0,65         | 2,27   | 1,41          | 1,05     |
| <b>VARIACIONES ANUALES</b>              |                                                                             |           |              |        |               |          |
| 0                                       | GENERAL                                                                     | 2,98      | 3,00         | 3,19   | 3,06          | 3,03     |
| 01                                      | ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS                                          | 2,57      | 2,47         | 2,45   | 2,28          | 2,38     |
| 02                                      | BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES                               | 16,15     | 17,58        | 20,43  | 18,79         | 18,22    |
| 03                                      | PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO                                                 | -1,35     | 1,14         | 1,74   | 2,54          | 1,95     |
| 04                                      | ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES                   | 2,34      | 2,32         | 2,39   | 2,11          | 2,20     |
| 05                                      | MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN ORDINARIA DEL HOGAR | 2,76      | 2,17         | 1,69   | 2,63          | 2,42     |
| 06                                      | SALUD                                                                       | 1,61      | 3,85         | 4,94   | 4,80          | 4,39     |
| 07                                      | TRANSPORTE                                                                  | 1,20      | 1,41         | 0,37   | 0,75          | 1,01     |
| 08                                      | COMUNICACIONES                                                              | 0,50      | 0,42         | -0,03  | -0,14         | 0,09     |
| 09                                      | RECREACIÓN Y CULTURA                                                        | 2,58      | 0,80         | -0,63  | -0,38         | 0,08     |
| 10                                      | EDUCACIÓN                                                                   | 7,42      | 6,29         | 7,41   | 7,19          | 6,87     |
| 11                                      | RESTAURANTES Y HOTELES                                                      | 9,30      | 7,95         | 6,34   | 5,68          | 6,75     |
| 12                                      | BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS                                                 | 1,21      | 2,61         | 6,93   | 5,33          | 4,01     |
| <b>VARIACIONES EN LO QUE VA DEL AÑO</b> |                                                                             |           |              |        |               |          |
| 0                                       | GENERAL                                                                     | 1,76      | 1,62         | 1,08   | 1,04          | 1,31     |
| 01                                      | ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS                                          | 1,95      | 1,54         | 0,00   | 0,32          | 0,99     |
| 02                                      | BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES                               | 3,29      | 4,22         | 0,49   | 2,21          | 3,14     |
| 03                                      | PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO                                                 | 1,79      | 1,52         | 1,51   | 1,36          | 1,43     |
| 04                                      | ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES                   | 0,24      | 0,41         | 0,72   | 0,72          | 0,59     |
| 05                                      | MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN ORDINARIA DEL HOGAR | -0,43     | 0,38         | 0,72   | 0,76          | 0,58     |
| 06                                      | SALUD                                                                       | 1,13      | 2,23         | 2,35   | 2,33          | 2,29     |
| 07                                      | TRANSPORTE                                                                  | 1,43      | 1,31         | -0,64  | 0,01          | 0,52     |
| 08                                      | COMUNICACIONES                                                              | 0,34      | 0,11         | 0,10   | 0,07          | 0,08     |
| 09                                      | RECREACIÓN Y CULTURA                                                        | 0,12      | -0,16        | 6,53   | 3,86          | 2,24     |
| 10                                      | EDUCACIÓN                                                                   | 5,63      | 4,55         | 0,00   | 0,00          | 1,57     |
| 11                                      | RESTAURANTES Y HOTELES                                                      | 4,28      | 3,48         | 4,69   | 3,71          | 3,60     |
| 12                                      | BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS                                                 | -0,27     | 1,27         | 1,75   | 2,07          | 1,68     |
| <b>INDICES</b>                          |                                                                             |           |              |        |               |          |
| 0                                       | GENERAL                                                                     | 136,61    | 142,96       | 141,75 | 143,94        | 143,49   |
| 01                                      | ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS                                          | 162,20    | 169,83       | 166,69 | 166,50        | 168,33   |
| 02                                      | BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES                               | 220,63    | 218,83       | 252,65 | 249,99        | 234,40   |
| 03                                      | PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO                                                 | 110,42    | 132,82       | 115,85 | 136,51        | 134,94   |
| 04                                      | ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES                   | 124,55    | 124,23       | 133,67 | 131,98        | 128,65   |
| 05                                      | MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN ORDINARIA DEL HOGAR | 142,08    | 141,16       | 146,24 | 149,94        | 145,80   |
| 06                                      | SALUD                                                                       | 115,15    | 126,64       | 132,04 | 132,85        | 130,13   |
| 07                                      | TRANSPORTE                                                                  | 121,40    | 121,72       | 126,68 | 126,57        | 124,60   |
| 08                                      | COMUNICACIONES                                                              | 99,86     | 98,94        | 99,40  | 96,62         | 97,55    |
| 09                                      | RECREACIÓN Y CULTURA                                                        | 100,07    | 104,29       | 115,51 | 115,02        | 110,54   |
| 10                                      | EDUCACIÓN                                                                   | 149,13    | 151,85       | 171,99 | 173,87        | 165,33   |

|    |                             |        |        |        |        |        |
|----|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 11 | RESTAURANTES Y HOTELES      | 151,16 | 150,29 | 161,13 | 159,71 | 155,07 |
| 12 | BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS | 140,65 | 145,26 | 150,58 | 147,32 | 146,33 |

**Fuente:**

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1139&language=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1139&language=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. Es importante analizar este indicador para saber cómo está variando la situación de los precios en la industria que requerida, en este caso como está en la tabla, es necesario conocer las variaciones de los restaurantes y hoteles.

Las variaciones que se dan mensuales a nivel nacional son de 0,20 puntos, lo cual indica que no han variado mucho los precios en el lapso de un mes. Sin embargo, los precios han variado 6,75 en el lapso de un año a nivel nacional, esto representa un número importante para los consumidores del servicio de hotel, pues mientras más crezca el precio del hospedaje, más se disminuirá su demanda.

### 2.2.1.1.3 I.P.C. por actividad económica

**Gráfico 9: Tabla de variaciones porcentuales del I.P.C por actividad económica (Ver Anexo 3)**

VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES DEL ÍNDICE DE NIVEL DE ACTIVIDAD REGISTRADA HASTA GRUPOS DE LA CLASIFICACIÓN CIIU-3

| No. ORD. | COD. CIIU3 | DESCRIPCIÓN CIIU3     | MAR.12 | ABR.12 | MAY.12 | JUN.12 | JUL.12 |
|----------|------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1        | 0          | <u>ÍNDICE GENERAL</u> | -9.95  | -4.71  | 0.7    | -0.86  | 1.15   |

|     |      |                                                           |       |       |       |       |       |
|-----|------|-----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 125 | H    | <b><u>HOTELES Y RESTAURANTES.</u></b>                     | -1.32 | -7.11 | -3.41 | -3.56 | -8.44 |
| 126 | H55  | HOTELES Y RESTAURANTES                                    | -1.32 | -7.11 | -3.41 | -3.56 | -8.44 |
| 127 | H551 | HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE TEMPORAL. | -3.79 | -8.26 | -4.04 | 0.49  | -5.96 |
| 128 | H552 | RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.                           | -0.32 | -6.6  | -2.95 | -5    | -9.35 |

| AGO.12 | SEP.12 | OCT.12 | NOV.12 | DIC.12 | ENE.13 | FEB.13 | MAR.13 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2.76   | -0.1   | 3.47   | 4.66   | 1.89   | 4.59   | 1.65   | -0.46  |
| -4.02  | -5.91  | -3.17  | 2.74   | 0.83   | 0.85   | -0.4   | -0.25  |
| -4.02  | -5.91  | -3.17  | 2.74   | 0.83   | 0.85   | -0.4   | -0.25  |
| -5.01  | -7.52  | -0.72  | -1.37  | -3.54  | 0.85   | -0.16  | -0.17  |
| -3.69  | -5.25  | -4.31  | 4.24   | 2.64   | 0.98   | -0.46  | -0.3   |

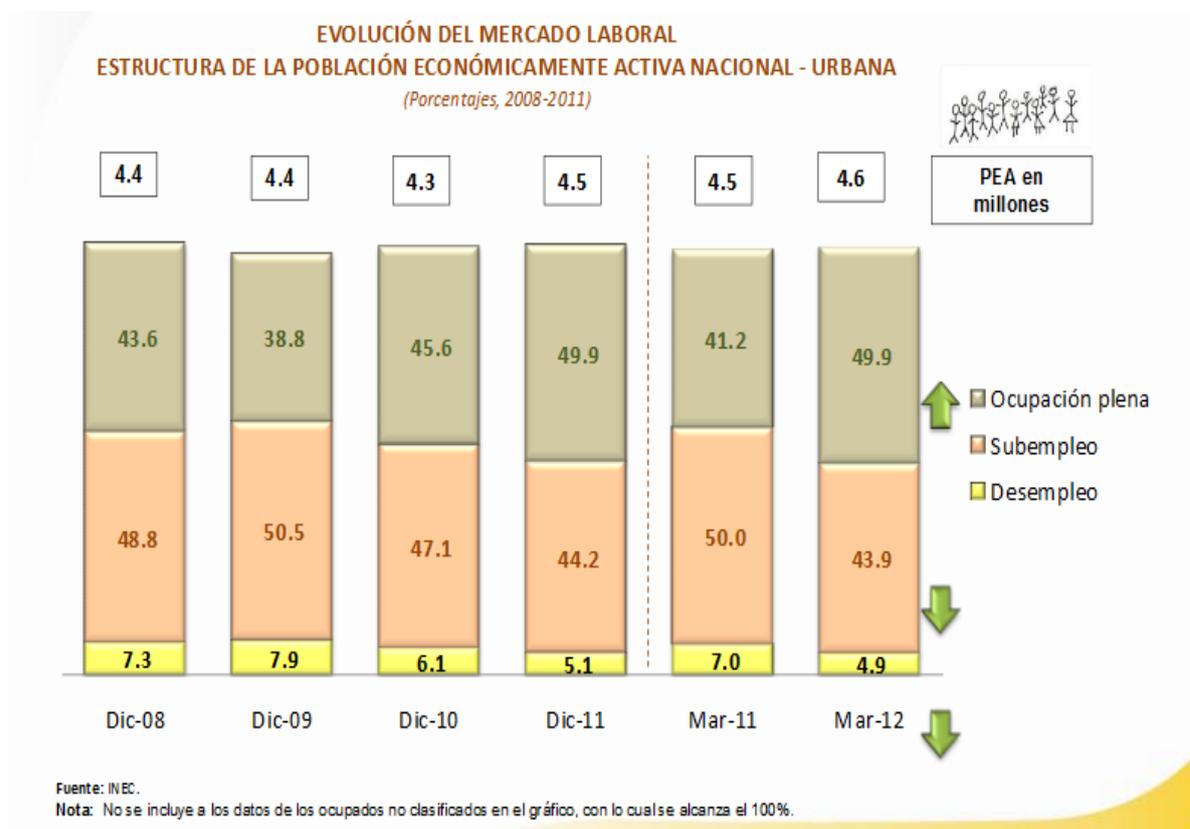
**Fuente:**

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1126&language=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1126&language=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

El índice de precios por actividad económica es un índice que servirá para saber el nivel de aceptación que la economía tiene mediante estas variaciones del precio de cada industria. Para la industria hotelera se ha representado hasta marzo del presente año, un índice negativo, es decir que su importancia dentro del mercado ha bajado en un pequeño porcentaje, por lo que los operadores turísticos y demás deberían lograr que estos números vuelvan a ser positivos.

#### 2.2.1.1.4 Población Económicamente Activa

**Gráfico 10: Población Económicamente Activa Nacional hasta 2011**



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2012.pdf>

Este índice se ha mantenido en un promedio de 44,33 millones de personas que gozan de una ocupación plena desde diciembre del 2008 a marzo del 2012, un promedio de 47,42 millones de personas que están en el porcentaje del subempleo, y un promedio de 6,38 millones de personas que sufren del desempleo. Claramente, se demuestra que el porcentaje que goza de una ocupación plena es más bajo que el del subempleo, lo cual es decepcionante porque muchas personas no están en los cargos que deberían ocupar, ese momento es cuando empiezan las desmotivaciones y por ende, el bajo desempeño de las empresas. Con respecto al desempleo, es preocupante porque a pesar de que es un número promedio relativamente bajo, 6 millones de

personas desempleadas definitivamente causa un desequilibrio en la economía del país, por lo que es factible crear nuevas empresas o proyectos que brindarán puestos de trabajo a estas personas.

#### 2.2.1.1.5 Inflación

**Gráfico 11: Inflación Abril 2013 – Abril 2012**

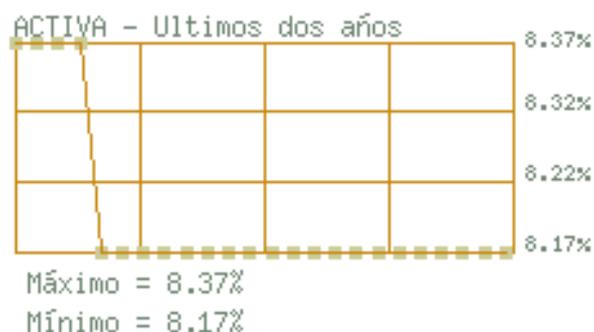


*Fuente:* [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Lamentablemente, se presenta un porcentaje alto de inflación actualmente que es del 6,12%, de manera que se afecta directamente a todo el sector productivo del país y también, por supuesto, al PIB del Ecuador. Si el PIB empieza a crecer por debajo de la inflación, los aumentos salariales disminuirán sustancialmente. La inflación es un factor que hace que los precios se inflen y las empresas se ven obligadas a incrementar sus precios de venta, disminuyendo así su margen de ventas en un período determinado. Es por esto que es tan importante que el nivel de inflación se mantenga bajo.

#### 2.2.1.1.6 Tasa de Interés Activa

**Gráfico 12: Tasa de Interés Activa Mayo 2013**

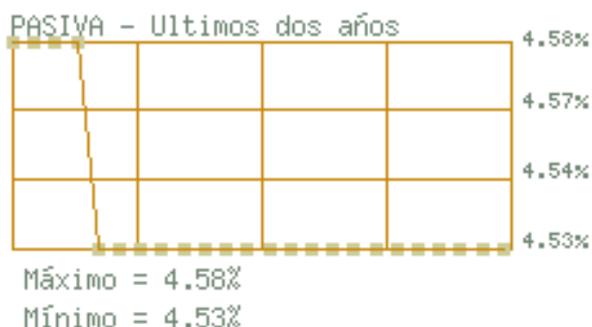


**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

La tasa de interés activa actual se encuentra en un porcentaje de 8,37%, porcentaje que con respecto al año 2012, ha aumentado en 0,20%. Este indicador es efectivo para que los empresarios sepan a qué porcentaje se pueden hacer préstamos a entidades bancarias para sus diferentes necesidades, lo cual es muy bueno para las entidades porque a través de préstamos empresariales se mantienen activos. Con la intención de reactivar la economía del país el gobierno del Eco. Rafael Correa ha creado políticas para el sector financiero privado y público para que disminuyan las tasas de interés y fluya el crédito para empresas como la que se propone en el presente proyecto.

### 2.2.1.1.7 Tasa de Interés Pasiva

**Gráfico 13: Tasa de Interés Pasiva Mayo 2013**



**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)

La tasa de interés pasiva se encuentra en porcentajes constantes terminando para mayo del 2013 con un 4,58% lo cual no es muy bueno para la liquidez de los bancos. Con el nuevo gobierno del Presidente Correa resultó lógico que ese indicador por la propia escasez de préstamos, así como por la elevada inflación que existe en el país considerando que se trata de una economía dolarizada.

### 2.2.1.1.8 Tasa de Desempleo

**Gráfico 14: Tasa de Desempleo Marzo 31 – 2013**



**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

## 2.2.1.1.9 Balanza Comercial

**Gráfico 15: Balanza Comercial del Ecuador 2009 - 2012**

### BALANZA COMERCIAL \*

Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles)

|                                      | Ene-Feb 2009     |                  |                   | Ene-Feb 2010     |                  |                   | Ene-Feb 2011     |                  |                   | Ene-Feb 2012     |                  |                   | Variación 2012 - 2011 |                  |                   |  |
|--------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------------|------------------|-------------------|--|
|                                      | a                | b                | b/a               |                       |                  |                   |  |
|                                      | Valor<br>Volumen | Valor<br>USD FOB | Valor<br>unitario | Valor<br>Volumen      | Valor<br>USD FOB | Valor<br>unitario |  |
| <b>Exportaciones totales</b>         | <b>4,481</b>     | <b>1,674,492</b> | <b>374</b>        | <b>4,080</b>     | <b>2,620,582</b> | <b>642</b>        | <b>4,614</b>     | <b>3,322,176</b> | <b>720</b>        | <b>4,984</b>     | <b>4,074,688</b> | <b>817</b>        | <b>8.0%</b>           | <b>22.7%</b>     | <b>13.5%</b>      |  |
| <i>Petroleras</i> ***                | 22,818           | 630,601          | 28                | 19,732           | 1,388,036        | 70                | 22,891           | 1,868,815        | 82                | 25,939           | 2,609,139        | 101               | 13.3%                 | 39.6%            | 23.2%             |  |
| <i>No petroleras</i>                 | 1,313            | 1,043,891        | 795               | 1,336            | 1,232,547        | 923               | 1,429            | 1,453,361        | 1,017             | 1,374            | 1,465,549        | 1,066             | -9.8%                 | 0.8%             | 4.9%              |  |
| <b>Importaciones totales</b>         | <b>1,774</b>     | <b>2,255,979</b> | <b>1,272</b>      | <b>2,218</b>     | <b>2,637,057</b> | <b>1,189</b>      | <b>2,152</b>     | <b>3,157,579</b> | <b>1,467</b>      | <b>2,319</b>     | <b>3,785,024</b> | <b>1,632</b>      | <b>7.8%</b>           | <b>19.9%</b>     | <b>11.2%</b>      |  |
| <i>Bienes de consumo</i>             | 153              | 530,059          | 3,473             | 136              | 516,176          | 3,787             | 157              | 611,802          | 3,894             | 168              | 755,776          | 4,491             | 7.1%                  | 23.5%            | 15.3%             |  |
| <i>Materias primas</i>               | 893              | 751,932          | 842               | 1,158            | 874,676          | 755               | 1,143            | 1,024,683        | 896               | 1,287            | 1,209,823        | 940               | 12.5%                 | 18.1%            | 4.9%              |  |
| <i>Bienes de capital</i>             | 70               | 689,238          | 9,807             | 67               | 635,573          | 9,508             | 84               | 838,682          | 9,954             | 89               | 1,050,653        | 11,786            | 5.8%                  | 25.3%            | 18.4%             |  |
| <i>Combustibles y Lubricantes</i>    | 657              | 280,094          | 426               | 854              | 581,196          | 681               | 766              | 649,781          | 848               | 774              | 760,273          | 982               | 1.1%                  | 17.0%            | 15.8%             |  |
| <i>Diversos</i>                      | 1                | 4,656            | 5,583             | 3                | 11,855           | 4,376             | 1                | 6,304            | 5,742             | 1                | 8,499            | 8,092             | -14.8%                | 34.8%            | 58.3%             |  |
| <i>Ajustes</i> ****                  |                  | 0                |                   |                  | 17,582           |                   |                  | 26,327           |                   |                  | 0                |                   |                       | -100.0%          |                   |  |
| <b>Balanza Comercial - Total</b>     | <b>-581,487</b>  |                  |                   | <b>-16,475</b>   |                  |                   | <b>164,597</b>   |                  |                   | <b>289,664</b>   |                  |                   | <b>76.0%</b>          |                  |                   |  |
| <i>Bal. Comercial - Petrolera</i>    | 350,507          |                  |                   | 806,839          |                  |                   | 1,219,033        |                  |                   | 1,848,866        |                  |                   | 51.7%                 |                  |                   |  |
| <i>Bal. Comercial - No petrolera</i> | -931,994         |                  |                   | -823,314         |                  |                   | -1,054,437       |                  |                   | -1,559,202       |                  |                   | -47.9%                |                  |                   |  |

\* Las cifras son provisionales; su reprocesado se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. A partir de 2011, y en el marco de la Ley Reformativa a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de julio 27 de 2010, en las estadísticas de las exportaciones de petróleo crudo, se incluye a la Secretaría de Hidrocarburos (SH), del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables del Ecuador (MRNNR), como nueva fuente de información. Esta entidad es la responsable de proveer información sobre las distintas modalidades de pago, que por concepto de tarifa, reciben las compañías petroleras privadas que operan en el Ecuador, bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios. Para fines de este cuadro, se incluye el pago en especie destinado a la exportación.

\*\* Volumen en miles de barriles

\*\*\* Otras importaciones no regularizadas en el SENA

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201204.pdf>

Ecuador registró la llegada de 1'005,297 extranjeros al país, siendo 7% mayor en relación al año 2007. De este modo se registró un ingreso de USD 745,2 millones al país, lo cual representó el 1,4% del PIB (USD 54,685 millones) al 2008, generando 96,000 empleos de manera directa. En el 2012, los negocios internacionales del Ecuador reportaban un déficit de 687,19 millones de dólares, y entre enero y diciembre de 2010 marcaba 1.978,72 millones de dólares de pérdida para el país. Estas cifras son ampliamente recuperadas por la balanza comercial del 2012 y sucede como resultado de un mejor desempeño de las

exportaciones, que crecieron a mayor velocidad que las importaciones del año pasado.

El año anterior, Ecuador importó 24.041,53 millones de dólares, un 4,5% más que en el 2011. En cambio sus exportaciones cifraron USD 23.898,73 millones, un 7,1% más que en el año pasado. Otro aspecto que marca la recuperación comercial fue que tanto la balanza petrolera como la no petrolera crecieron a favor del país. La balanza comercial petrolera cerró el año pasado con 8.350,79 millones de dólares, 6,3% mejor que el año pasado. La balanza no petrolera, por su lado, marca un déficit de 8.493,59, pero mejora la situación en 0,6% en relación al año pasado.

#### **2.2.1.2 Factores Políticos**

El Presidente y Economista Rafael Correa fue reelecto recientemente el 17 del mes de Febrero del presente año, con estos resultados, reforzó su plan de gobierno basado en el Socialismo. Su propuesta está realizada para sus siguientes 4 años de gestión en el Gobierno Ecuatoriano llamado “Socialismo del Buen Vivir”. Las condiciones de este modelo de gestión empresarial se basan en los principios del difunto General Eloy Alfaro Delgado, las cuales promueven esencialmente el bienestar de la sociedad por encima de las necesidades del gobierno; se pretende trabajar por incrementar la justicia social, la democracia y la solidaridad. Este plan de gobierno se enfoca en 12 objetivos principales:

- Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad.
- Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Mejorar la calidad de vida de la población.
- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
- Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.
- Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.
- Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común.
- Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
- Garantizar el acceso a la participación pública y política.
- Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
- Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir.

En este gobierno se trabaja por la descentralización efectiva, acompañada de la desconcentración de la función ejecutiva en los territorios, con el fin de acercar la acción pública a la ciudadanía y de generar un Estado poli céntrico y sólido a la vez. Los requerimientos para realizar este plan son fundamentales para ponerlo en marcha correctamente, la fuerte inversión del Estado acorde con los presupuestos destinados hacia cada proyecto diseñado. El trabajo en equipo y el cambio de la matriz productiva y democratización al

Estado, no tendría sentido emancipador si el fortalecimiento de la sociedad no es colocado en primer plano. Esa es la finalidad de cualquier proceso de cambio genuino que se orienta desde una brújula socialista. Se trata de promover la construcción de una sociedad que profundice la calidad de la democracia y amplíe sus espacios de incidencia en condiciones de igualdad social y material.

Con respecto al turismo, el gobierno ha realizado grandes inversiones para promover las visitas turísticas al país. El cumplimiento de las acciones de promoción, forman parte de la estrategia del Macro Programa Mercados Internacionales del Plan Integral del Marketing Turístico del Ecuador PIMTE 2010-2014 que ejecuta la Secretaría de Estado. En el primer objetivo general del plan gubernamental para el proceso de Revolución Ciudadana, se menciona la igualdad y la integración social, en el turismo la igualdad de géneros es fundamental para que las empresas conozcan sus clientes a fondo y encontrar la manera de promocionar sus servicios acordes a las necesidades de cada consumidor ya sea hombre o mujer. Se percibe al turismo como un instrumento de empoderamiento de la mujer según el último reporte de las Naciones Unidas y la Organización Mundial de Turismo (2011). En este preciso instante la OMT necesita proyectos que aterricen la agenda de las Naciones Unidas y generen conciencia sobre la mejora de las condiciones de trabajo de las mujeres en el turismo. Ecuador podría tomar la batuta y ser un ejemplo mundial en este sentido, de la misma forma en que años atrás lideramos iniciativas de ecoturismo y turismo comunitario.

En definitiva, es un tipo de gobierno que se basa en el trabajo hacia el pueblo ecuatoriano, su deseo principal es construir un Estado plurinacional

integrada por las diferentes comunidades y culturas que habitan en el Ecuador. Además, el Presidente Correa ha concentrado sus operaciones en la implementación de leyes internacionales que respeten los derechos de la sociedad ecuatoriana.

### **2.2.1.3 Factores Sociales**

#### **ZONAS DE PELIGRO**

A pesar de que el Ecuador es un país muy hermoso es un país muy hermoso y lleno de atractivos turísticos, como cualquier otro país tiene sus precauciones en cuanto a seguridad. Las ciudades que se han reportado como más peligrosas en los últimos 5 años han sido Quito y Guayaquil, pues están entre las 20 ciudades más peligrosas de Latinoamérica (Guayaquil y Quito entre las 20...); es relevante para esta investigación que se incluyan ciertas recomendaciones para las personas turistas.

Según datos de la Policía Nacional, los asaltos en la vía pública de Quito superan el 15% entre los jóvenes mayores de los 16 años, también alegan que el motivo principal del robo es el uso de los celulares en las calles, los chicos y chicas de estos tiempos no tienen la precaución necesaria para no provocar a los asaltantes (Yaguana). Lamentablemente, Quito también se ha transformado en una ciudad de poder donde actualmente, los narcotraficantes han penetrado sus operaciones, por lo que se han identificado varias zonas de Quito en donde el comercio de drogas predomina (Yaguana). La fuerte recomendación para los turistas que visitan esta ciudad es que tengan cuidado de exponer cosas de

valor por las calles o transportes públicos, pues la pobreza del país todavía no se ha logrado erradicar del todo, por lo cual hay muchas personas con necesidad de un algo de dinero.

Guayaquil, por su lado, es calificado como la ciudad donde existen más homicidios, no precisamente por intento de robo, sino que son acciones de sicariato por cuestiones de droga o dinero. Por asuntos de venganza, las personas deciden convertirse en asesinos a sueldo porque es un “trabajo” que paga mejor que el robo de cosas materiales (Guayaquil y Quito entre las 20...). También se han reportado datos por parte de la Organización de las Naciones Unidas en los cuales se ubica a Guayaquil hasta finales del año 2009 en el puesto número 14 de peligro, después de Lima y antes de Bogotá; con una incidencia de 18,91 homicidios de cada 100 habitantes (Guayaquil y Quito entre las 20...). La fuerte recomendación para el caso de Guayaquil es que los turistas no se relacionen con gente que no deben, por ningún motivo, se metan en el mundo de las drogas de la ciudad y mucho menos, que frecuenten personas que no saben quiénes son. Tienen que desconfiar de todo el mundo, pues solo teniendo mucha precaución podrán evitar con éxito cualquier peligro.

### **CONDICIONES DE COMERCIO**

El comercio en Ecuador es una actividad primordial para el desarrollo económico del país, las exportaciones han aumentado, sin embargo, con relación a sus países vecinos Perú y Colombia, son más bajas por aproximadamente la mitad (Acosta, Falconí y Jácome, 2006). El Ecuador solamente pertenece a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), lo cual lo deja en una situación desventajosa frente a los demás países que sí pertenecen al

TLC, el gobierno del Ecuador se ha opuesto rotundamente alegando que el TLC va a dejar al Ecuador sin independencia sobre las operaciones de comercio que se realicen; por otra parte, los informes dicen que el TLC traería consigo la implementación de reformas sociales que solamente demorará el proceso de comercio del país (Acosta, Falconí y Jácome, 2006). Actualmente, se sigue apoyando el rechazo a la firma del TLC porque el gobierno lo considera como una desestabilización del país (Ecuador Decide, 2013).

### **ENTORNO FAMILIAR**

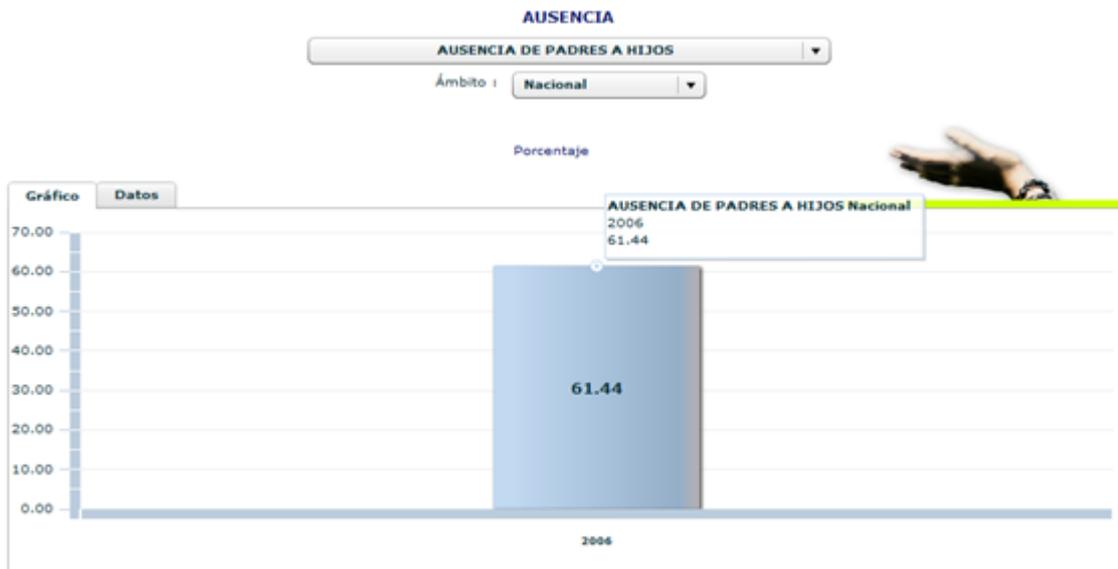
Las familias ecuatorianas se caracterizan por seguir una serie de principios y valores que vienen desde sus antepasados, la mayoría de las familias son bastante religiosas y apegadas a sus familias externas y políticas. En Ecuador, las personas son muy expresivas y les gusta demostrar su afecto entre sí, son personas muy dedicadas al trabajo y el bienestar de sus hijos. Lamentablemente, los divorcios y los padres solteros han aumentado en grandes porcentajes por los últimos 15 años, aunque en estos últimos 5 años se ha incrementado el número de parejas divorciadas y principalmente se ha puesto de moda la unión libre de 2 personas sin comprometerse ni legalmente ni espiritualmente. En la cultura ecuatoriana se considera a la familia como integrada por padre, madre e hijos, que viven juntos. Sin embargo, las separaciones y divorcios, los hijos que nacen sin padre, la pobreza y las migraciones dentro del país y hacia el exterior, tienen como consecuencia una realidad en que la familia, en numerosos casos, no es la “familia convencional”, puesto que está encabezada por una sola persona.

Las familias ecuatorianas, según el análisis realizado por el Instituto de

Estadísticas y Censos (INEC), los ecuatorianos están optando por no tener más hijos que solamente 2, el promedio general de hijos que tienen es de 1,6. Los motivos de esta disminución de hijos son básicamente la situación económica y la falta de educación que tendrán los niños que nacen. A pesar de estas consideraciones, el Gobierno está trabajando fuertemente para inaugurar pequeñas escuelitas en las diferentes regiones del país para que las personas de menos recursos tengan la oportunidad de enviar a sus hijos a estudiar.

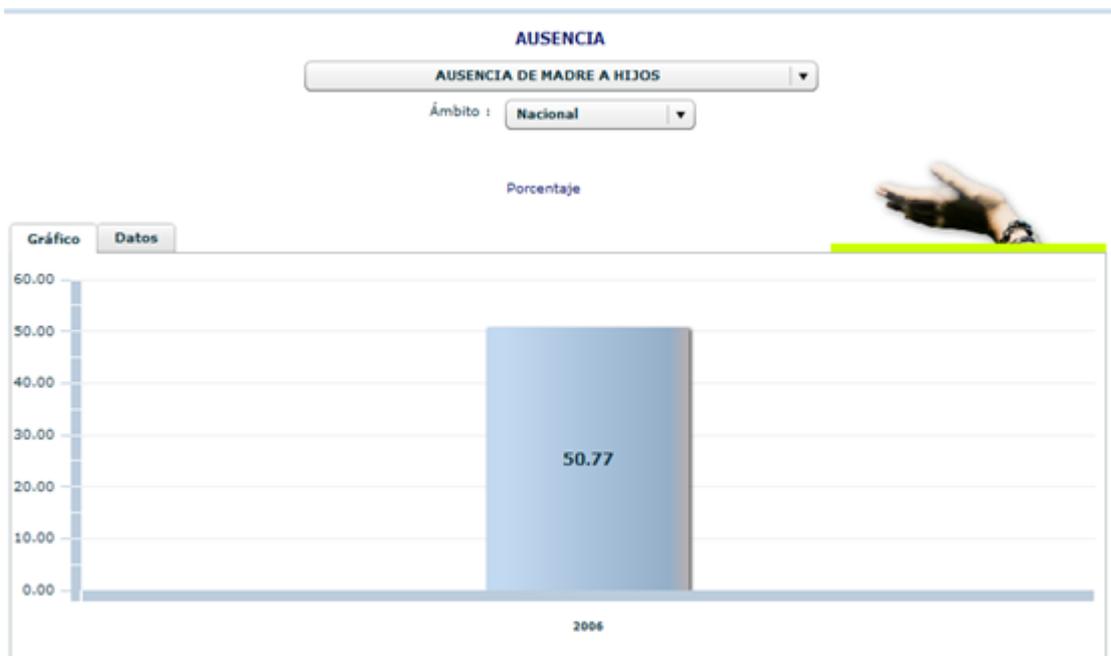
En definitiva, el entorno familiar se centra en la calidad de vida de los miembros familiares, las parejas deciden ya no tener más hijos porque en la actualidad, mamá y papá deben salir a trabajar para cubrir todos los gastos necesarios que son alimento, agua, luz, teléfono, internet, medicina, estudios, diversión e incluso, ahorrar para el futuro de sus hijos; la calidad de vida se ha vuelto esencial para los ecuatorianos, no les gusta estar en aprietos económicos y tampoco no poder tener un lujo de vez en cuando. Es por esto, que muchos ecuatorianos viajan constantemente a las Islas Galápagos, aunque de estos viajes solamente se privilegian las personas en un nivel social medio alto y alto

**Gráfico 16: Ausencia de Padres a Hijos en el Ecuador**



Fuente: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/ausencia.html#>

**Gráfico 17: Ausencia de Madres a Hijos**



Fuente: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/ausencia.html#>

Como lo muestran las estadísticas, en el Ecuador existe un porcentaje de 61,44% de hijos que no tienen una figura paterna, lo cual es más alto que el

50,77% de hijos que no tienen una figura materna en su hogar. Por diversas razones, la sociedad se ha venido conformando de esta manera hace ya mucho tiempo, pero son casos que se deben tratar con cautela. Es necesario considerar, que posiblemente los hogares que se conforman por padre, madre e hijos, tengan más probabilidades de viajar que el otro caso del país. Entonces, el enfoque directo y más atractivo de la industria del turismo se encontraría en esa porción de población.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La definición de este concepto se ha obtenido de un libro llamado: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas,

*“...es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”... “Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores” (Carapaica, 2009).*

Es muy certera como concepto general, pero sin embargo muchas empresas no comprenden el verdadero significado de la responsabilidad social, es un conjunto de intereses, no solamente para la empresa sino como su nombre lo recalca, para la sociedad sobretodo. Las empresas deben cambiar sus esquemas tradicionales para crear esquemas que tengan procesos relacionados y ajustados al bienestar del medioambiente y de la sociedad (Carapaica, 2009). Es un concepto que mezcla muchos intereses, por parte de

la empresa, desean ser socialmente responsables para poder de esa manera adquirir una buena reputación para la empresa y ganar más clientes. Algunas empresas confunden sus acciones con la responsabilidad social empresarial, piensan que con satisfacer algunas necesidades del medio ambiente, o por el hecho de pasar dinero a dueños de otras empresas ya han cumplido con su misión, se han escuchado algunos casos de responsabilidad social sucia e incorrecta.

Según la definición antes descrita, la RSE tiene tres partes fundamentales para su correcta funcionalidad (Carapaica, 2009):

1. **Voluntariedad:** las empresas deben actuar en bienestar de la sociedad voluntariamente, no por ganar una reputación o más clientes solamente, eso viene en conjunto pero la razón más importante para practicar la responsabilidad social es que en realidad las empresas tienen que empezar a pensar en el mundo y en su ambiente, somos un planeta que se vuelve más peligroso con el paso del tiempo, en este mundo tan globalizado, debemos concientizar que todos vivimos del medio ambiente. Las nuevas estrategias para prevalecer el medio ambiente y los recursos naturales deben estar estructuradas acorde a los requerimientos, exigencias y presupuestos de la empresa.
2. **Identidad y Sostenibilidad:** la RSE debe ser entendida como un trabajo conjunto e integral entre todos los participantes de la empresa, quienes comparten una parte de cada eslabón que conforma la cadena de valor. La cadena de valor nos sirve además de como una herramienta para la planeación de nuevas estrategias, como una fuente para analizar los

puntos débiles en los cuales la organización está fallando en cuestiones ambientales y a partir de esos resultados podemos enmendar errores o crear nuevas ideas. Podemos realizar el análisis FODA por medio del cual nos fijamos si la empresa es o no una organización sostenible y rentable.

3. Relación con los grupos de interés: los cambios que se generan con las políticas de la RSE nos explican que las estructuras antes planeadas por los empresarios se basaban en crear un valor para los accionistas, ahora deben ser planeadas enfocadas hacia los grupos de interés que son los participantes externos a la empresa como proveedores, prestamistas, gobiernos, clientes, consumidores y organizaciones sociales, también se les deberá rendir cuenta a ellos. El correcto manejo de estas relaciones, permite crear un ambiente lleno de honestidad, transparencia y motivación para trabajar mejor.

La responsabilidad social es importante para las pymes como para las empresas grandes y exitosas, a través de las siguientes maneras las Pymes se pueden fortalecer (La importancia de la Responsabilidad Social...):

- Mejora de los productos para la satisfacción de los clientes.
- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores.
- Mejor imagen pública debido a premios y conocimiento de la empresa.
- Mejor posición en el mercado laboral e interrelación con otros socios empresariales, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.

- Ahorro en costes e incremento de la rentabilidad.
- Incremento en ventas y facturación debido a lo antes mencionado.

La defensa moral de la RSE se refiere a las obligaciones éticas que tiene la empresa con la sociedad, los gobiernos, los clientes, los proveedores, entre otros, es tomar en cuenta que debemos informar todos los aspectos que ofrecen o que causan los productos que la empresa vende, las empresas no son moralmente responsables, las personas si lo son. Si tenemos un empresario que no tiene actitudes morales con su sociedad, pues el resto de la responsabilidad social no tendrá ningún sentido (La Responsabilidad Social y la Responsabilidad Moral, 2005). La moral defiende los principios y las leyes a las cuales se rigen el país en el que habitamos. En cuanto a defensa comercial, se utiliza la RSE como una estrategia comercial para incrementar las ganancias, es decir no se encuentran actuando en favor de la humanidad y del medio ambiente. Los estrategias de la responsabilidad social son ordenados por la gerencia máxima que, a como dé lugar, genera valor a sus inversiones (La Responsabilidad Social y la Responsabilidad Moral, 2005). Utilizan la responsabilidad social solamente para ganar una posición y fama con el mundo entero y así operar con mayor facilidad ya que los clientes confían en ellos, pero en realidad no se dan cuenta que incumplen las verdaderas funciones de la RSE. Arman técnicas para atacar a sus competencias basadas en la responsabilidad social, lo que no es bueno porque solamente lo utilizan como un camino hacia la popularidad de la empresa más no por encargarse del bienestar de la sociedad (La Responsabilidad Social y la Responsabilidad Moral, 2005). Parte de la responsabilidad social y moral encontramos las obras sociales, las

donaciones, sin esperar nada a cambio. Esto es ser una persona social y brindar verdadera ayuda (Gómez, 2004).

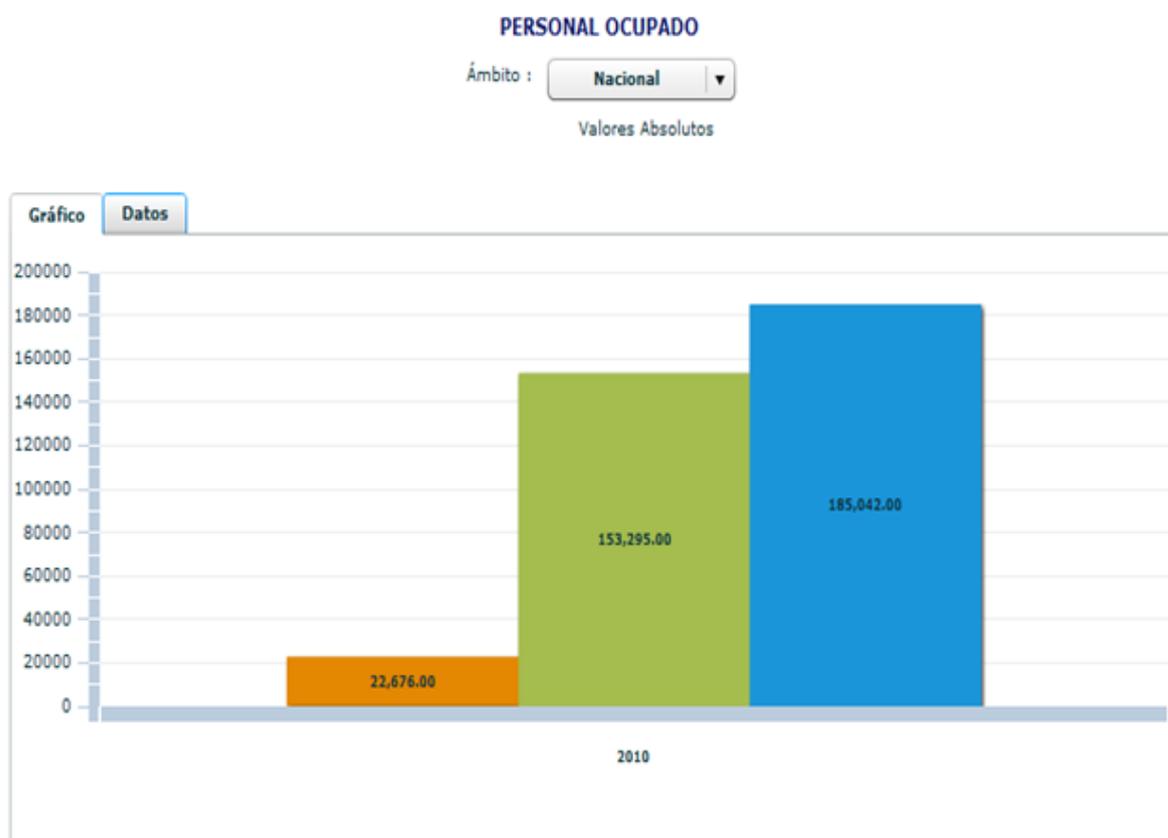
Se realizó una investigación sobre cómo cumple con su responsabilidad social el hotel Royal Palm, según las palabras del Gerente Comercial, quien fue el encargado de implementar las ideas para esta actividad, se contrató a un especialista empresarial en responsabilidad social en el turismo. No han podido darme el nombre porque forma parte de la confidencialidad de la empresa, pero en base al informe final que presentó, aseguró que el hotel cumple con las obligaciones básicas ambientales que las autoridades exigen; sin embargo, no realizan actividades extras para demostrar que son socialmente responsables (Entrevista a Juan David Echeverría – Gerente Comercial). El único aspecto en el que han pensado sobre la responsabilidad social fue en los colores en el logo del hotel que son verdes como los árboles, pero el problema es que no han sabido transmitir ese mensaje al público. Según mis observaciones durante el viaje que realicé a las Galápagos, el hotel no hace ningún tipo de donación ni acción hacia la protección del medio ambiente directamente, ni siquiera hacen reciclaje en las áreas del hotel. Además, en sus anuncios publicitarios no emiten mensajes que informen al público que ellos cumplen con su responsabilidad social sin llevarse ningún beneficio lucrativo. En mi opinión, no se dan cuenta que sería una ventaja doble, pues además de realizar actos benéficos para la sociedad y el medio ambiente, también adquieren buena reputación y admiración por las personas que posiblemente pueden convertirse en clientes en el futuro.

### 2.2.1.3.1 Personal Ocupado en el Ámbito Nacional

#### Referencia de gráficos

|  |                                                  |
|--|--------------------------------------------------|
|  | Artes, entretenimiento y recreación              |
|  | Actividades de alojamiento y servicios de comida |
|  | Administración pública y defensa social          |

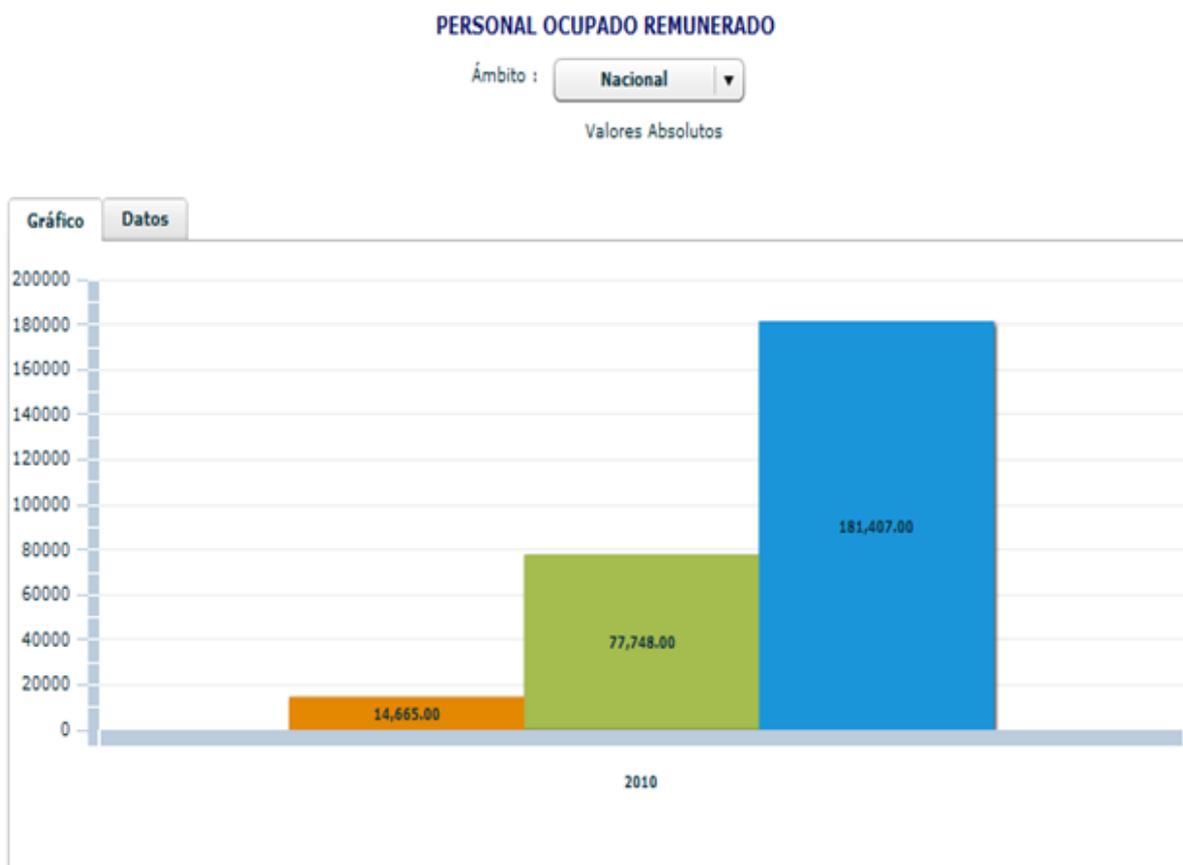
**Gráfico 18: Personal Ocupado en el Ámbito Nacional**



Fuente: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cenec.html#tpi=734>

### 2.1.1.1.1 Personal Ocupado Remunerado en el Ámbito Nacional

**Gráfico 19: Personal Ocupado Remunerado en el Ámbito Nacional**



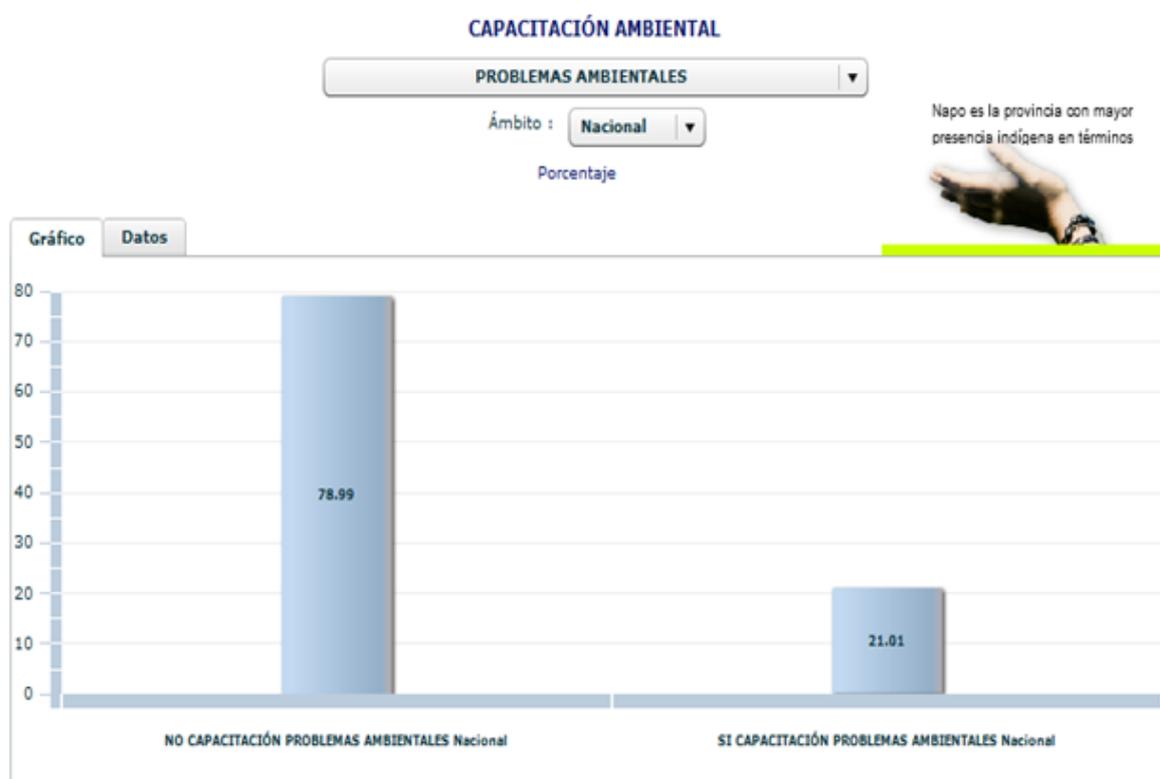
**Fuente:** <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cenec.html#pi=734>

En la parte de arriba se describen los sectores en los que se ha analizado al personal nacional ocupado sin remuneración y con remuneración. Es claro que los porcentajes del personal ocupado sin remuneración en los diferentes sectores son más altos que los del personal con remuneración. Según estos cuadros, el área de administración pública y defensa social no tienen mucha diferencia entre estos 2 tipos de personal, lo cual es un aspecto bueno para la sociedad ecuatoriana, pues es importante defender sus derechos y ofrecer un servicio público adecuado para todos. Sin embargo, en el sector en el que se enfoca esta investigación que son las actividades de alojamiento y

servicios de comida, las diferencias entre el personal remunerado y no remunerado son de una cantidad aproximada al doble la una de la otra; es decir, el doble del personal ocupado nacional del Ecuador no recibe una remuneración por participar en estas actividades.

### 2.1.1.1.2 Capacitación Ambiental

**Gráfico 20: Capacitación Ambiental**



**Fuente:** <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/capacitacionAmbiental.html#>

En el gráfico de arriba se presentan los porcentajes de las capacitaciones ambientales que se hacen al personal de las industrias que necesitan saber las leyes ambientales. El 78,99% no tiene capacitación sobre los problemas ambientales que existen en el país, mientras que apenas el 21,01% si reciben la debida capacitación. Este panorama ambiental no es

aceptable para un país que tiene tantos aspectos ambientales por lo que luchar, y si los empresarios que son quienes tienen más poder que las personas naturales, ¿De qué manera se pretenderá que los ecuatorianos aprendan a cuidarlo? Sin embargo, hay que recalcar que las capacitaciones ambientales no es un objetivo fácil de cumplir, cada empresa se enfoca en diferentes ambientes; el enfoque se divide entre las diferentes regiones del Ecuador para las que hay que crear sistemas ambientales diferentes para cada una. Para los hoteles ubicados en las Islas Galápagos las leyes ambientales deben ser mucho más estrictas porque muchas de las especies están en peligro de extinción y si siguen en ese camino, posiblemente se acabe la belleza de las Islas.

### **2.1.1.2 Factores Tecnológicos**

#### **2.1.1.2.1 Equipos de Gimnasio**

Se utilizarán nuevos equipos de gimnasio para la renovación del hotel que se está dando actualmente. El servicio de gimnasio es muy importante para que el cliente, ya sea nacional o extranjero, regrese a hospedarse por motivos de vacaciones o de negocios. Estar a la vanguardia en este tipo de servicios de un hotel es básico para poder competir con otros hoteles, pues los equipos de ejercicio físico relajan los músculos y remueven el estrés de las personas; por lo tanto, es esencial mantener estos equipos en buenas condiciones que satisfagan al cliente. La empresa que proporcionará los nuevos equipos se llama Taurus Fitness Center, se caracteriza por tener

mercadería importada y por ser una de las empresas que más ventas tiene debido a la calidad de sus productos.

#### **2.1.1.2.2 Equipos de Cocina**

Para el funcionamiento de un hotel, se deben conseguir máquinas industriales especializadas para realizar comidas en grandes cantidades para los clientes que van al restaurante, pues lógicamente, no solo serán los huéspedes del hotel, sino también otros turistas alrededor. Existen varias empresas que pueden proveer estos productos, sin embargo, es muy importante considerar el tema del clima, pues deben ser máquinas que se adapten al calor de las Islas Galápagos, es decir, los proveedores tienen que proporcionar un amplio período de garantía.

#### **2.1.1.2.3 Internet**

Actualmente, el internet rige el mundo entero, todo se hace a través del internet, razón por la cual este servicio debe ser de máxima calidad en un hotel. Los hoteles deben tener más consideración todavía en caso de tratarse de huéspedes que vienen del extranjero porque ellos deben seguir con sus actividades importantes de trabajo u otros aspectos a través del internet; si la señal no es buena y no logran conectarse a este servicio, el hotel generará una imagen pésima en sus clientes, logrando así que no vuelvan a hospedarse ahí.

#### **2.1.1.2.4 Cable Digital**

El cable digital utilizado en el hotel es TVCABLE, durante años la funcionalidad del mismo era bastante efectiva, sin embargo, con la aparición de hoteles competidores con el paso del tiempo, el cable que se ha puesto de

moda es el DIRECTV, por lo que el hotel debe implementarlo para poder tener, sino mejor, el mismo nivel de operación.

#### **2.1.1.2.5 Servicio de Agua Potable**

Este servicio en los hoteles de Galápagos es primordial, ya que el agua de las islas no es totalmente purificada, los huéspedes son advertidos de no beber agua del grifo por ninguna razón porque pueden adquirir algún tipo de infección. Por lo tanto, realizan grandes inversiones en pacas de agua purificadas. Bajo una investigación realizada por el hotel sobre los sistemas de filtro de agua que se podrían implementar, se descubrió que este sistema sería mucho más efectivo y rentable que el otro.

#### **2.1.1.3 Servicio**

El servicio que ofrece el Royal Palm se distingue de los demás hoteles porque ofrece la calidad y habitaciones de lujo que permiten disfrutar a los huéspedes de manera que se sienten en el paraíso. Su nivel de diferenciación radica en que es un hotel ubicado entre las montañas de la Isla Santa Cruz y por esto, le da un toque de relajación a la estadía de sus clientes. Además, tiene acceso fácil a recorridos públicos hacia el puerto principal de la isla, pero el cliente no tiene que hacer nada más que solicitar uno en la recepción del hotel y en menos de 10 minutos, el transporta estará listo afuera de su habitación.

Los procesos de renovación de la imagen del hotel y la innovación de la tecnología que brinda el hotel, ofrecerá al cliente una mayor facilidad de uso de

todas las instalaciones del hotel. Todo será electrónico, mientras que anteriormente, todos sus equipos eran manuales.

Los trabajadores del hotel serán lo suficientemente capacitados para atender a huéspedes de todas las culturas que les den el privilegio de hospedarse en él. De esta manera, se logra una ventaja competitiva con respecto a otros hoteles que no podrán ofrecer los mismos niveles de confort; generalmente, un hotel está listo solamente para ir a dormir y el resto del día visitar la ciudad. Pero en Royal Palm, los clientes sienten la satisfacción y la comodidad de quedarse y tomar una deliciosa ducha en los enormes jacuzzis privados que ofrece el hotel en cada habitación.

#### **2.1.1.4 Cliente**

Un cliente se define como la persona que compra o consume el producto o servicio de una empresa, a fin de satisfacer sus necesidades y gustos de acuerdo a lo que todos los consumidores actuales consumen. Las empresas deben tener en mente que la satisfacción del cliente es el objetivo más importante de alcanzar a corto y largo plazo.

Los clientes identificados de Royal Palm, son las familias de un nivel socio-económico medio alto y alto de todo el mundo. Puesto que el turismo en las Islas Galápagos es un factor muy importante para el Ecuador, el enfoque de este prestigioso hotel es ser reconocido como un hotel de lujo mundialmente, y así podrá atraer a clientes de todos los diferentes países y continentes que sean posibles.

La atención a cada cliente es personalizada, es decir, todos aquellos que

deseen hospedarse en el hotel, serán asesorados por las agentes de ventas para coordinar sus actividades y aventuras durante el tiempo de estadía. Además, las familias o grupos a hospedarse tendrán la oportunidad de obtener tours básicos por mínimas cantidades de pago adicionales.

El cliente siempre tiene la opción de elegir entre sus varias opciones de estadía, por lo que las agentes de venta del hotel estarán pendientes todo el tiempo y presionando a los clientes que hacen contacto para ofrecerles menores precios y mejores paquetes promocionales que otros hoteles de la zona. Sin embargo, el hotel pertenece al grupo de “Leading Hotels of the World”, grupo al que solamente hoteles extremadamente exclusivos y con alta calidad de servicio, pueden ingresar después de pasar por una serie de requerimientos generales y específicos para calificar como apropiado a formar parte de este grupo. Esta organización, brinda al cliente un nivel de confiabilidad inmediato ya que la mente del consumidor se direcciona hacia un excelente servicio si es que este hotel pertenece a este grupo. Por lo tanto, el cliente será de un nivel exclusivo también, que no le interesa el tema de gastar menos por algo parecido o igual, sino que prefiere gastar más por un servicio de primera clase.

### **2.1.1.5 Competencia**

#### **2.1.1.5.1 Competencia Directa**

Su competencia directa son todos los hoteles que se encuentran en la Isla Santa Cruz, puesto que son los que podrían preferir los clientes en el

momento de la toma de decisión, estos hoteles son muy riesgosos para el desempeño del Royal Palm. Lógicamente, si ofrecen un precio de hospedaje más bajo y con similares condiciones de lujo, los clientes optarán por hospedarse en ese hotel. Además, el problema está en que muchos clientes van a preferir quedarse en los hoteles que se encuentran en el Puerto donde hay más movimiento que en un hotel que se encuentra entre las montañas. Ese precisamente es el reto que ha tenido que combatir el Hotel Royal Palm desde sus inicios.

A continuación se encuentran los datos de los 5 hoteles que representan una fuerte competencia para el Royal Palm:

**Tabla 4: Competencia Directa del Hotel Royal Palm Galápagos**

| NOMBRE DE HOTEL                    | DATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HOTEL ANGERMEYER WATERFRONT<br>INN | <p>Se ubica a la orilla de la Bahía, cerca de las playas. Ofrece Wi-fi, TV Cable y servicio de restaurante y piscina.</p> <p><b>Dirección:</b> Barrio Punta Estrada, EC200350, Puerto Ayora.</p> <p><b>Celular:</b> 099 472 4755</p>                                                               |
| HOTEL FINCH BAY                    | <p>Es posible tener un yate privado propio porque está cerca del muelle. Ofrece Wi-fi, TV Cable y servicio de restaurante y piscina.</p> <p><b>Dirección:</b> Barrio Punta Estrada, EC200350, Puerto Ayora.</p> <p><b>Teléfono:</b> 02 988 300</p> <p>A tan solo 5 minutos de la playa, ofrece</p> |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CASA LA IGUANA</b>              | <p>Wi-fi, DVD, aire acondicionado, jacuzzis, chimeneas y terrazas privadas.</p> <p><b>Dirección:</b> Barrio Punta Estrada, EC200350, Puerto Ayora.</p> <p><b>Celular:</b> 099 975 1199</p>                                                                                                               |
| <b>SEMILLA VERDE LODGE</b>         | <p>Se ubica en las tierras altas de Santa Cruz, es un establecimiento ecológico donde puedes ver tortugas caminando por el jardín. Servicio de lujo y atención personalizada.</p> <p><b>Dirección:</b> Km. 12 Vía a Baltra, Puerto Ayora. EC200350, Puerto Ayora.</p> <p><b>Celular:</b>098 710 3006</p> |
| <b>RED MANGROVE AVENTURA LODGE</b> | <p>Ubicado a 5 minutos del muelle de Puerto Ayora. Ofrece vista directa a los lobos marinos y excelente servicio de todo tipo.</p> <p><b>Dirección:</b> Av. Charles Darwin S/N y Piqueros. EC200350, Puerto Ayora.</p> <p><b>Teléfono:</b>052 526 564</p>                                                |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 2.1.1.5.2 Competencia Indirecta

La competencia indirecta del hotel, son los hoteles ubicados en las diferentes islas de Galápagos. Puesto que aunque existe una alta probabilidad de que los clientes organicen un viaje para recorrer todas las islas, también existe una mínima probabilidad de que visiten el hotel, ya sea por el servicio de restaurante o simplemente porque quieren conocerlo. Sería mucho más eficiente que el Hotel Royal Palm, sepa anticipadamente sobre estos clientes que se hospedarán en los diferentes hoteles, y les ofrezcan algún tipo de incentivo para visitar su hotel. Con una simple visita o recorrido, ya aumentan

las probabilidades de que la próxima vez, se hospeden con ellos.

**Tabla 5: Competencia Indirecta del Hotel Royal Palm Galápagos**

| NOMBRE DE HOTEL | DATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LA GRAN TORTUGA | <p>Se ubica cerca de las playas. Ofrece Wi-fi, TV Cable y vistas panorámicas desde todas las habitaciones.</p> <p><b>Dirección:</b> Puerto Villamil, 000000, Puerto Villamil, Isla Isabela.</p> <p><b>Teléfono:</b> 052 529 1988</p> <p><b>Celular:</b> 098 913 5693</p>                        |
| HOSTAL LOJA     | <p>Ofrece un concepto lojano lleno de colores y vida en las habitaciones, Wi-fi, balcón privado, aire acondicionado y jardín.</p> <p><b>Dirección:</b> Av. 16 de Marzo, EC200250, Puerto Villamil, Isla Isabela.</p>                                                                            |
| HOTEL ALBEMARLE | <p>Se encuentra en una casa de estilo mediterráneo, justo en la playa Cuna del Sol. Ofrece un jardín con piscina, un restaurante, piscina, aire acondicionado y Wi-Fi.</p> <p><b>Dirección:</b> Puerto Villamil, 200253, Puerto Villamil, Isla Isabela.</p> <p><b>Teléfono:</b> 052 529 489</p> |
| HOTEL ORCA      | <p>Ofrece un servicio personalizado con baño privado, aire acondicionado, Wi-fi y TV Cable. También todo tipo de actividades extremas (kayak, buceo, equitación, etc).</p> <p><b>Dirección:</b> Puerto Baquerizo Moreno, Isla San Cristóbal.</p> <p><b>Teléfono:</b> 052 520 233</p>            |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HOTEL DON JORGE</b> | Ubicación central, cuenta con servicio de restaurante y zona de terraza privada. Además, conexión Wi-fi, TV Cable y business center.<br><b>Dirección:</b> Puerto Baquerizo Moreno, Isla San Cristóbal.<br><b>Teléfono:</b> 052 520 265 |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 2.1.1.6 Precios

Los precios se determinan por las diferentes habitaciones que ofrece el hotel para el hospedaje de sus clientes. Cada habitación se caracteriza por tener diferentes lujos y por eso los altos precios asignados a cada una de ellas.

A continuación la tabla de precios de acuerdo a cada habitación:

**Tabla 6: Matriz de Precios Impuestos por habitación**

| TIPO DE HABITACIÓN            | PRECIO                                                          |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| VERANDA                       | \$425 más el 22% - 10% de servicio y 12% de impuestos           |
| VILLA                         | \$705 más el 22% - 10% de servicio y 12% de impuestos           |
| SUITE ROYAL                   | \$675 más el 22% - 10% de servicio y 12% de impuestos           |
| SUITE PRESIDENCIAL            | \$565 más el 22% - 10% de servicio y 12% de impuestos           |
| VILLA PRÍNCIPE DE GALES (POW) | \$990 más el 22% - 10% de servicio y 12% de impuestos           |
| VILLA ESPECIAL E              | Varía a partir de los \$20.000 según requerimientos del cliente |

**INDEPENDIENTE: VILLA****ESCALECIA***Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 2.1.1.7 Canales de Distribución

#### 2.1.1.7.1 Canal de Distribución por medio de Agencias de Viajes

Este canal de distribución, se hace mediante las Agencias de Viajes. Las agencias se encargan de proporcionar toda la información de los servicios que ofrece el hotel, así como de tratar de convencerlos de que su elección ha sido fabulosa. Por supuesto, tienen políticas de pago y normas que no se pueden romper con el hotel.

**Gráfico 21: Canal de Distribución por medio de Agencias de Viajes**

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

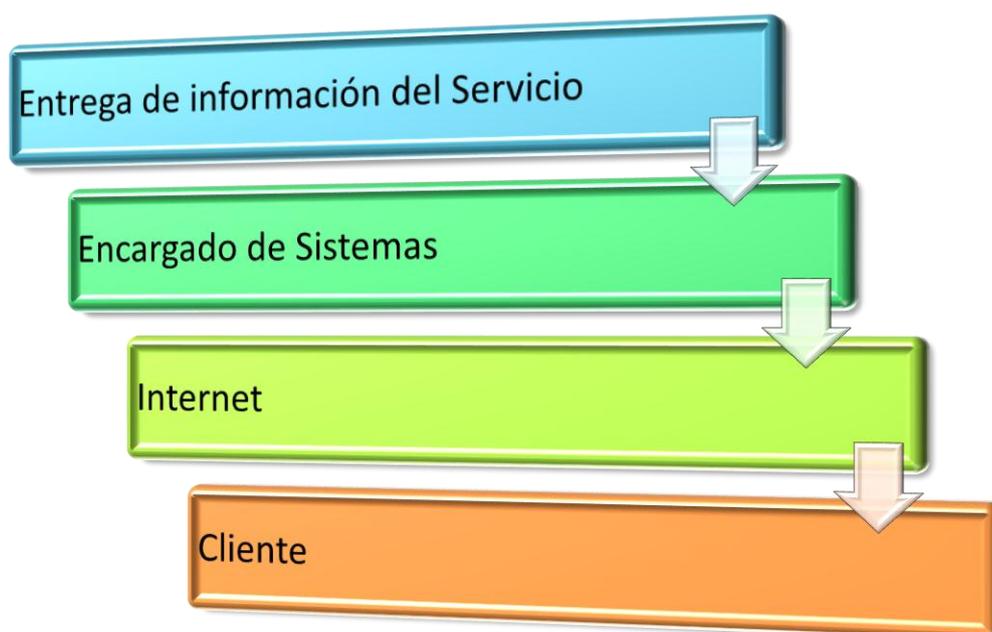
### 2.1.1.7.2 Canal de Distribución por medio de Internet

Este canal de distribución se realiza mediante la base de internet, entonces funciona a través de las páginas web con las que trabaja el Royal Palm que son:

- Booking.com
- La página web del grupo “Leading Hotels of the World” (LHW)

Entonces, la introducción de la información del servicio que ofrece el hotel, llega al cliente directamente, pues estas 2 páginas web tienen un alto reconocimiento por su magnífico desempeño en el tema de reservas de hotel para un viaje. Cuando el cliente desea buscar por internet, booking.com es la primera página que aparece en la página principal de búsqueda.

**Gráfico 22: Canal de Distribución por medio de Internet**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

## **2.1.2 Micro Entorno**

El análisis del Micro entorno de la empresa se refiere a los aspectos que rodean a la empresa directamente dentro de ella. Sin saber cómo se encuentra actualmente la empresa no se puede determinar los problemas a resolver y mucho menos tratar de implementar soluciones.

### **2.1.2.1 Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter**

#### **AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

El principal nuevo entrante que el Hotel debe considerar es un nuevo proyecto que está en proceso de aprobación para su posterior construcción justo al frente de donde se encuentra ubicado, es decir, en las montañas. El nuevo hotel propone ser de lujo completo y con todo el material moderno y renovado que va acorde a los nuevos estilos de la época. La fecha tentativa de apertura del hotel se rumora que será en el año 2014, todavía no se ha definido el mes. Sin embargo, los directivos del hotel comentan que será la competencia directa del Royal Palm y están conscientes de que deben hacer nuevas estrategias y remodelaciones en el hotel para poder estar listos para competir contra ellos y que no pierdan clientes.

#### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La amenaza más grande que se está presentando para los responsables de hoteles es la fuerza que están ganando los cruceros en cuanto a clientes extranjeros. Las Islas Galápagos cuentan con un potencial magnífico para ser

recorridas todas y cada una de ellas, por lo que los turistas ya no desean solamente visitar una, sino que prefieren visitar todas las islas que puedan durante sus vacaciones. Es por esto que aunque los precios de los cruceros sean bastante elevados, la demanda no baja por más que los precios sigan subiendo. Mientras que la demanda de hoteles, está bajando sustancialmente dependiendo del tipo de cliente que esté interesado en visitar las islas.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Debido a que las materias primas, productos semi-terminados y los componentes tienden a ser commodities suministrados por pequeñas compañías a grandes compañías fabricantes, los proveedores normalmente carecen de poder de negociación; incluso el poder de negociación disminuye porque puesto que la demanda turística en Ecuador es tan alta, cada vez se inauguran más empresas que se encargan de la distribución de suministros para hoteles y cruceros. Es muy importante tomar en cuenta que cuando la empresa trata a los proveedores como competidores directos dentro de su mismo sector de operación, su rentabilidad financiera disminuirá porque los proveedores tienen el producto que las empresas necesitan, por lo tanto, tendrán ventaja competitiva sobre las empresas.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

En este caso, el poder de negociación de los clientes es muy alto porque el hotel ya cuenta con proveedores fijos que los proporcionan de suministros regularmente, incluso algunos de los productos que compran tienen el logo y el

nombre del hotel, por lo cual, tienen el poder de negociación para reducir precios o conseguir descuentos. Si los proveedores de este producto no cumplen con sus exigencias, muy probablemente perderán la venta masiva que pudieron haber concretado con el cliente. Estos factores dependen totalmente de la confiabilidad y el compromiso entre empresas, así como la reputación que cada una de ellas ha ganado en el mercado, los negocios solamente se realizan cuando son negocios bastante seguros y prometedores.

De esta manera, se concluye que el Hotel Royal Palm tiene alto poder de negociación desde la perspectiva de cliente, ha concretado acuerdos muy beneficios con los proveedores que resultan ser bastante efectivos para las reservas y necesidades del hotel, además, los costos de compra se reducen en una cantidad considerable y también tienen planes de pago que alargan la rentabilidad del hotel.

## **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad es algo que está muy presente en todas las industrias del mundo, sin embargo, el turismo es definitivamente un fuerte sector en donde se destacan las rivalidades entre empresas. Royal Palm ha sabido manejar esto muy bien, en lugar de contraer rivalidad con sus competidores, ha optado por hacer acuerdos con ellos. Por ejemplo, tiene un convenio con el Hotel Red Mangrove que está ubicado en Puerto Ayora que es el pueblo de la isla Santa Cruz; en caso de que sus clientes no deseen permanecer hospedados más en su hotel por diferentes motivos, entonces ellos recomiendan los servicios del Red Mangrove y por supuesto, ganan un porcentaje dependiendo del monto

consumido de estos clientes. El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. La competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen las siguientes condiciones.

- Hay varias empresas que compiten, o las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos.
  - Cuando la industria está muy concentrada o dominada por una o dos empresas, el líder o líderes pueden imponer disciplina. Cuando hay varias empresas compitiendo y/o los competidores son bastante parecidos, entonces alguna de las empresas recortará precios de una forma muy agresiva para conseguir una ventaja respecto a los demás.
- El sector industrial está creciendo muy lentamente.
  - Cuando el crecimiento de la industria se hace más lenta o se detiene, entonces lo único que pueden hacer los rivales para mejorar sus resultados es quitarles negocios a las empresas competidoras.
- Las empresas tienen costos fijos elevados.

- Los costos fijos son aquellos costos asociados con el funcionamiento habitual de una empresa, como por ejemplo los sueldos de los directivos, los alquileres, los seguros y otros costos de este tipo que normalmente no suelen variar en función del volumen de producto manufacturado. Cuando los costos fijos son elevados en relación con el valor total del producto manufacturado, las empresas se ven sometidas a una gran presión para producir a plena capacidad a fin de mantener los costos unitarios bajos.
- Las empresas tienen costos de almacenamiento elevados.
  - Cuando el almacenamiento de productos resulta muy caro, las compañías tienen la tentación de recortar precios para hacer mover su producto.
- Las empresas tienen unos márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender el producto.
  - Por ejemplo, el hotel nunca puede recuperar una reserva de clientes que no se pudo hacer debido a la falta de disponibilidad de habitaciones en las fechas que se solicitó, por lo tanto, sienten la presión de vender esas habitaciones al ofrecer a los clientes otras fechas de visita y con un precio menor para que la propuesta sea atractiva y no pierdan el cliente.

- El producto o servicio se considera como un bien de consumo sobre el que el comprador tiene varias opciones, y el costo que debe afrontar el comprador por cambiar de marca o de proveedor es pequeño.
  - En estos casos, el comprador busca precio y servicio y la competencia es muy fuerte.
  
- La capacidad se debe aumentar en grandes cantidades.
  - En algunos sectores industriales, como en un hotel, no es rentable para las empresas ofrecer y emplear servicios que las personas no van a consumir ni utilizar. Estos estándares son asignados a todos los hoteles, pues solamente se pueden implementar nuevos productos o servicios en caso de haber sido completamente estudiado y analizado. Tampoco será conveniente si es que diseñan paquetes de ofertas de servicios para una o 2 personas, lo ideal es que el ofrecimiento sea masivo, porque de lo contrario, van a terminar con pérdidas frente a la competencia.
  
- Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes, personalidades y varias cosas más.

- Las compañías extranjeras complican el entorno competitivo pues enfocan un mismo negocio con metas y objetivos distintos de los de las empresas locales. Lo mismo ocurre en el caso de empresas más nuevas, más pequeñas, o administradas por los propios propietarios que pueden ser mucho más agresivas y estar dispuestas a arriesgarse mucho más.
- Hay mucho en juego.
  - Por ejemplo, la competencia entre agencias de viajes en Ecuador es bastante fuerte, debido a que el factor turismo es determinante en la economía del país, pues las compañías dedicadas al turismo se empeñan cada vez más por atraer clientes y una de las mejores maneras es a través de agencias de viaje; es por esto que existen muchas agencias a disposición de los clientes.
- Las barreras de salida son altas.
  - Desde un punto de vista económico, estratégico y/o emocional, para una empresa puede resultar muy caro abandonar y dejar el negocio. Por este motivo, las compañías pueden seguir compitiendo aun en el caso de que no les resulte muy rentable hacerlo. Algunos ejemplos de barreras son:

- Dificultad para liquidar equipos por su precio y nivel de especialización.
- Puede resultar muy caro romper un contrato laboral.
- Vínculos emocionales que unen a los directivos y a los propietarios de la empresa con la misma.
- Restricciones en cuanto a despidos y cierres de plantas que son bastante comunes en muchos países.

#### **2.1.2.2 Las fuerzas genéricas de Michael Porter**

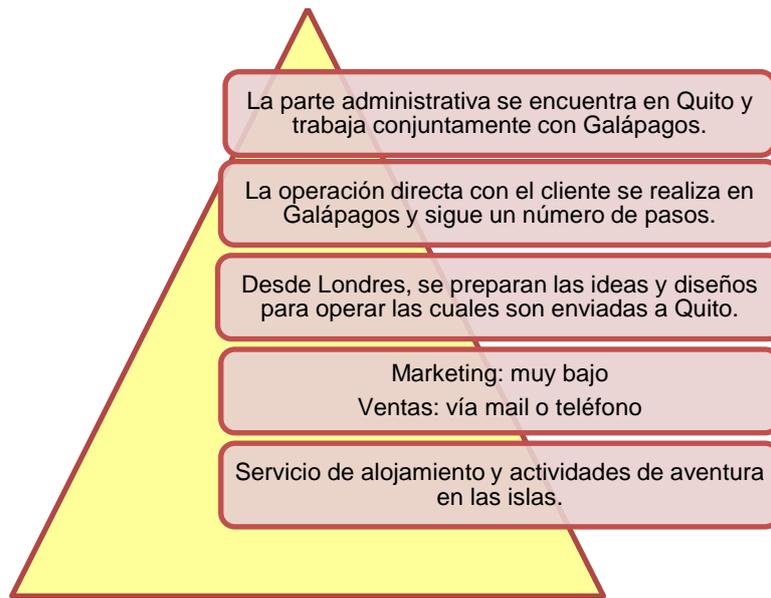
El Hotel Royal Palm posee un poder sobre las 3 estrategias que constituyen este modelo de Porter. Es líder en costos altos, pues los clientes prefieren pagar un poco más por hospedarse en este hotel que pagar un poco menos con categorías y calificaciones mucho más bajas que el Royal Palm. Las 3 estrategias se encuentran estrechamente ligadas, pues están diseñadas para trabajar juntas frente a la competencia. A través de su alto lujo y comodidades que ofrece, el hotel cuenta con la fidelidad de sus clientes por la confiabilidad que han logrado desarrollar en todos sus años de gestión, se diferencian de los demás por estar ubicados en la carretera vía a Puerto Ayora, rodeada de árboles, campo y pájaros, ofrece tanto tranquilidad y confort a sus huéspedes como un servicio de maravilla que estará a su completa disposición. Se caracteriza también por su enfoque direccionado hacia las personas con

altos recursos económicos nacionales y extranjeras; con lo cual logran una perspectiva de elite frente a otros hoteles y crean una imagen corporativa positiva para sus consumidores, especialmente si son extranjeros que disfrutan de gastar su dinero en unas buenas vacaciones.

El hotel se caracteriza por ofrecer a sus clientes un alto nivel de satisfacción, y por esta misma razón es que deben preocuparse y enfocarse a continuar con esa imagen que ya han incorporado en el mercado turístico del Ecuador y el resto del mundo. Las Islas Galápagos tienen mucho potencial para ser exploradas y visitadas y generar muchas ganancias para la economía del país, pero también las empresas deben estar conscientes de todo lo que incurre inaugurar una empresa turística en Galápagos. Ciertamente, Royal Palm tiene todos sus papeles y permisos en regla, pero a veces podrían cometer malas prácticas del ambiente solamente por generar un poco más de ganancias lucrativas; el objetivo de toda empresa debe ser siempre la satisfacción de los clientes, así el dinero vendrá limpio y complicaciones.

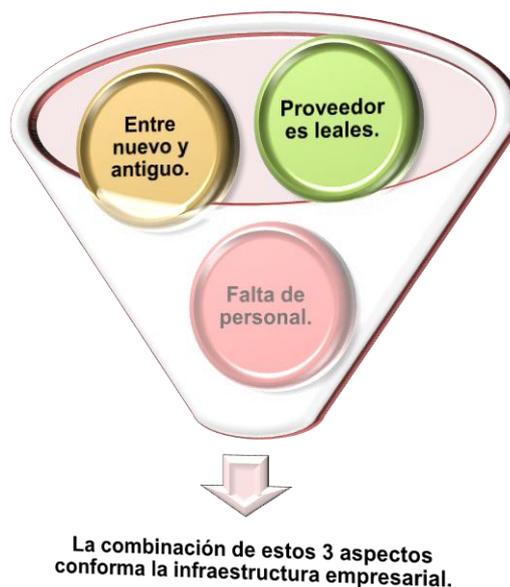
### **2.1.2.3 La cadena de Valor de Michael Porter**

#### ***Gráfico 23: Actividades Primarias del Royal Palm***



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

**Gráfico 24: Actividades de Apoyo del Royal Palm**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

La cadena de valor de Porter, es una herramienta bastante útil para identificar los procesos y problemas que se puedan encontrar en la organización y a partir de ella, realizar un plan de reorganización para todos los

departamentos que forman la infraestructura del hotel. Como se puede observar en los 2 gráficos anteriores, las actividades del hotel son bastante claras, y en algunas, la empresa podría necesitar reforzamiento y en otras se necesitará el mantenimiento de las ideas, es decir, no permitir que la calidad de sus servicios caiga.

## **2.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **2.3.1 Problema**

Entender mediante encuestas a clientes y entrevistas a los directivos del hotel las verdaderas molestias que está atravesando el hotel. Para esto se dirigirá un sistema de encuestas por internet acorde a la base de datos del hotel. Básicamente, se debe conocer qué piensan los clientes que son la parte externa del hotel, y los empleados que son la parte interna del hotel para saber qué tipo de problemas hay que resolver.

### **2.3.2 Objetivos**

#### **2.3.2.1 Objetivo General**

Conocer los requerimientos de los clientes en cuanto al servicio de hotel que están buscando para sus vacaciones para encontrar los puntos a desarrollar en el plan de negocios para el Royal Palm. Además, saber qué piensan de los precios que pagan por la estadía del hotel y el nivel de satisfacción que este servicio les genera.

### 2.3.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer la frecuencia de hospedaje que tiene el hotel.
- Establecer los lugares de preferencia donde adquiere el servicio.
- Analizar los precios que está dispuesto a pagar el cliente potencial por el servicio de hospedaje.
- Determinar en qué punto de satisfacción se encuentra el cliente con el servicio.
- Conocer qué tipo de innovaciones necesita el servicio para incrementar el número de clientes.

### 2.3.3 Metodología de la Investigación

- **Investigativa:** se implementó para saber la situación actual de la empresa en cuanto al entorno que la rodea, con el objetivo de analizar con profundidad los factores que forman parte de sus operaciones. Se determinará con esta investigación, la cantidad de clientes que se podrían obtener a través del establecimiento de nuevos proyectos para la mejora del servicio.
- **Causal:** mediante esta investigación se determinarán las fallas que se presentan en el hotel, para poder establecer las matrices del análisis FODA del hotel (Fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas). Ha sido efectiva en cuanto a la identificación de gustos y preferencias del consumidor actual y potencial para el hotel.

### 2.3.3.1 Tipos de Investigación

Es una investigación totalmente cualitativa, pues se pretende implementar la propuesta en base a datos ya establecidos anteriormente y proporcionados por fuentes confiables que ayudarán para entender los procesos adecuados que se deben organizar para que el turismo de las Islas Galápagos sea explotado correctamente. Se pretende también que el investigador encuentre una comprensión nueva sobre la situación que está siendo analizada. Los objetivos variarán de acuerdo a las diferentes perspectivas de cada factor analizado a través de ayudas metodológicas como entrevistas, encuestas, audio o video referentes a esta situación.

### 2.3.3.2 Fuentes de Investigación

**Entrevistas** – Se realizarán entrevistas solamente en las oficinas de Quito a los gerentes comercial y financiero, a una de las agentes de ventas y a una o dos personas del personal contable.

**Encuestas** – Se realizará una encuesta a 250 clientes de la base de datos que tiene el hotel para determinar una serie de incógnitas que permitirán planear de mejor manera el plan de negocios.

### 2.3.4 Segmentación

***Tabla 7: Segmentación del Mercado***

|                     |
|---------------------|
| <b>SEGMENTACIÓN</b> |
|---------------------|

|                            |                                                                |                                                                                                                                          |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GEOGRÁFICA</b>          | PAIS:<br>CIUDAD PRINCIPAL:<br>SECTOR:                          | Variados<br>Quito<br>Norte                                                                                                               |
| <b>DEMOGRÁFICA</b>         | GÉNERO:<br>EDAD:<br>INGRESOS:<br><br>NIVEL:<br>SOCIOECONÓMICO: | Indistinto<br><br>De 35 años en adelante<br>900 dólares en adelante<br><br>Medio alto y alto                                             |
| <b>UNIVERSO DE ESTUDIO</b> | NACIONAL E<br>INTERNACIONALMENTE                               | No se puede estimar un número exacto de habitantes entre los que se encuentran las muestras debido a la amplitud del espacio de estudio. |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 2.3.5 Universo de Estudio

El universo de estudio está enfocado en un espacio demasiado amplio para poder determinar un número exacto de habitantes a los que se les está incluyendo en la muestra de investigación, su edad comprende desde los 35 años en adelante y que tengan ingresos mensuales desde los \$900 dólares. La razón de este segmento es que los precios del hotel exigen clientes que puedan pagar altos montos de hospedaje u otros servicios que ofrece el hotel.

Las entrevistas personales serán únicamente a directivos de las oficinas administrativas de Quito y tratarán temas acerca de su gestión dentro del hotel, las ventajas y desventajas que ellos encuentran dentro del sistema operacional y logístico. También nos darán su opinión sobre los procesos de innovación que creen que se podrían presentar en la empresa.

### **2.3.6 Tamaño de la Muestra**

La muestra no se determinará por medio de cálculos, sin embargo se ha determinado realizar la encuesta al 5% de los clientes que constan en la base de datos proporcionada por el hotel, la cual asegura tener 5000 clientes ingresados en el sistema. Por lo tanto, el total de clientes encuestados será de 250 alrededor del mundo, incluidos los clientes ecuatorianos.

La muestra se hará de forma general, es decir, sin división de clientes con respecto a su país de residencia; siendo el turismo una industria que ofrece un servicio generalizado desde la perspectiva empresarial, es un tanto imposible hacer estudios de cada país a los que, como hotel, se quiere atraer hacia la cartera de clientes. Esto se refiere a la idea de que cada hotel ofrece sus distintas promociones, condiciones de alojamiento, políticas de asesoramiento, entre otros servicios, pero eso no significa que sea un servicio personalizado para cada cliente como en otro tipo de industrias que se dedican a la venta de productos.

En las industrias que se ofrecen servicios, se realizan servicios personalizados como son la organización de actividades durante el tiempo de vacaciones de los clientes, también se refiere a personalizar cada una de las exigencias que requieren los huéspedes, siempre y cuando se encuentren dentro de los estándares permitidos en las reglamentaciones del hotel. El servicio es algo intangible que debe ser comercializado de la misma manera que las competencias porque si no las empresas se quedarían fuera del negocio, sin embargo, no puede ser totalmente adaptado a las diferentes culturas, al contrario, los clientes deben adaptarse a la cultura del país que

están visitando.

Es por estos motivos principales que el número de la muestra debe no es determinado mediante cálculos de prueba sino que el investigador toma un porcentaje según sus recursos viables para llegar a este número de personas, y lograr determinar alcanzar los objetivos que se desean determinar.

### 2.3.6.1 Encuestas

#### 2.3.6.1.1 Diseño de Encuesta para los Clientes Actuales

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO  
ENCUESTA PARA CLIENTES DEL HOTEL ROYAL PALM GALÁPAGOS  
FUENTE PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Pregunta 1.- ¿Le gusta viajar?

|           |  |
|-----------|--|
| Si        |  |
| No        |  |
| A veces   |  |
| No aplica |  |

Pregunta 2.- ¿Con qué frecuencia viaja?

|              |  |
|--------------|--|
| Siempre      |  |
| Casi siempre |  |
| A veces      |  |

Pregunta 3.- ¿Por qué razón viaja principalmente? Califique del 1 al 4, siendo 4 la razón más importante y 1 la razón menos importante.

|                  |  |
|------------------|--|
| Placer           |  |
| Negocios         |  |
| Eventos Sociales |  |
| Investigaciones  |  |

Pregunta 4.- ¿A qué lugares le gusta viajar?

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Dentro del país         |  |
| Fuera del país          |  |
| Dentro de su continente |  |
| Fuera de su continente  |  |

Pregunta 5.- Califique la calidad del servicio de los siguientes operadores turísticos, siendo 1 muy malo y 4 muy bueno.

|                   |  |
|-------------------|--|
| Agencia de viajes |  |
| Hoteles           |  |
| Cruceros          |  |
| Auto-servicio     |  |

Pregunta 6.- ¿Cuál de estas islas escogería para realizar un viaje de placer?

|                  |  |
|------------------|--|
| Islas Canarias   |  |
| Islas Galápagos  |  |
| Islas del Caribe |  |
| Islas Malvinas   |  |

Pregunta 7.- ¿Piensa que la innovación tecnológica en el Hotel Royal Palm Galápagos debe ser constante?

|            |  |
|------------|--|
| Si         |  |
| No         |  |
| No importa |  |

Pregunta 8.- Califique la calidad de servicio del Royal Palm, siendo 1 muy malo y 4 muy bueno.

|   |  |
|---|--|
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |
| 4 |  |

Pregunta 9.- ¿Le pareció que el hotel cuenta con los suficientes ofrecimientos de confort?

|             |  |
|-------------|--|
| Si          |  |
| No          |  |
| Más o menos |  |

Pregunta 10.- Generalmente, cuando viaja, lo hace:

|            |  |
|------------|--|
| Acompañado |  |
| Solo       |  |

Pregunta 11.- ¿Ha tenido malas experiencias con los productos o el servicio que ofrece Royal Palm?

|          |  |
|----------|--|
| Producto |  |
| Servicio |  |
| Ambos    |  |
| Nunca    |  |

Pregunta 12.- ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, fue solucionado?

|           |  |
|-----------|--|
| Si        |  |
| No        |  |
| No aplica |  |

Pregunta 13.- ¿Ha recomendado o recomendaría el hotel a sus amigos?

|    |  |
|----|--|
| Si |  |
| No |  |

### 2.3.6.1.2 Diseño de Encuesta para los Clientes Actuales en el idioma Inglés

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO  
SURVEY ONLY FOR ROYAL PALM GALAPAGOS HOTEL'S COSTUMERS  
SOURCE TO BE USED IN A MARKET RESEARCH

Question 1.- ¿Do you like to travel?

|                |  |
|----------------|--|
| Yes            |  |
| No             |  |
| Some times     |  |
| Does not apply |  |

Question 2.- ¿How frequently do you travel?

|               |  |
|---------------|--|
| Always        |  |
| Almost always |  |
| Some times    |  |

Question 3.- ¿What principal reason do you have to travel? Rate from 1 to 4, being 4 the most important reason and 1 the less important one.

|               |  |
|---------------|--|
| Pleasure      |  |
| Business      |  |
| Social Events |  |

|                |  |
|----------------|--|
| Investigations |  |
|----------------|--|

Question 4.- ¿Which places do you like to travel to?

|                        |  |
|------------------------|--|
| Inside the country     |  |
| Outside the country    |  |
| Inside your continent  |  |
| Outside your continent |  |

Question 5.- Rate the quality of the service given by the following turistic operators, being 1 very bad and 4 very good.

|                 |  |
|-----------------|--|
| Travel Agencies |  |
| Hotels          |  |
| Cruises         |  |
| Self-service    |  |

Question 6.- ¿Which of these islands would you choose to make a pleasure trip?  
?

|                   |  |
|-------------------|--|
| Canary Islands    |  |
| Galapagos Islands |  |
| Caribbean Islands |  |
| Falkland Islands  |  |

Question 7.- ¿Do you think that the technologic innovation at the Royal Palm Galapagos Hotel has to be constant?

|                 |  |
|-----------------|--|
| Yes             |  |
| No              |  |
| Does not matter |  |

Question 8.- Rate the quality of the Royal Palm service, being 1 very bad and 4 very good.

|   |  |
|---|--|
| 1 |  |
|---|--|

|   |  |
|---|--|
| 2 |  |
| 3 |  |
| 4 |  |

Question 9.- ¿Do you think that the hotel offers enough comfort?

|              |  |
|--------------|--|
| Yes          |  |
| No           |  |
| Intermediate |  |

Question 10.- Generally, when you travel, you do it:

|             |  |
|-------------|--|
| Accompanied |  |
| Alone       |  |

Question 11.- ¿Have you ever had bad experiences with any Royal Palm Hotel's products or services?

|         |  |
|---------|--|
| Product |  |
| Service |  |
| Both    |  |
| Never   |  |

Question 12.- ¿If your last answer was affirmative, was it solved?

|                |  |
|----------------|--|
| Yes            |  |
| No             |  |
| Does not apply |  |

Question 13.- ¿Have you or would recommend this hotel to your friends?

|     |  |
|-----|--|
| Yes |  |
| No  |  |

### 2.3.6.1.3 Análisis y Tabulación de Resultados Generales

Los resultados se presentarán ponderados entre las 2 encuestas de los 2 idiomas que se realizaron. Se diseñaron así por el requerimiento de idioma en el resto del mundo que no habla la lengua española. Todos los gráficos a presentarse a continuación serán realizados con la lengua española y no el idioma inglés por temas de formato de esta investigación.

**Gráfico 25: Pregunta 1.- ¿Le gusta viajar?**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

Se puede observar que al 74% de los clientes encuestados les gusta viajar constantemente. A través de esta pregunta, se asegura el hecho de que la mayoría de clientes que viaja lo hacen sin que nadie los obligue y por puro gusto. Se demuestra que el nivel de turistas que disfruten de un viaje es más alto que la mitad de los por diferentes razones, no disfrutan.

**Gráfico 26: Pregunta 2.- ¿Con qué frecuencia viaja?**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

La frecuencia de viaje de los clientes encuestados representa un total del 43% a favor de la respuesta casi siempre. Esto quiere decir que los clientes planean sus vacaciones regularmente, pero de todas maneras no tienen la disponibilidad de viajar muy seguido, ya sea por razones financieras o personales.

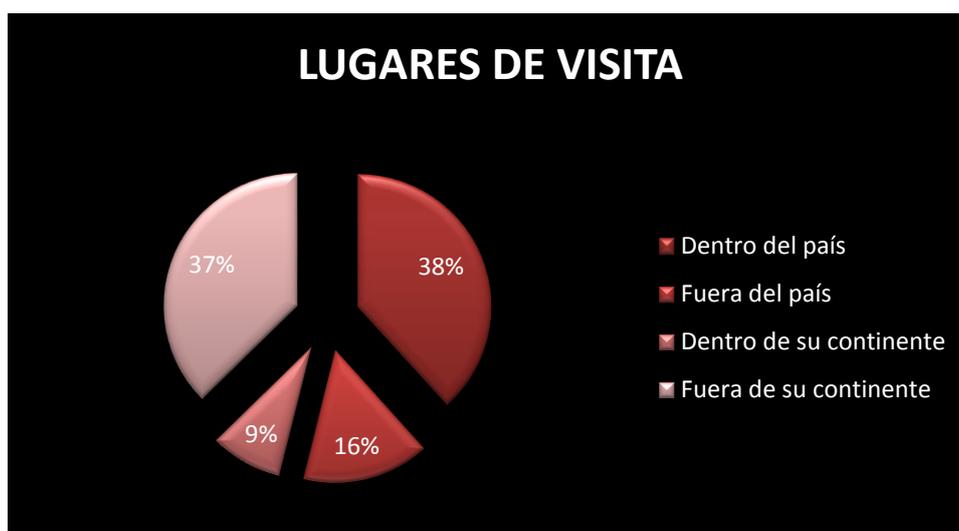
**Gráfico 27: Pregunta 3.- ¿Por qué razón viaja principalmente? Califique del 1 al 4, siendo 4 la razón más importante y 1 la razón menos importante.**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

La razón más importante de viaje entre las calificaciones realizadas fue por placer con el 32%, seguida por los negocios con el 28%. De estos resultados, el hotel puede concluir que muchos de sus clientes se hospedan por estas 2 razones principales, y que deben esmerarse para que tengan una estadía agradable. En el caso de viajes por placer, hacer todo lo posible por vender paquetes recreacionales que puedan cubrir todos sus días de hospedaje; mientras que en el caso de negocios, ofrecerle descuentos o promociones por el mismo hecho de que puede quedarse solamente unos pocos días y sin ningún tipo de actividades extras, de esa manera atraerán al cliente a adquirir el servicio en su hotel.

**Gráfico 28: Pregunta 4.- ¿A qué lugares le gusta viajar?**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

Entre los lugares a los que prefieren viajar se encuentra que el 38,53% prefiere viajar fuera dentro del país, mientras que el 37,61% prefiere viajar fuera del continente. Desde la perspectiva del consumidor, se llega a la conclusión de que así como les agrada recorrer su país, también les gusta mucho la idea de conocer países fuera de su propio continente. Estos resultados concuerdan con la preferencia de los ecuatorianos de tomarse unas vacaciones en las Islas Galápagos que son dentro de su país, y la preferencia de los extranjeros de tomarse unas vacaciones fuera de su continente, por lo que el hotel tiene muchos clientes europeos y asiáticos.

**Gráfico 29: Pregunta 5.- Califique del 1 al 4, la calidad del servicio de los siguientes operadores turísticos, siendo 1 muy malo y 4 muy bueno.**



Los cruceros se llevan la mejor calificación de muy bueno, seguido por los hoteles como bueno, las agencias de viajes como malo, y el auto-servicio como muy malo. Aquí el hotel se puede dar cuenta de que los cruceros están teniendo mejor aceptación que los hoteles, para competir contra ellos, una estrategia definitiva podría ser realizar acuerdos de negociación entre ambas partes para que ninguna se perjudique.

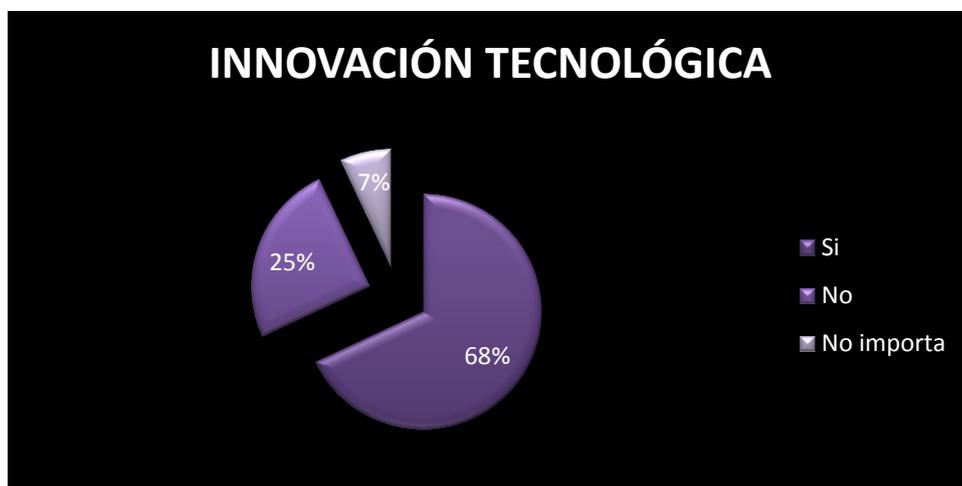
**Gráfico 30: Pregunta 6.- ¿Cuál de estas islas escogería para realizar un viaje de placer?**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

Entre clientes extranjeros y nacionales, el 34,48% concuerdan en que la primera opción para realizar un viaje serían las Islas Galápagos, por lo que el hotel Royal Palm debería aprovechar que tiene mayor aceptación de mercado en cuanto a las preferencias de islas que quisieran visitar. Estos resultados predicen que las compañías de turismo de las Galápagos pueden ser muy productivas si se las administra bien.

**Gráfico 31: Pregunta 7.- ¿Piensa que la innovación tecnológica del Hotel Royal Palm Galápagos debe ser constante?**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

El 68% de los encuestados dicen que si deben ser constante, y apenas al 7%, no le importa si es que se hacen innovaciones tecnológicas constantemente. Los directivos del hotel deben tomar medidas innovadoras urgentemente, los clientes están exigiendo un lanzamiento de nuevos productos o servicios, o un mejoramiento de los ya existentes.

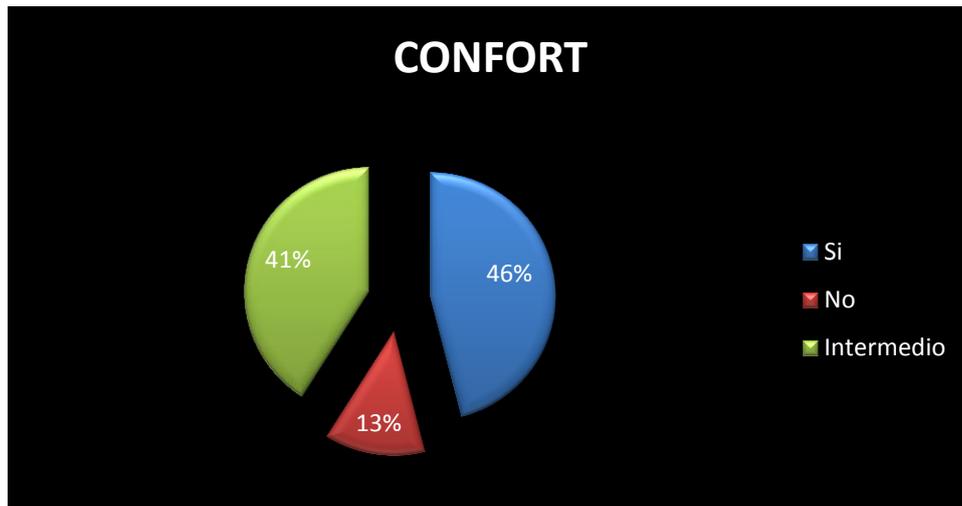
**Gráfico 32: Pregunta 8.- Califique del 1 al 4, la calidad del servicio del Royal Palm, siendo 1 muy malo y 4 muy bueno.**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

El 51% de los clientes encuestados calificó al hotel como bueno, mientras que el 32% lo calificó como muy bueno. La meta de cualquier empresa es tener siempre la calificación más alta por parte de sus clientes, deben mantener al cliente satisfecho y dirigir a toda su organización hacia el mismo objetivo. Sin embargo, es claro que los clientes tienen una buena percepción sobre los servicios que el hotel brinda.

**Gráfico 33: Pregunta 9.- ¿Le pareció que el hotel cuenta con los suficientes ofrecimientos de confort?**



En esta respuesta, la pelea es fuerte; el 46% opinan que sí, mientras que el 41% opinan que solamente en un nivel intermedio, el desafío del hotel está en lograr subir el porcentaje de las personas que opinan que sí, esto pasará solamente cuando ellos realicen una renovación de sus estándares de confort, elevarlos y tomar el riesgo de presentar al mercado nuevos ofrecimientos para sus clientes.

**Gráfico 34: Pregunta 10.- Generalmente, cuando viaja, lo hace:**



El 77% viaja acompañado, por lo que es importante que el hotel organice planes que incluyan a un cierto número de personas y no planes que sean solamente dirigidos a una sola persona. El perfil del consumidor demuestra tener una personalidad aceptante, es decir, que se apega al resto de gente y es una persona social que disfruta de las relaciones con los demás y compartir su tiempo libre cerca de más personas que se encuentren en el mismo punto de satisfacción que todos.

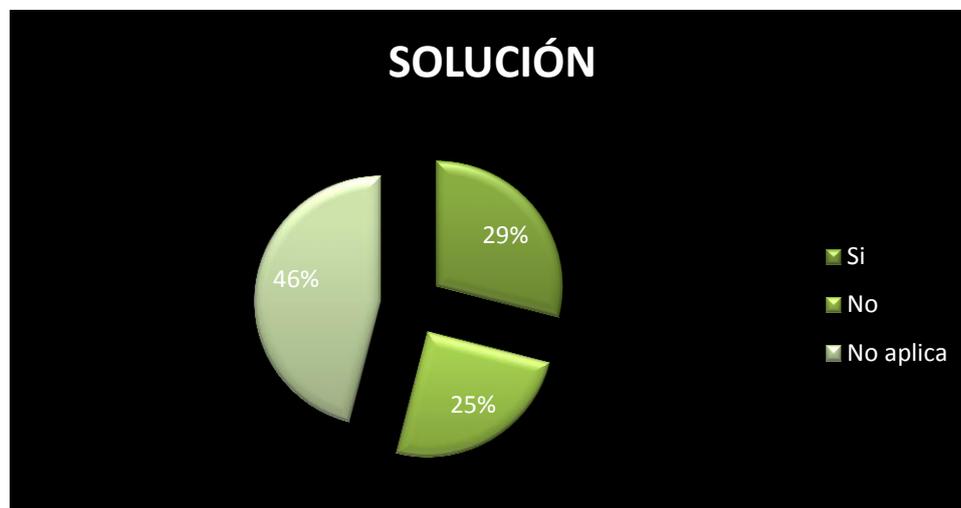
**Gráfico 35: Pregunta 11.- ¿Ha tenido malas experiencias con los productos o servicios que ofrece el Royal Palm?**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

Afortunadamente, el 46% respondió que nunca han tenido malas experiencias mientras que el 45% se divide entre producto y servicio, con el 20 y 25% respectivamente. Eso quiere dar una alerta al hotel que hay que analizar qué es lo que está fallando para poder determinar las soluciones que se le puede brindar al cliente. Deben percatarse de que el cliente se vaya feliz y sin quejas porque de lo contrario, generará un boca a boca negativo y producirá que la imagen del hotel se deteriore.

**Gráfico 36: Pregunta 12.- Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿fue solucionado?**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

El mismo 46% que respondió nunca en la pregunta anterior, concuerda con la respuesta de no aplica con el mismo porcentaje para esta pregunta. Además, las personas que respondieron afirmativamente tienen un 29% de respuesta en que sí se les dio una solución, mientras que el 25% dicen que no se les dio ningún tipo de solución. Ese último 25% es preocupante para el hotel, pues si son clientes que salieron insatisfechos no van a volver, lo que genera que no se ha demostrado que el cliente puede tener un nivel de confiabilidad alto.

**Gráfico 37: Pregunta 13.- ¿Ha recomendado o recomendaría el hotel a sus amigos?**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

El 77% de los clientes encuestados, respondió que si recomendarían y han recomendado al hotel como parte de sus vacaciones; es un índice bueno para la reputación del hotel. Sin embargo, la conformidad nunca es buena, los directivos del hotel deben implementar estrategias en base al objetivo de alcanzar un 100% de recomendación, lo cual tiene una probabilidad muy baja en todas las industrias, pero no es una acción imposible.

## **2.3.6.2 Entrevistas**

### **2.3.6.2.1 Diseño de Entrevistas para los ejecutivos de las oficinas de Quito**

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO  
ENTREVISTA PERSONAL AL ING. CARLOS VILLAGÓMEZ  
GERENTE FINANCIERO DEL HOTEL ROYAL PALM GALÁPAGOS  
FUENTE PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

**Pregunta 1.- ¿Cuántas personas tiene bajo su cargo?**

---

**Pregunta 2.- ¿Cuál es el panorama financiero general en el que usted encuentra al hotel actualmente?**

---

---

**Pregunta 3.- ¿Considera usted que se podría hacer más para el crecimiento del hotel?**

---

---

**Pregunta 4.- ¿Se han realizado grandes proyectos en los últimos 2 años?**

---

---

**Pregunta 5.- ¿Ing. Villagómez, cuál es su modus operandi con respecto a sus funciones de manejar las finanzas del hotel?**

---

---

**Pregunta 6.- ¿Piensa usted que el ambiente laboral de sus empleados está dentro de los niveles aceptables? ¿Los siente usted felices o desmotivados? ¿Por qué?**

---

---

**Pregunta 7.- ¿Se encuentra satisfecho con el sueldo que genera desempeñando este cargo?**

---

---

**Pregunta 8.- ¿Cómo ve al hotel proyectado hacia los siguientes 5 años de operación?**

---

---

**Pregunta 9.- ¿Qué fallas cree usted que se están dando en el hotel? Es decir, ¿La rentabilidad ha aumentado o disminuido?**

---

---

**Pregunta 10.- En términos financieros, ¿Los accionistas están contentos con el desempeño del hotel?**

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO  
ENTREVISTA PERSONAL AL ING. JUAN DAVID ECHEVERRÍA  
GERENTE COMERCIAL DEL HOTEL ROYAL PALM GALÁPAGOS  
FUENTE PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

**Pregunta 1.- ¿Cuántas personas tiene bajo su cargo?**

---

**Pregunta 2.- ¿Cuál es el panorama comercial general en el que usted encuentra al hotel actualmente?**

---

---

**Pregunta 3.- ¿Considera usted que hacen falta estrategias comerciales más efectivas para el crecimiento del hotel?**

---

---

**Pregunta 4.- ¿Se han realizado grandes proyectos en los últimos 2 años?**

---

---

**Pregunta 5.- ¿Ing. Echeverría, cuál es su modus operandi con respecto a sus funciones de manejar las ventas del hotel?**

---

---

**Pregunta 6.- ¿Piensa usted que el ambiente laboral de sus empleados está dentro de los niveles aceptables? ¿Los siente usted felices o desmotivados? ¿Por qué?**

---

---

**Pregunta 7.- ¿Se encuentra satisfecho con el sueldo que genera desempeñando este cargo?**

---

---

**Pregunta 8.- ¿Cómo ve al hotel proyectado hacia los siguientes 5 años de operación en el ámbito comercial?**

---

---

**Pregunta 9.- ¿Qué fallas cree usted que se están dando en el hotel? Es decir, ¿La ventas han aumentado o disminuido?**

---

---

**Pregunta 10.- En términos comerciales, ¿Los accionistas están contentos con el desempeño del hotel?**

---

---

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO  
ENTREVISTA PERSONAL AL LIC. MIGUEL CABRERA  
JEFE DE PAGOS DEL HOTEL ROYAL PALM GALÁPAGOS  
FUENTE PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

**Pregunta 1.- Brevemente, ¿Qué funciones básicas desempeña usted?**

---

**Pregunta 2.- ¿Siente mucha presión por parte de su jefe directo, el Ing. Carlos Villagómez?**

---

---

**Pregunta 3.- ¿Trabaja horas extras? Si su respuesta es afirmativa, ¿Si es correctamente remunerado como lo dice la ley?**

---

---

**Pregunta 4.- ¿Cómo se siente usted con respecto al ambiente laboral?**

---

---

**Pregunta 5.- ¿Se siente usted satisfecho con el sueldo que le pagan?**

**¿Cuándo fue la última vez que incrementaron ese valor para usted?**

---

---

**Pregunta 6.- ¿Se encuentra usted motivado todos los días para asistir a su trabajo?**

---

---

**Pregunta 7.- ¿Qué fallas ha observado dentro de todo el departamento administrativo del hotel?**

---

---

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO  
ENTREVISTA PERSONAL A LA SRTA. ANABEL MISAS  
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL ROYAL PALM  
GALÁPAGOS  
FUENTE PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

**Pregunta 1.- Brevemente, ¿Qué funciones básicas desempeña usted?**

---

**Pregunta 2.- ¿Siente mucha presión por parte de sus dos jefes directos, el Ing. Carlos Villagómez y el Ing. Juan David Echeverría?**

---

---

**Pregunta 3.- ¿Trabaja horas extras? Si su respuesta es afirmativa, ¿Si es correctamente remunerado como lo dice la ley?**

---

---

**Pregunta 4.- ¿Cómo se siente usted con respecto al ambiente laboral?**

---

---

**Pregunta 5.- ¿Se siente usted satisfecho con el sueldo que le pagan?  
¿Cuándo fue la última vez que incrementaron ese valor para usted?**

---

---

**Pregunta 6.- ¿Se encuentra usted motivado todos los días para asistir a su trabajo?**

---

---

**Pregunta 7.- ¿Qué fallas ha observado dentro de todo el departamento administrativo del hotel?**

---

---

**Pregunta 8.- Como representante del departamento de Recursos Humanos, ¿Usted tiene bajo control el manejo de todo el personal o existen problemas?**

---

---

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO  
ENTREVISTA PERSONAL A LA LIC. SOFÍA RAMIREZ  
AGENTE DE VENTAS DEL HOTEL ROYAL PALM GALÁPAGOS  
FUENTE PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

**Pregunta 1.- Brevemente, ¿Qué funciones básicas desempeña usted?**

---

**Pregunta 2.- ¿Siente mucha presión por parte de su jefe directo, el Ing. Juan David Echeverría?**

---

---

**Pregunta 3.- Cómo lo comentó el Ing. Echeverría, son solamente 2 agentes de ventas, ¿Tiene usted problemas con su compañera de trabajo? ¿Por qué?**

---

---

**Pregunta 4.- ¿Cómo se siente usted con respecto al ambiente laboral?**

---

---

**Pregunta 5.- ¿Se siente usted satisfecha con el sueldo que le pagan?**

**¿Cuándo fue la última vez que incrementaron ese valor para usted?**

---

---

**Pregunta 6.- ¿Se encuentra usted motivada todos los días para asistir a su**

trabajo?

---



---

**Pregunta 7.- ¿Qué fallas ha observado dentro de todo el departamento administrativo y comercial del hotel?**

---



---

**Pregunta 8.- ¿Trabaja horas extras? Si su respuesta es afirmativa, ¿Si es correctamente remunerado como lo dice la ley?**

---



---

**Pregunta 9.- ¿Ha tenido usted ideas para incrementar el nivel de ventas del hotel? ¿La han escuchado?**

---



---

#### **2.3.6.2.2 Análisis y resumen de las entrevistas**

##### **ING. CARLOS VILLAGÓMEZ**

##### ***Pregunta 1.- ¿Cuántas personas tiene bajo su cargo?***

El Ing. Carlos Villagómez ha comentado que tiene cuatro personas a su cargo que se encargan del departamento contable de las oficinas de Quito. Cada uno de ellos tiene como objetivo ser casi perfecto en las funciones que

desempeña, por lo que se puede observar que no todo el personal recibe la misma capacitación, es decir, no todos saben hacer el trabajo del otro incluso siendo todos parte del mismo departamento. Son personas eficientes con las que trabaja plenamente a gusto.

***Pregunta 2.- ¿Cuál es el panorama financiero general en el que usted encuentra al hotel actualmente?***

El panorama financiero en el que se encuentra el hotel está bastante crítico, los índices de rentabilidad y liquidez han disminuido y el capital contable está por debajo de lo necesario para operar de manera adecuada. Ha comentado que los estados financieros no presentan números favorables en los últimos 5 años y que se ha visto obligado a realizar cortes de personal y reducir gastos que son esenciales para el hotel.

***Pregunta 3.- ¿Considera usted que se podría hacer más para el crecimiento del hotel?***

El Ingeniero afirma que se podrían hacer muchas más acciones positivas por el hotel, sin embargo, los accionistas ya no permiten gastar más de lo que está establecido en los presupuestos generales del hotel. La situación del hotel sigue siendo positiva, es decir, todavía tienen gran afluencia de clientes que es la base de todo el departamento financiero y contable pero se podrían implementar ciertas estrategias para analizar de mejor manera lo que está pasando para poder arreglarlo mediante otros tipos de análisis, desafortunadamente, los accionistas no permiten este cambio porque no

quieren correr el riesgo de invertir más capital.

***Pregunta 4.- ¿Se han realizado grandes proyectos en los últimos 2 años?***

Ningún tipo de proyecto innovador se ha realizado, el único proyecto que está en marcha y ya casi por terminar es la renovación y cambio de imagen del hotel, lo cual ha sido un gasto representativo para las finanzas manejadas por el Ing. Villagómez. Sin embargo, los resultados no han cumplido con las expectativas que se habían planteado en un comienzo.

***Pregunta 5.- ¿Ing. Villagómez, cuál es su modus operandi con respecto a sus funciones de manejar las finanzas del hotel?***

La manera de manejar las finanzas del Ingeniero es bastante simple, los encargados de cada cargo del departamento contable le pasan un reporte al final de cada semana sobre todo lo que se ha realizado en esa semana, y él se encarga de organizar toda esa información en los estados financieros y enviárselos a Londres para que los aprueben. Hay que admitir que el trabajo del Ing. Villagómez es complejo porque no todos tienen el don de manejar cientos de números, sin embargo, no realiza ningún tipo de ayuda gráfica o en base a modelos para poder identificar mejor los problemas que se dan en el hotel.

***Pregunta 6.- ¿Piensa usted que el ambiente laboral de sus empleados está dentro de los niveles aceptables? ¿Los siente usted felices o desmotivados? ¿Por qué?***

A partir de la contratación de un nuevo miembro del departamento contable, el Señor Christian Toro, quien se encarga de la contabilidad general del hotel, el Ingeniero ha notado cambios de actitud por parte de sus colaboradores contables, incluso comenta que varios de ellos se han quejado de las actitudes de grandeza que ha adoptado el Señor Toro con ellos, logrando así que se desmotiven. Alega que anteriormente siempre se escuchaban las risas y se observaba el buen humor de todos, pero que ahora todos parece que llegan al trabajo como si fuera uno de sus peores martirios.

Claramente, los empleados están totalmente desmotivados, su jefe directo no los escucha y no hace nada para que su motivación suba por lo que posiblemente esto podría representar una de las causas de la falla del hotel.

***Pregunta 7.- ¿Se encuentra satisfecho con el sueldo que genera desempeñando este cargo?***

Se encuentra muy satisfecho, a pesar de que no tiene cargas familiares, su sueldo le alcanza perfectamente para justificarla inversión que realizó durante todos los años de estudio nacional e internacionalmente.

***Pregunta 8.- ¿Cómo ve al hotel proyectado hacia los siguientes 5 años de operación?***

La proyección de 5 años es incierta por lo que el Ingeniero opina que de aquí en 2 años al menos, seguirá en recesión. Puesto que hace aproximadamente 9 años el hotel no ha tenido margen de utilidad, sino solamente pérdidas, él se encuentra trabajando en reformas para lograr que

esas pérdidas se conviertan en utilidad, de esa manera, los empleados también se sentirán motivados. El Ingeniero claramente piensa que la motivación de sus empleados solamente depende del nivel de dinero que puedan llegar a obtener y no tiene una visión administrativa más amplia en la que se empleen recursos de motivación diferentes.

**Pregunta 9.- ¿Qué fallas cree usted que se están dando en el hotel? Es decir, ¿La rentabilidad ha aumentado o disminuido?**

La opinión general es que los accionistas no desean tomar riesgos, el hecho de ser extranjeros no les permite ver más allá de lo que su propia empresa podría lograr. Es por esto que a pesar de las continuas pérdidas, ellos han seguido depositando capital propio en lugar de adquirir financiamientos de deuda bancaria. La rentabilidad ha disminuido en 11,5 puntos en base al año pasado, por alguna razón que Carlos no ha podido identificar, el volumen de sus ventas está bajando sustancialmente lo que ha ocasionado que los números financieros se desplomen por completo.

**Pregunta 10.- En términos financieros, ¿Los accionistas están contentos con el desempeño del hotel?**

El Ing. Villagómez ha comentado la triste decisión que están pensando en tomar los accionistas que la decisión de vender. Le han proporcionado un plazo máximo de 6 meses para incrementar los índices de rendimiento, de lo contrario, negociarán la venta de la empresa definitiva. Esto podría causar una pérdida de clientes impresionante y el cambio de personal estaría siendo

considerado fuertemente.

### **ING. JUAN DAVID ECHEVERRÍA**

#### ***Pregunta 1.- ¿Cuántas personas tiene bajo su cargo?***

El Ing. Echeverría tiene bajo su cargo técnicamente a tres personas incluyendo a la analista de recursos humanos, pero directamente él maneja a sus dos agentes de ventas y a nadie más. Comenta que estas dos chicas son bastante eficientes en su trabajo pero que muchas veces tienen fallas que podrían ocasionar la pérdida de un cliente, y él es bastante estricto con ese tipo de cosas. Impone multas cuando estas fallas son cometidas y se asegura de que no vuelvan a pasar.

#### ***Pregunta 2.- ¿Cuál es el panorama comercial general en el que usted encuentra al hotel actualmente?***

El panorama comercial es relativamente bajo en comparación a otros hoteles, puesto que él no es especialista en el área de marketing de una empresa, él piensa que se podría hacer mucha más propaganda sobre el hotel, que de todas maneras no perjudicaría el segmento del mercado meta porque las personas que no tengan los recursos económicos suficientes no podrán ir de todas maneras. El Ing. Echeverría tiene una perspectiva un poco errada en lo que a hacer “muchísima propaganda” se refiere, no se trata de gastar millones de dólares en publicidad, se trata de realizar planes estratégicos y efectivos para poder llegar a los consumidores potenciales del hotel.

***Pregunta 3.- ¿Considera usted que hacen falta estrategias comerciales más efectivas para el crecimiento del hotel?***

Según el Ingeniero, hacen falta muchas estrategias comerciales, las cuales él ha querido implementar mediante sus dos agentes pero los accionistas desde Londres no lo han permitido, al parecer, estas personas se caracterizan por tener una perspectiva conservadora y aversión al riesgo en todos los sentidos. Comenta que la idea de una renovación de la imagen entera del hotel fue de él, pero que a los accionistas les tomó más de 2 años aceptarla.

***Pregunta 4.- ¿Se han realizado grandes proyectos en los últimos 2 años?***

Como lo comentó el Ing. Villagómez, se está trabajando en la remodelación de la imagen del hotel y todos sus equipos. Sin embargo, se tuvo que contratar personal especializado en marketing y diseño gráfico para poder realizar este proyecto, por lo que el Ing. Echeverría recomienda fuertemente implementar estos dos cargos en la empresa y así ahorrarían estar pagando por horas o por proyecto cada vez que quieran realizar algo. Por esta razón, se puede concluir que la empresa está fallando mucho en el tema de añadir clientes a su portafolio, si no presentan campañas de publicidad bien estructuradas, pues no podrán lograr atraer al consumidor.

***Pregunta 5.- ¿Ing. Echeverría, cuál es su modus operandi con respecto a sus funciones de manejar las ventas del hotel?***

La manera de manejar el área comercial que el Ingeniero utiliza es conseguir el mayor número de convenios que pueda con agencias de viajes o cruceros para trabajar conjuntamente con el hotel. Se encarga de hacer citas cada dos semanas con diferentes agencias para ir a presentar la imagen del hotel y los beneficios que éste ofrece. Pero no se encarga de realizar esquemas de planificación de ventas, tablas de paquetes promocionales nuevos para fechas especiales, probablemente por estas razones ninguno de estos dos gerentes no tienen idea que el análisis de mercado externo e interno de la empresa es primordial para concretar nuevos procedimientos de operación que resulten exitosos.

***Pregunta 6.- ¿Piensa usted que el ambiente laboral de sus empleados está dentro de los niveles aceptables? ¿Los siente usted felices o desmotivados? ¿Por qué?***

De acuerdo con el Gerente Financiero, dice que los empleados están desmotivados, que ya no es el mismo ambiente de antes, ni los empleados del área financiera, ni sus dos agentes. Alega que el ambiente era mucho más agradable pero que ahora parece que todos estuvieran en competencia constante. Eso es algo terrible dentro de una empresa, lo peor de todo, es que los dos gerentes están conscientes de esta situación y hasta el momento no toman medidas para erradicarla.

***Pregunta 7.- ¿Se encuentra satisfecho con el sueldo que genera desempeñando este cargo?***

“La satisfacción del sueldo es completa”, alega el Ingeniero. Pues él también ha invertido varios años de su vida en prepararse para manejar un cargo gerencial y se encuentra contento de haber obtenido uno.

***Pregunta 8.- ¿Cómo ve al hotel proyectado hacia los siguientes 5 años de operación en el ámbito comercial?***

El ámbito comercial del hotel está reflejando muy malos pronósticos, es cierto que venden todavía mucho del servicio de hospedaje en sí, pero una vez que los clientes llegan al hotel, no consumen nada que tenga que ver con él. Por ejemplo, el hotel les ofrece servicio de gimnasio, piscina, restaurante, business center, entre otros, pero al parecer los huéspedes no se interesan en gastar altos montos de dinero extra aparte de lo que ya gastaron en el hospedaje.

***Pregunta 9.- ¿Qué fallas cree usted que se están dando en el hotel? Es decir, ¿La ventas han aumentado o disminuido?***

Las ventas han disminuido y los clientes fijos que tenían ya sea por negocios o placer, han empezado a salir del plan que una vez concretaron con el hotel. Las fallas que el Ingeniero encuentra es que los accionistas no son lo suficientemente dedicados a su hotel, pues alega que vienen apenas 2 o 3 veces al año y no hacen nada más que criticar y desmotivar a todo el personal. Probablemente, sea por esta razón que los empleados ya no trabajan al mismo nivel de eficiencia que antes.

***Pregunta 10.- En términos comerciales, ¿Los accionistas están contentos con el desempeño del hotel?***

No están satisfechos, siempre exigen más pero de la misma manera no quieren proporcionar el recurso necesario para lograr un cambio radical. Por lo que se puede ver de las 2 entrevistas realizadas a estos gerentes principales y encargados de la administración del hotel, los 2 culpan a los accionistas pero no se ven ningún defecto propio, posiblemente no están trabajando lo suficientemente fuerte como ellos alegan y es por eso que los clientes están desmotivados también. Ninguno menciona tampoco el uso de modelos empresariales para realizar sus estrategias y mucho menos tiene una noción clara de lo que está pasando con el hotel.

**LIC. MIGUEL CABRERA**

***Pregunta 1.- Brevemente, ¿Qué funciones básicas desempeña usted?***

El Lic. Cabrera es el jefe de pagos del departamento contable del hotel, es decir, trata con los proveedores, ingresa facturas de pagos, se encarga de pasar un reporte semanal al Ing. Villagómez con el resumen de todos los pagos que se deben efectuar para la siguiente semana.

***Pregunta 2.- ¿Siente mucha presión por parte de su jefe directo, el Ing.***

***Carlos Villagómez?***

Según Miguel, su jefe los extorsiona demasiado, con el pretexto de que a él lo presionan de igual manera desde Londres, es muy estricto con ellos. Les

pone a realizar análisis y gráficos justamente a la hora que ya se terminó la jornada de trabajo que son las 6pm y les dice que deben terminarla para el mismo día.

***Pregunta 3.- ¿Trabaja horas extras? Si su respuesta es afirmativa, ¿Si es correctamente remunerado como lo dice la ley?***

Como lo comenta en la pregunta anterior, su jefe le hace quedarse a terminar hasta la hora que sea sin importar su horario de salida. No le pagan ni un centavo por horas extras y si es que reclaman, su jefe le dice que no hay dinero y que es culpa de él por no acabar pronto con sus obligaciones. Esto es terrible, incluso los empleados pueden presentar una demanda en contra del hotel por incumplimiento de obligaciones en cuanto a horas extras.

***Pregunta 4.- ¿Cómo se siente usted con respecto al ambiente laboral?***

Dice que el ambiente laboral es pésimo, que desde la entrada del Señor Christian Toro para encargarse de la contabilidad general, todos se sienten cohibidos y él los trata como si fueras sus borregos. Alega que es un hombre grosero y que lo único que hace es ganarse al jefe mediante cosas extrañas como adulaciones, regalos diarios, entre otras cosas. Él no se siente satisfecho en el trabajo porque dice que abusan de él y encima lo tratan mal.

***Pregunta 5.- ¿Se siente usted satisfecho con el sueldo que le pagan?***

***¿Cuándo fue la última vez que incrementaron ese valor para usted?***

No está satisfecho porque dice que lleva más de 10 años trabajando

para el hotel y gana menos de 800 dólares. En todo ese tiempo de labor, solamente le han incrementado 150 dólares para llegar al total de 800 dólares actuales. Cuando ha pedido aumentos salariales, le han dicho que no hay dinero y le dan largas de que posiblemente será para el siguiente mes, y en efecto, el siguiente mes le aumentan una cantidad tan pequeña de apenas 50 dólares. La última vez que se lo incrementaron fue en el año 2011. También comenta que mientras que a él le niegan un aumento por falta de dinero, el gerente financiero y comercial, han incrementado su sueldo 2 veces en un año por más de 500 dólares cada uno de ellos, por lo que dice que es totalmente injusto para ellos como empleados.

***Pregunta 6.- ¿Se encuentra usted motivado todos los días para asistir a su trabajo?***

Miguel alega que odia ir al trabajo, que solamente sigue ahí por fidelidad de tantos años de trabajo y también porque con la situación del país, está muy complicado encontrar un trabajo que le paguen más o menos lo mismo sin tener estudios superiores o una persona que le ayude a ingresar a alguna empresa prestigiosa.

***Pregunta 7.- ¿Qué fallas ha observado dentro de todo el departamento administrativo del hotel?***

Pues la falla son los gerentes y sus operaciones, los accionistas y su falta de interés y también todos los que conforman el hotel por permitir las injusticias con las que los tratan. Todas estas actitudes se reflejan en cada

persona, es por eso que en su subconsciente ya no están motivados a trabajar por el mismo objetivo, van al trabajo porque les toca y hacen su mejor esfuerzo simplemente porque está dentro de sus obligaciones.

### **SRTA. ANABEL MISAS**

#### ***Pregunta 1.- Brevemente, ¿Qué funciones básicas desempeña usted?***

La Srta. Misas es la analista del departamento de recursos humanos, en otras palabras, ella maneja completamente el departamento porque no han contratado más personal para ayudarla. Ella se encarga de los procesos de selección de los candidatos a diferentes puestos que quedan vacantes ya sea en Quito o Galápagos. Se encarga también de todo lo referente a realización de contratos, legalización, despidos y renunciaciones y pasa constantemente haciendo trámites en el Ministerio de Relaciones Laborales. Además de eso, se encarga de realizar roles de pago, cálculos de horas extras, préstamos, vacaciones, quejas y faltas de los empleados del hotel.

#### ***Pregunta 2.- ¿Siente mucha presión por parte de sus dos jefes directos, el Ing. Carlos Villagómez y el Ing. Juan David Echeverría?***

El Ing. Villagómez es quien más la presiona, con una capacitación de apenas 2 meses, la preparó para cambiar su cargo que era asistente de compras anteriormente, tuvo que aprender cómo hacer todas sus funciones prácticamente sola porque no existe un sistema de capacitación adecuado para este tipo de situaciones. A pesar de toda la presión y el cargo que ponen sobre

sus hombros, ella siempre termina con sus obligaciones a tiempo y tiene la paciencia y disponibilidad de lidiar con todos los empleados del hotel.

***Pregunta 3.- ¿Trabaja horas extras? Si su respuesta es afirmativa, ¿Si es correctamente remunerado como lo dice la ley?***

Alega que ha habido veces en las que se ha quedado 3 horas adicionales a su jornada de trabajo porque el Ing. Villagómez la presiona a tal punto que ella no puede dejar su puesto sin terminar todo lo que estaba ordenado por él. No es remunerada por estas horas extras y tampoco es considerada por el Gerente Financiero ya que no se toma la molestia de permitirle tomar un taxi por la noche cuando sale tarde, es decir, debe pagar ella y no será financiado por la empresa.

***Pregunta 4.- ¿Cómo se siente usted con respecto al ambiente laboral?***

Ella tiene planificado renunciar en el mes de junio y buscar otro empleo porque este empleo ya no satisface ni sus necesidades económicas ni sus necesidades sociales de sentirse cómoda y feliz en un trabajo. Los gerentes se han encargado de convertir el lugar en un lugar de desmotivación completa para todos los empleados, excepto por algunos que comenta Anabel, que son los favoritos de cada uno de los gerentes.

***Pregunta 5.- ¿Se siente usted satisfecha con el sueldo que le pagan?***

***¿Cuándo fue la última vez que incrementaron ese valor para usted?***

No se encuentra para nada satisfecha, tiene demasiadas obligaciones a

su cargo y apenas le remuneran con un valor de 450 dólares mensuales que no justifica en lo absoluto el todo lo que hace en su trabajo. Además, la última vez que le incrementaron su sueldo fue el mismo año que al sueldo de Miguel que fue en el 2011 y por el mismo valor de 50 dólares llegando al total de los 450 dólares antes mencionados.

***Pregunta 6.- ¿Se encuentra usted motivada todos los días para asistir a su trabajo?***

Ella responde que no se encuentra motivada para nada, detesta el ambiente laboral y las preferencias que hacen sus jefes con ciertas personas de sus departamentos respectivos, hace que ella y sus compañeros se sientan cansados de asistir al trabajo. Dijo que el Gerente Financiero tiene preferencia por el Sr. Christian Toro, encargado de la contabilidad general, y el Gerente Comercial tiene preferencia por la Srta. María Cristina González, quien es una de las 2 agentes de ventas, esto es porque ella es su amiga desde años atrás y por eso tiene favoritismos sobre la otra persona de ventas. Anabel se molesta al ver tanta injusticia en las oficinas cuando los gerentes deberían tratar a todos por igual.

***Pregunta 7.- ¿Qué fallas ha observado dentro de todo el departamento administrativo del hotel?***

Las fallas son bastante obvias, según Anabel, todo radica en que los gerentes tienen un nivel de prepotencia bastante alto, que no consideran a sus empleados y que en lo único que piensan es en cómo seguir aumentando

obligaciones para ellos mientras los demás no tienen el ingreso necesario para mantener a sus familias.

***Pregunta 8.- Como representante del departamento de Recursos Humanos, ¿Usted tiene bajo control el manejo de todo el personal o existen problemas?***

Según Anabel, debería existir definitivamente un puesto de Recursos Humanos que funcione en Galápagos también. Puesto que la mayoría de empleados residen en las islas, las quejas que llegan a Quito, muchas veces son imposibles de solucionar desde tan lejos. Cuando ella quiere conversar sobre estos problemas con el Ing. Villagómez, él le dice que eso es responsabilidad de ella y que no debería tener problemas en solucionar las quejas de los empleados. Ciertamente, el gerente no quiere tomar ninguna responsabilidad, todo se lo quiere dejar a merced de sus colaboradores.

**SRTA. SOFÍA RAMIREZ**

***Pregunta 1.- Brevemente, ¿Qué funciones básicas desempeña usted?***

La Srta. Ramírez se encarga básicamente de las reservas de habitaciones del hotel, ella asesora al cliente desde el momento que la contactan para hacer una reserva definitiva de estadía en el hotel. Ella tiene bajo su cargo, las agencias de viaje nacionales e internacionales. Algunas veces se le asignan pasajeros directos, es decir, que no se contactaron por medio de ninguna agencia, y también en ocasiones maneja los pasajeros

ingresados por la página que ellos trabajan llamada Booking.com.

***Pregunta 2.- ¿Siente mucha presión por parte de su jefe directo, el Ing.***

***Juan David Echeverría?***

Si la presionan demasiado porque María Cristina, la otra agente de ventas, es amiga íntima de él, por lo tanto, ponen todo el peso de las cosas mal hechas sobre Sofía; su jefe siempre le está exigiendo que mejore y que sea perfecta en lo que hace mientras él y María Cristina pasan su tiempo en la oficina de Juan David, conversando y hablando de temas no laborales.

***Pregunta 3.- Cómo lo comentó el Ing. Echeverría, son solamente 2 agentes***

***de ventas, ¿Tiene usted problemas con su compañera de trabajo? ¿Por qué?***

Si tiene problemas laborales más que personales, por ejemplo, las 2 tienen el mismo cargo y María Cristina tiene un porcentaje más alto de comisión por cada venta y además, tiene un sueldo mayor al de Sofía. En ocasiones, se han contactado clientes directamente con Sofía, que de repente por orden de Juan David, se los tiene que ceder a María Cristina. Otro de los problemas es que María Cristina nunca está en la oficina, siempre le dice a Juan David alguna excusa para trabajar desde la casa, mientras que Sofía debe llegar puntual e irse puntual de acuerdo a su jornada de trabajo. Ella comenta que lo único que disfruta de su trabajo, es que gracias a su carisma y buena atención al cliente, siempre la mandan a ella a Galápagos en temporadas altas.

***Pregunta 4.- ¿Cómo se siente usted con respecto al ambiente laboral?***

Dice que se siente aburrida y muy decepcionada, las personas son bastante hipócritas (ella incluida), entre todos. Los gerentes saben que algo anda mal con todos sus empleados pero como tienen favoritismos dentro de la empresa, entonces no ven más allá de sus hombros, la verdadera situación de desmotivación de sus empleados que acabará por hacer que todos renuncien uno por uno.

***Pregunta 5.- ¿Se siente usted satisfecha con el sueldo que le pagan?******¿Cuándo fue la última vez que incrementaron ese valor para usted?***

No está satisfecha, no le han pagado, muchas de sus comisiones por grandes ventas que ha hecho y además, no le han incrementado el sueldo desde el año 2011. Cuando la mandan para el hotel en Galápagos, le pagan muy poco para todo el esfuerzo que ella hace durante ese lapso de tiempo.

***Pregunta 6.- ¿Se encuentra usted motivada todos los días para asistir a su trabajo?***

Alega ya no sentirse motivada, a pesar de que a ella le encanta lo que hace que son las ventas, el Ing. Echeverría es muy injusto con ella, en varias ocasiones le ha alzado la voz e incluso la ha hecho llorar frente a todos los compañeros de trabajo. Actualmente, se encuentra en busca de un trabajo al igual que la Srta. Misas.

***Pregunta 7.- ¿Qué fallas ha observado dentro de todo el departamento***

***administrativo y comercial del hotel?***

La falta de cooperación entre Galápagos y Quito reina en sus oficinas, siempre están en constante competencia, sin considerar que todos pertenecen a una misma empresa y trabajan todos para conseguir los mismos objetivos. Sin embargo, esto es responsabilidad de los gerentes, porque ellos mismos se han encargado de sembrar ese tipo de sentimientos en cada empleado de las oficinas de Quito. Ellos piensan que en Galápagos se generan todos los errores, y que en Quito no existen errores, o al menos no pueden existir, porque ellos son perfectos.

***Pregunta 8.- ¿Trabaja horas extras? Si su respuesta es afirmativa, ¿Si es correctamente remunerado como lo dice la ley?***

Sofía dice que le ha tomado meses recaudar sus horas extras, porque nunca se las quieren reconocer, con el mismo pretexto de que no hay dinero, abusan de ella como del resto del personal.

***Pregunta 9.- ¿Ha tenido usted ideas para incrementar el nivel de ventas del hotel? ¿La han escuchado?***

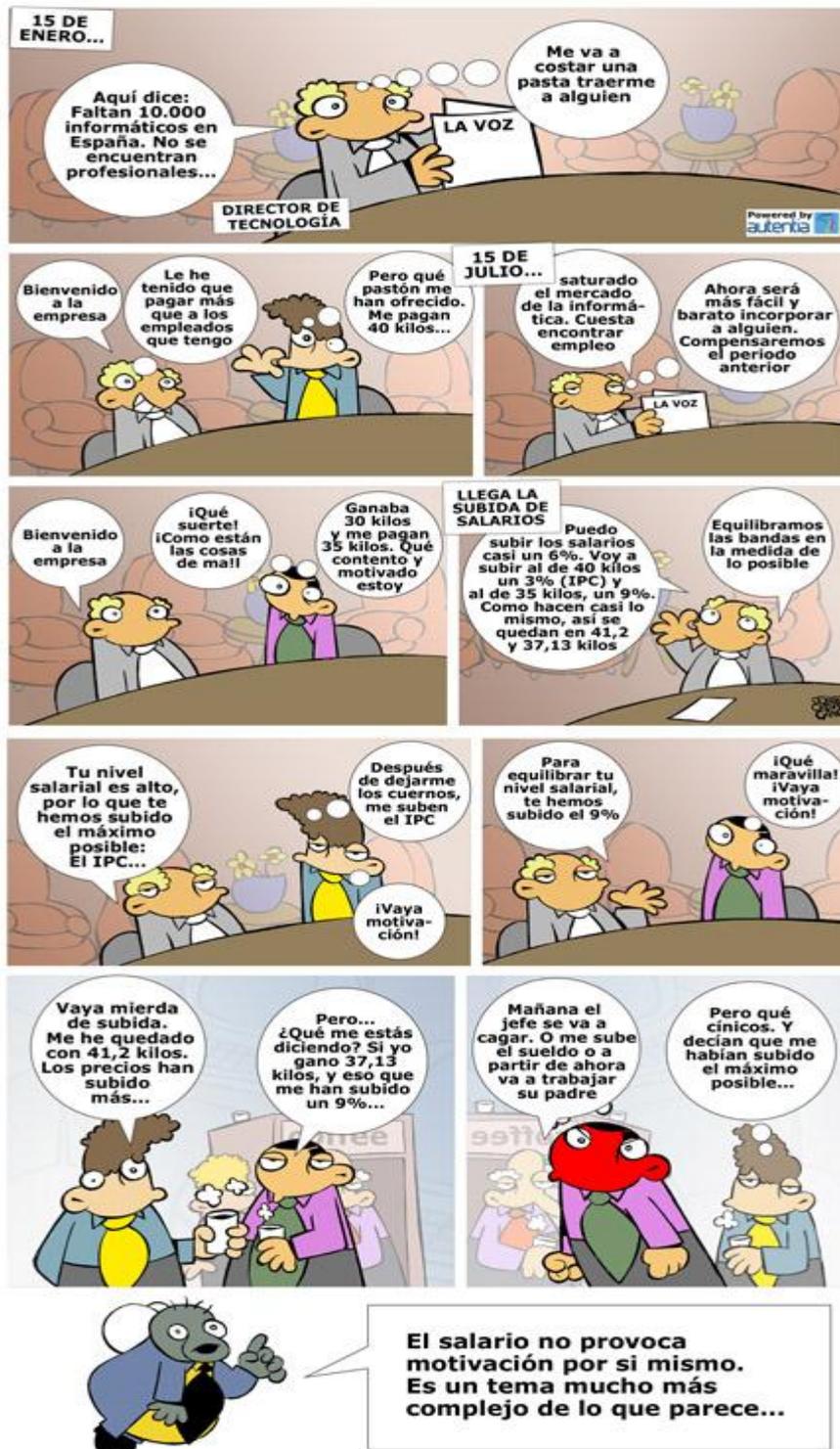
Si entre las ideas que tuvo Sofía tiempo atrás se encuentran:

- Reorganización de paquetes promocionales.
- Empezar con una campaña de marketing masiva para los clientes ecuatorianos.
- Reducir un poco los precios para atraer clientes.
- Ofrecer promociones en días festivos.

- Implementar nuevos modelos empresariales para que la planificación de ventas sea más efectiva.

Lamentablemente, ninguna de las ideas (que son muy buenas) de Sofía, fueron tomadas en cuenta. Los gerentes claramente tienen una personalidad conformista en lo que ha desarrollo empresarial se refiere, las ideas son cada vez más nuevas y ellos simplemente no las quieren implementar, porque prefieren no tener problemas con sus superiores, recibir un buen sueldo y no tener que pelear por sus ideales.

***Gráfico 38: Ejemplo de Motivación en caricatura***



Fuente: <http://www.adictosaltrabajo.com/detalle-noticia.php?noticia=36>

## 2.4 ANÁLISIS FODA

Para comprender correctamente este análisis, hay que empezar

explicando el porqué de sus siglas. Es un acróstico para resumir todo lo que se analiza en el que son fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que tiene la empresa en cuestión. La matriz FODA es una herramienta para utilizar muy fácilmente en el análisis de cualquier empresa, individuo producto, o cualquiera que sea el objeto de estudio de determinado momento.

Con la matriz FODA se pueden elaborar cuadros sobre los puntos importantes para analizar el desempeño de la empresa, en este caso, del Hotel Royal Palm. Es una herramienta que permite a los directivos encargados tomar decisiones más acertadas sobre las acciones que deben realizar frente a la situación actual. Para poder realizar este análisis de deben hacer 2 matrices que son la Matriz E.F.I. y la Matriz E.F.E.

#### 2.4.1 Matriz E.F.I.

**Tabla 8: Matriz de Evaluación de Factores Internos**

| FACTOR                                                  | PESO | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|---------------------------------------------------------|------|--------------|-----------------|
| <b><i>Fortalezas</i></b>                                |      |              |                 |
| Cualidades del servicio que se considera de alto nivel. | 0,8  | 4            | 3,2             |
| Reconocimiento de Marca                                 | 0,9  | 4            | 3,6             |
| Confiabilidad para sus clientes                         | 0,7  | 4            | 2,8             |
| Varios años de experiencia en el mercado                | 0,5  | 3            | 1,5             |

|                                     |     |   |     |
|-------------------------------------|-----|---|-----|
| Distribución efectiva               | 0,6 | 4 | 2,4 |
| <b>Debilidades</b>                  |     |   |     |
| Sueldos bajos                       | 0,7 | 1 | 0,7 |
| Ambiente laboral incómodo           | 0,9 | 2 | 1,8 |
| Falta de capacitación               | 0,9 | 1 | 0,9 |
| Deficientes habilidades gerenciales | 1,0 | 2 | 2,0 |
| Mala situación financiera           | 1,0 | 2 | 2,0 |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

La matriz de evaluación de factores internos fue realizada bajo la metodología en la que se considera la asignación de un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), y una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores necesarios para el éxito con el objeto de indicar su posición en la estrategia de cada factor analizado, donde 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad mayor y 1=debilidad menor. Las calificaciones se basan en la incidencia de los factores del microentorno tomados en cuenta para el análisis del Hotel Royal Palm Galápagos.

#### 2.4.2 Matriz E.F.E

**Tabla 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos**

| FACTOR               | PESO | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|----------------------|------|--------------|-----------------|
| <b>Oportunidades</b> |      |              |                 |

|                                                                  |     |   |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|---|-----|
| Tendencias favorables de mercado                                 | 0,7 | 3 | 2,1 |
| Regulación a favor                                               | 0,6 | 3 | 1,8 |
| Avances tecnológicos constantes                                  | 0,9 | 4 | 3,6 |
| Crecimiento de la industria                                      | 0,9 | 4 | 3,6 |
| Segmento de mercado mundial                                      | 0,8 | 4 | 3,2 |
| <b><i>Amenazas</i></b>                                           |     |   |     |
| Competencia agresiva                                             | 0,8 | 1 | 0,8 |
| Competidores con precios más económicos                          | 1,0 | 2 | 2,0 |
| Inversión baja en el país                                        | 0,7 | 1 | 0,7 |
| Inestabilidad política con el Gobierno de Correa y el socialismo | 1,0 | 2 | 2,0 |
| Pérdida de clientes                                              | 0,9 | 2 | 1,8 |

**Elaborado por:** Jennyfer Soria

Lamatrizdeevaluaciónde factoresexternosfuerealizadabajola misma metodologíaque lamatrizdefactoresinternos, considerando la asignaciónde un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), y una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito o el objeto de indicar sila posiciónestrategiadecada factor analizado, donde 4=fortalezamayor, 3=fortalezamenor, 2=debilidadmayory 1=debilidad menor. Las calificaciones se

basan en la incidencia de los factores del macroentorno tomados en cuenta para el análisis del Hotel Royal Palm Galápagos.

## 2.5 PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS

**Tabla 10: Descripción de Socios**

| DATOS                | JHON MADESKI                          | CALUM WEIR                                               | PENNY BROWN                                              |
|----------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>% DE ACCIONES</b> | 52,60%                                | 31,55%                                                   | 15,85%                                                   |
| <b>PARTICIPACIÓN</b> | Aporte de capital según sea necesario | Trabaja arduamente para lograr comercializar el producto | Trabaja arduamente para lograr comercializar el producto |

*Fuente: datos proporcionados Carlos Villagómez – Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

Claramente, la participación de los socios es bastante injusta porque el socio mayoritario se está aprovechando de su alto porcentaje de acciones para utilizarlo como excusa para dedicarse únicamente a analizar los estados financieros y según lo crea conveniente, hacer aportaciones de capital; mientras los otros dos socios, dedican su tiempo, conocimientos y esfuerzos desde Londres para lograr que el servicio que venden sea bien comercializado, incluso, la situación es más complicada de lo que parece porque trabajar desde un país tan lejano y diferente a Ecuador, implica una profunda investigación, constantes viajes, e incremento en los gastos operacionales.

## 2.6 COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES

Según los comentarios de algunos críticos que proporcionaron su opinión para la página web: “Observatorio del Crecimiento Empresarial,” se simplifica en un solo concepto común sobre el compromiso que deben tener los trabajadores con la empresa; por lo tanto, el compromiso que se destaca es de carácter personal por parte de cada ser humano, sus responsabilidades como empleado son básicamente cumplir sus funciones laborales, pero el compromiso va mucho más lejos que eso, para poder obtener dedicación, creatividad, esfuerzo y pasión por sus obligaciones, el empleador debe generar entusiasmo e incentivos que ayuden en el desempeño laboral cotidiano de sus empleados (Pereda, Goleman). Por su parte, Carlos Olave, director de Recursos Humanos de LG Electronics España, realiza un comentario en uno de sus artículos que hay tres aspectos fundamentales para conseguir el compromiso de los trabajadores (“El Compromiso de la Empresa...”):

- Vinculación con la empresa, se consigue el éxito cuando los empleados se sienten identificados a la empresa, a su marca, creencias y cultura propia, se involucran directamente con las metas de la empresa (“El Compromiso de la Empresa...”).
- Puesto de trabajo y oportunidades, la empresa debe ofrecer un puesto atractivo presente y futuro, dar la oportunidad a cada empleado con el que cuentan, que pueden ir creciendo profesionalmente dentro de la empresa; comenzarán su trabajo con alta motivación desde el primer día (“El Compromiso de la Empresa...”).

- Reconocimiento total, el sueldo no es la única recompensa que pueden tener los empleados, muchas veces funciona más la técnica de compromiso de las dos partes, es decir, empleador y empleado deben comprometerse a trabajar juntos por una causa y esto implica que el empleador destaque las buenas acciones y avances del empleado, pero también destaque sus errores cuando éstos sean cometidos (“El Compromiso de la Empresa...”).

A pesar de que algunos expertos destacan la importancia del aporte personal de cada trabajador en base a sus motivaciones, es importante recalcar que en Ecuador las empresas funcionan un poco diferentes, al menos por parte de los empleados. Gracias a experiencias laborales, se puede concluir que en un trabajo serio, no hay que confiar del todo de los empleadores, pues no se pueden predecir las reacciones que tomarán en caso de errores; es por esto que las personas como trabajadores serios y responsables, deben asegurar sus compromisos por escrito, en otras palabras, concretar tanto su compromiso con la empresa, como el compromiso de la empresa con el trabajador. Por medio de la realización de este contrato escrito, se redactan las obligaciones tanto del empleado como del empleador, se define el tiempo de vigencia del mismo, y se respaldan ambas partes si incurrieran en incumplimiento del mismo (Ministerio de Relaciones Laborales Ecuador). Por supuesto, el siguiente paso será legalizarlo en el Ministerio de Relaciones Laborales para tener todo bajo las condiciones legales del país. Sin embargo, el sistema que tiene el hotel Royal Palm es bastante contrario a lo que sería ideal, pues ni siquiera los propios gerentes cumplen con las regulaciones que aceptaron en su contrato,

por ejemplo, el incumplimiento de horarios, la explotación a los empleados dándoles grandes cargas de trabajo que no se alcanzarán a terminar dentro de sus horarios de trabajo y las faltas al trabajo injustificadas y sin sanción alguna.

## **2.7 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

- La industria del turismo está en auge, a las personas les encanta viajar y principalmente, experimentar nuevas aventuras.
- El hotel ha logrado un alto nivel de reconocimiento de marca mundialmente, lo cual le otorga mucha ventaja competitiva.
- Los clientes del hotel, son personas de altos recursos económicos que recomiendan el servicio del hotel a sus amigos porque saben que están dispuestos a pagar precios desde \$425 en adelante.
- El ambiente laboral de las oficinas administrativas está en terribles condiciones, los empleados están desmotivados por completo e insatisfechos con los sueldos que se están pagando a cada uno de ellos.
- La deficiente gestión de los gerentes de las oficinas en Quito, afectando a todos los procesos y proyectos que se realicen porque tienen favoritismos dentro de la empresa.
- Los clientes encuestados exigen que se hagan innovaciones tecnológicas en el hotel, pues no se han hecho por mucho tiempo y muchos podrían perder el gusto de visitar el hotel.
- Las agencias de viajes son el canal de distribución más efectivo para llegar al cliente, concretar más convenios sería ideal.

## **CAPÍTULO III**

### ***Plan de Negocios: Proceso de Organización Empresarial***

### 3.1 NOMBRE

Hotel Royal Palm Galápagos

**Gráfico 39: Logo del Hotel en diferentes colores**



*Fuente: [www.royalpalmgalapagos.com](http://www.royalpalmgalapagos.com)*

### 3.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA A IMPLEMENTAR EN EL HOTEL

La idea principal para ser implementada a través de este plan de negocios, se basa en un sistema de reestructuración de procesos empresariales en los que los gerentes y los trabajadores del hotel, sean capacitados de mejor manera para obtener un mejor control de la empresa y poder así, trabajar todos hacia el logro de un objetivo común y con actitudes positivas basadas en la motivación generada por los encargados de los diferentes departamentos. La idea de implementar un cambio en los análisis simples que se realizan dentro de la empresa y empezar a usar unos modelos empresariales un poco más complicados, es lo que se quiere introducir en el hotel, puesto que tendrán resultados más efectivos y precisos para poder poner en marcha cualquier proyecto con una mejor organización y facilidad de manejo de las operaciones.

Puesto que los primeros indicios del turismo ecuatoriano comenzaron en

el año 1964, es una industria que se ha categorizado como uno de los factores más importantes para el país; por ende, las empresas dedicadas al turismo deben tener extremo cuidado con sus prácticas porque no solamente involucran a la diversión y el entretenimiento, también se involucran cuestiones financieras, ambientales, sociales, económicas, políticas y tecnológicas. Sin embargo, el hotel por evitarse todo este tipo de análisis, han optado por no hacer ningún cambio ni reestructuración de los procesos administrativos.

En definitiva, el propósito de este plan de negocios es proporcionar una herramienta para que, principalmente, los accionistas y gerentes del hotel se encarguen de su administración basados en modelos empresariales modernos y que no toman ni una mayor inversión financiera ni una mayor inversión de tiempo, al contrario, ahorrará para ellos y para la empresa, pérdidas y problemas tanto internos como externos.

### **3.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

#### **3.3.1 Misión**

Ser una empresa líder en la industria del Turismo alrededor del mundo, mediante la promoción de la belleza de las Islas Galápagos, así como dominar la Cadena Hotelera en todo el Ecuador.

#### **3.3.2 Visión**

Convertirnos en un hotel de cinco estrellas que cumpla con todos los lujos posibles para ganar una buena reputación e imagen.

### 3.3.3 Valores

- **Honestidad:** Todas las personas que conformen el grupo de Royal Palm Hotel, deberán demostrar ser honestas desde las perspectivas personal y profesional.
- **Solidaridad:** El hotel requiere de personal que demuestren compañerismo y trabajo en equipo, por lo cual la solidaridad es un principio fundamental para poder trabajar en la empresa.
- **Respeto:** Es importante respetar a los demás y a la empresa como organización.
- **Voluntad:** El hotel requiere también personas que tengan principios de iniciativa, que trabajen por el mismo objetivo y lo hagan con plena voluntad.
- **Compromiso:** Se requieren personas serias, que valoren mucho el trabajo que se les ofrece y en base a eso, se comprometan a cumplir con todas sus obligaciones y mantener un ambiente de paz en el sitio de trabajo.

### 3.3.4 Políticas Generales

- **Puntualidad:** Se requiere personal que sea puntual y cumple las horas de trabajo, tanto a su hora de entrada como a su hora de salida. Los atrasos serán penalizados al final del mes por medio de descuentos salariales.
- **Uniforme:** Se requiere que el personal utiliza de manera correcta el uniforme proporcionado por la empresa. En caso de no poder usarlo por

diferentes motivos, se debe notificar al jefe directo la situación.

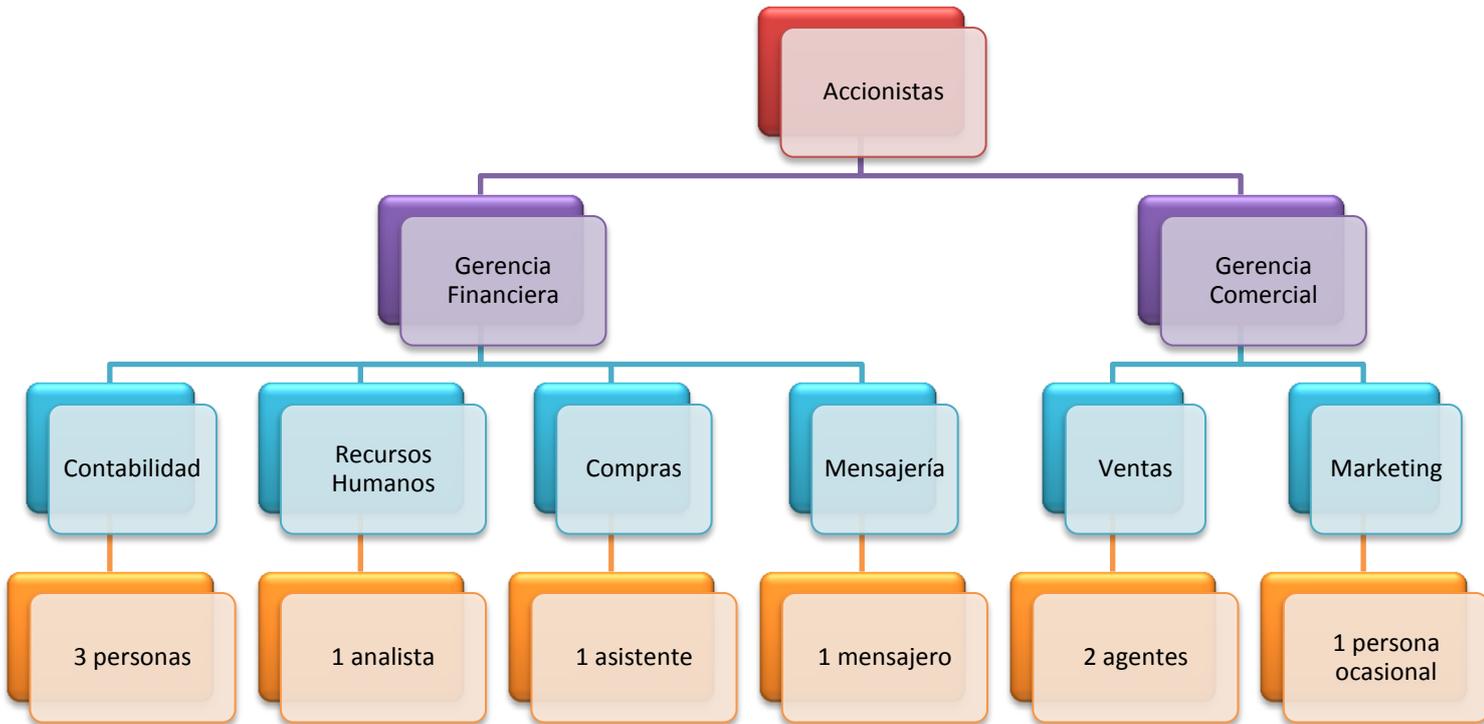
- **Cliente:** El cliente siempre tiene la razón, por lo que se requiere siempre buscar solución para los problemas y no dejar pendiente nada.
- **Imagen:** Mantener la imagen de la empresa en alto.
- **Ética:** Se requiere que todos los integrantes de la empresa mantengan un comportamiento ético.
- **Polifuncionalidad:** Los empleados de la empresa deberán tener la habilidad de cumplir diferentes actividades básicas en la empresa.

### 3.4 ORGANIZACIÓN

Dentro de una empresa existen 2 divisiones importantes que son la organización formal e informal. En el Royal Palm se utiliza una mezcla entre ambos tipos de organización porque cada trabajador sabe perfectamente las responsabilidades que tiene que cumplir bajo su cargo pero al mismo tiempo adoptan un tipo de organización informal, al establecer personalmente el orden que seguirán para seguir sus procesos de trabajo. Además, la relación entre jefe y empleado es un tanto más espontánea y relajada que en otras empresas, por lo que se caracterizan por tener ambos tipos de organización. La organización de una empresa se refiere a la forma en la que la empresa se encuentra estructurada en términos de división de departamentos y funciones de trabajo, por lo tanto se realizan 2 tipos de organigramas para su descripción: estructural y funcional.

### 3.4.1 Organigrama Estructural

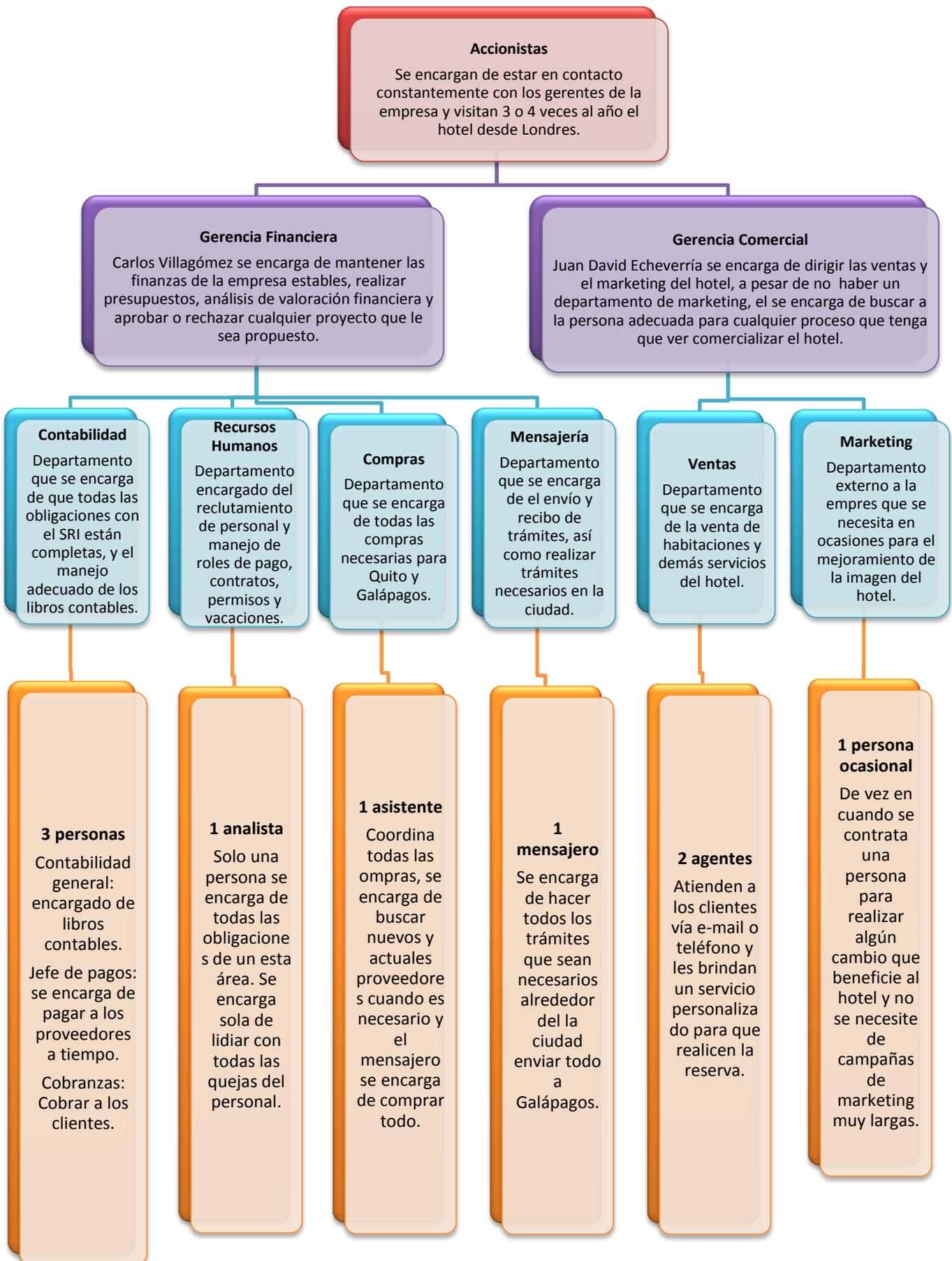
**Gráfico 40: Estructura Departamental del Hotel Royal Palm en Quito**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.4.2 Organigrama Funcional

**Gráfico 41: Organigrama Funcional del Hotel Royal Palm en Quito**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.4.3 Perfil de Puestos

**Tabla 11: Perfil de Funciones del Gerente Financiero**

|                                           |  |                                        |  |
|-------------------------------------------|--|----------------------------------------|--|
| Empresa: ROYAL PALM HOTEL GALAPAGOS       |  | Puesto: Gerente Financiero             |  |
| Nombre y apellido del titular del puesto: |  | Carlos Villagómez                      |  |
| Área/ Dirección:                          |  | Finanzas                               |  |
| Departamento: Finanzas                    |  | Puesto Superior: Accionistas del hotel |  |

|                     |  |                         |  |
|---------------------|--|-------------------------|--|
| Aprobaciones:       |  | Fecha: 01 de Mayo, 2013 |  |
| Titular del puesto: |  | Gerente Financiero      |  |
| Superior:           |  | Accionistas del Hotel   |  |

#### **SINTESIS DEL PUESTO**

Es la persona que maneja el personal administrativo contable y entrega reportes financieros a los accionistas del hotel.

El Gerente Financiero es el encargada de la aprobación o rechazo de cualquier proyecto a realizarse dentro de la empresa, se encarga de organizar presupuestos, hacer valoración financiera y realizar los estados financieros de la empresa.

De igual manera, se encarga de mantener la estabilidad de la empresa en términos de ambiente laboral. Revisa todos los procesos contables y trabaja conjuntamente con el contador general para la elaboración de sus reportes.

| <b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b><br><b>Actividades/Tareas/Responsabilidades</b>                 | <b>GRADO DE RELEVANCIA</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Analizar detenidamente los números que está presentando el hotel y realizar índices financieros.   | Alto                       |
| Implementar estrategias efectivas para que los proveedores acepten créditos de pago a largo plazo. | Alto                       |
| Seguir correctamente las normas NIIF que se han impuesto en la contabilidad del Ecuador.           | Alto                       |
| Controlar que el departamento contable tenga la menor cantidad de errores posibles.                | Alto                       |

|                                                                                                        |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Dirigir todos los proyectos financieros y, una vez acabados, hacer seguimiento de los mismos.          | Alto |
| Reunirse con diferentes representantes de auditorías contables para que revisen los estados del hotel. | Alto |
| Estar pendiente de los avances del mercado y las fluctuaciones en la economía del país.                | Alto |
| Mantenerse informado de todo lo que cada departamento está haciendo por el cliente.                    | Alto |
| Evaluar el desarrollo de los avances tecnológicos.                                                     | Alto |
| Verificar que los objetivos planteados previamente sean los obtenidos por sus trabajadores.            | Alto |
| Pasar un reporte de análisis completo a los accionistas.                                               | Alto |

### REQUISITOS DEL PUESTO

|                                                                                                       |                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Formación básica: Ingeniero en Finanzas, Master en cualquier tipo de finanzas.                        |                                                                 |
| Otra formación complementaria                                                                         |                                                                 |
| Experiencia requerida: Trabajos anteriores en temas relacionados con finanzas de por lo menos 2 años. |                                                                 |
| Idioma: Inglés Avanzado                                                                               |                                                                 |
| PC (detallar):                                                                                        | Buenos conocimientos en Microsoft office (especialmente Excel). |

| COMPETENCIAS                                      | NIVEL DE REQUERIMIENTO |
|---------------------------------------------------|------------------------|
| Trabajo en equipo.                                | Grado A                |
| Orientación al cliente interno y externo.         | Grado A                |
| Flexibilidad para resolver diversas situaciones.  | Grado B                |
| Integración social.                               | Grado B                |
| Habilidad para organizar, planificar y programar. | Grado A                |
| Trabajar bajo presión.                            | Grado A                |
| Orientación a resultados.                         | Grado A                |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

**Tabla 12: Perfil de Funciones del Gerente Comercial**

|                                     |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|
| Empresa: ROYAL PALM HOTEL GALAPAGOS | Puesto: Gerente Comercial |
|-------------------------------------|---------------------------|

|                                           |                                        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| Nombre y apellido del titular del puesto: | Juan David Echeverría                  |
| Área/ Dirección:                          | Comercial                              |
| Departamento: Ventas                      | Puesto Superior: Accionistas del hotel |

|                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| Aprobaciones:       | Fecha: 01 de Mayo, 2013 |
| Titular del puesto: | Gerente Comercial       |
| Superior:           | Accionistas del Hotel   |

### SINTESIS DEL PUESTO

Es la persona que maneja el personal de ventas y se encarga de crear los paquetes promocionales para los clientes.

El Gerente Comercial es el encargado de las propuestas comerciales y reuniones con diferentes instituciones para crear convenios para reforzar las ventas del hotel.

De igual manera, se encarga de dirigirlas campañas de Marketing que se deben organizar para ciertos proyectos a futuro.

| <b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b><br><b>Actividades/Tareas/Responsabilidades</b>                    | <b>GRADO DE RELEVANCIA</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Vigilar que todos los procesos de ventas se realicen correctamente.                                   | Alto                       |
| Implementar estrategias efectivas para atraer más clientes por medio de la dispersión de información. | Alto                       |
| Encargado de controlar el departamento de ventas conformado por sus 2 agentes.                        | Alto                       |
| Controlar que el departamento comercial tenga la menor cantidad de errores posibles.                  | Alto                       |
| Dirigir todos los proyectos comerciales y, una vez acabados, hacer seguimiento de los mismos.         | Alto                       |
| Encargarse de que la operación en Galápagos con la llegada de los clientes sea satisfactoria.         | Alto                       |
| Reducir porcentajes de quejas.                                                                        | Alto                       |
| Tomar capacitaciones para el servicio al cliente en el ámbito turístico.                              | Alto                       |
| Evaluar el desarrollo de los avances tecnológicos.                                                    | Alto                       |
| Verificar que los objetivos planteados previamente sean los obtenidos por sus trabajadores.           | Alto                       |

|                                                                          |      |
|--------------------------------------------------------------------------|------|
| Pasar un reporte de análisis completo de sus acciones a los accionistas. | Alto |
|--------------------------------------------------------------------------|------|

|                                                                                                                                          |                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>                                                                                                             |                                                                                            |
| Formación básica: Ingeniero en Administración, Especialización en ventas.                                                                |                                                                                            |
| Otra formación complementaria                                                                                                            |                                                                                            |
| Experiencia requerida: Trabajos anteriores en temas relacionados con ventas y la atención al cliente. De preferencia, cargos superiores. |                                                                                            |
| Idioma: Inglés Avanzado                                                                                                                  |                                                                                            |
| PC (detallar):                                                                                                                           | Buenos conocimientos en Microsoft office, programas de diseño como Ilustrador y Photoshop. |

| <b>COMPETENCIAS</b>                                                                                         | <b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Trabajo en equipo.                                                                                          | Grado A                       |
| Orientación al cliente interno y externo.                                                                   | Grado A                       |
| Flexibilidad para resolver problemas con el cliente.                                                        | Grado A                       |
| Integración social.                                                                                         | Grado A                       |
| Habilidad para organizar, planificar y programar eventos y actividades para las vacaciones de los clientes. | Grado A                       |
| Trabajar bajo presión.                                                                                      | Grado A                       |
| Orientación a resultados.                                                                                   | Grado B                       |
| Carácter innovador.                                                                                         | Grado A                       |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

**Tabla 13: Perfil de Puesto del Contador General**

|                                           |                                     |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| Empresa: ROYAL PALM HOTEL GALAPAGOS       | Puesto: Contador General            |
| Nombre y apellido del titular del puesto: | Christian Toro                      |
| Área/ Dirección:                          | General                             |
| Departamento: Contable                    | Puesto Superior: Gerente Financiero |

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| Aprobaciones: | Fecha: 01 de Mayo, 2013 |
|---------------|-------------------------|

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| Titular del puesto: | Contador General   |
| Superior:           | Gerente Financiero |

### SINTESIS DEL PUESTO

Es la persona que se encarga de la contabilidad general del hotel, controla y dirige al personal contable para realizar sus reportes en base a su trabajo.

El Contador General debe contar con conocimiento sobre las leyes NIIF, ley de Seguridad Social y Mercado de valores.

De igual manera, trabaja conjuntamente con el Gerente Financiero en los análisis financieros para enviar a los accionistas.

| <b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b><br><b>Actividades/Tareas/Responsabilidades</b> | <b>GRADO DE RELEVANCIA</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Reporte de caja y bancos al Gerente Financiero.                                    | Alto                       |
| Declaraciones impuestos, IVA, retención en la fuente.                              | Alto                       |
| Declaraciones impuesto a la renta.                                                 | Alto                       |
| 1,5 x 1000 al municipio, reporte INEC.                                             | Alto                       |
| Revisión de anexo transaccional para el SRI.                                       | Alto                       |
| Emisión de reportes requeridos por entidades de control gubernamental.             | Alto                       |
| Revisión y control de cierre de caja de Quito.                                     | Alto                       |
| Dar soporte de información tributaria.                                             | Alto                       |

### REQUISITOS DEL PUESTO

Formación básica: Título profesional en Contabilidad y Auditoría o Ing. Financiera.

Otra formación complementaria

Experiencia requerida: Experiencia de 2 años por lo menos en cargos similares.

Idioma: Inglés Intermedio

|                |                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|
| PC (detallar): | Buenos conocimientos en Microsoft office y programas contables. |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|

| <b>COMPETENCIAS</b>                     | <b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b> |
|-----------------------------------------|-------------------------------|
| Trabajo en equipo.                      | Grado A                       |
| Planificación y Control.                | Grado A                       |
| Preocupación por el orden y la calidad. | Grado A                       |
| Liderazgo.                              | Grado A                       |
| Instrucción.                            | Grado A                       |
| Capacidad de Análisis.                  | Grado A                       |
| Meticulosidad.                          | Grado A                       |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

**Tabla 14: Perfil de Puesto del Jefe de Pagos**

|                                           |                                     |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| Empresa: ROYAL PALM HOTEL GALAPAGOS       | Puesto: Jefe de Pagos               |
| Nombre y apellido del titular del puesto: | Miguel Cabrera                      |
| Área/ Dirección:                          | Pagos                               |
| Departamento: Contable                    | Puesto Superior: Gerente Financiero |

|                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| Aprobaciones:       | Fecha: 01 de Mayo, 2013 |
| Titular del puesto: | Jefe de Pagos           |
| Superior:           | Gerente Financiero      |

| <b>SINTESIS DEL PUESTO</b>                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Es la persona que se encarga de los pagos a proveedores, ingreso de facturas y control de entregas de mercadería.                          |
| El Jefe de Pagos debe lidiar con las quejas y llamadas de los proveedores e informarles que solo se realizan pagos los días viernes.       |
| De igual manera, se encarga realizar los procesos contables requeridos para hacer el reporte final que deberá pasar al Gerente Financiero. |

| <b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>                    | <b>GRADO DE RELEVANCIA</b> |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Actividades/Tareas/Responsabilidades</b>            |                            |
| Vigilar que todos los pagos se realicen correctamente. | Alto                       |

|                                                                                             |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Informar al Gerente Financiero en caso de existir algún problema grave con algún proveedor. | Alto |
| Encargado de estar pendiente de los plazos de pago que otorgan los proveedores.             | Alto |
| Emisión de cheques y pagos generales.                                                       | Alto |
| Crear reportes mensuales de la cantidad de pagos que se han realizado.                      | Alto |
| Encargarse del envío de papeles de Galápagos a Quito a tiempo.                              | Alto |
| Reducir porcentajes de error.                                                               | Alto |
| Tomar capacitaciones para métodos contables.                                                | Alto |

### REQUISITOS DEL PUESTO

Formación básica: Ingeniero en Administración, Especialización en el departamento contable.

Otra formación complementaria

Experiencia requerida: Experiencia de un año por lo menos en cargos similares.

Idioma: Inglés Básico

|                |                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|
| PC (detallar): | Buenos conocimientos en Microsoft office y programas contables. |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|

| COMPETENCIAS                                                      | NIVEL DE REQUERIMIENTO |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Trabajo en equipo.                                                | Grado A                |
| Orientación al cliente interno y externo.                         | Grado A                |
| Flexibilidad para resolver problemas con el cliente.              | Grado A                |
| Integración social.                                               | Grado A                |
| Habilidad para organizar los proveedores y sus respectivos pagos. | Grado A                |
| Trabajar bajo presión.                                            | Grado A                |
| Orientación a resultados.                                         | Grado A                |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

**Tabla 15: Perfil de Puesto del Jefe de Cobranzas**

|                                           |                                     |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| Empresa: ROYAL PALM HOTEL GALAPAGOS       | Puesto: Jefe de Cobranzas           |
| Nombre y apellido del titular del puesto: | Roberto Lascano                     |
| Área/ Dirección:                          | Cobranzas                           |
| Departamento: Contable                    | Puesto Superior: Gerente Financiero |

|                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| Aprobaciones:       | Fecha: 01 de Mayo, 2013 |
| Titular del puesto: | Jefe de Cobranzas       |
| Superior:           | Gerente Financiero      |

**SINTESIS DEL PUESTO**

Es la persona que se encarga de las cobranzas a los diferentes clientes y agencias en determinado período de tiempo.

El Jefe de Cobranzas debe llamar constantemente a los clientes (especialmente agencias) para cobrar el monto que deben por su servicio.

De igual manera, se encarga de presionar al personal de Galápagos para que envíen las facturas emitidas a los clientes directamente.

| <b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b><br><b>Actividades/Tareas/Responsabilidades</b>                         | <b>GRADO DE RELEVANCIA</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Vigilar que todas las cobranzas se realicen correctamente.                                                 | Alto                       |
| Informar al Gerente Financiero en caso de existir algún problema grave con alguna agencia o cliente.       | Alto                       |
| Encargado de ingresar facturas en el sistema contable.                                                     | Alto                       |
| Encargado de manejar los asientos contables de la parte de cobranzas para verificar que todo esté cobrado. | Alto                       |
| Crear reportes mensuales de la cantidad de cobros que se han realizado.                                    | Alto                       |
| Encargarse del envío de papeles de Galápagos a Quito a tiempo.                                             | Alto                       |
| Encargado de controlar la caja chica de Quito.                                                             | Alto                       |
| Tomar capacitaciones para métodos contables.                                                               | Alto                       |

| <b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>                                                                                         |                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Formación básica: Licenciatura en Administración, Especialización en el departamento contable (no es indispensable). |                                                                 |
| Otra formación complementaria                                                                                        |                                                                 |
| Experiencia requerida: Experiencia de un año por lo menos en cargos similares.                                       |                                                                 |
| Idioma: Inglés Básico                                                                                                |                                                                 |
| PC (detallar):                                                                                                       | Buenos conocimientos en Microsoft office y programas contables. |

| <b>COMPETENCIAS</b>                               | <b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b> |
|---------------------------------------------------|-------------------------------|
| Trabajo en equipo.                                | Grado A                       |
| Orientación al cliente interno y externo.         | Grado A                       |
| Paciencia para resolver problemas con el cliente. | Grado A                       |
| Integración social.                               | Grado A                       |
| Capacidad de controlar el manejo de dinero.       | Grado A                       |
| Trabajar bajo presión.                            | Grado A                       |
| Orientación a resultados.                         | Grado A                       |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

**Tabla 16: Perfil de Puesto de Analista de Recursos Humanos**

|                                           |                                     |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| Empresa: ROYAL PALM HOTEL GALAPAGOS       | Puesto: Analista de RRHH            |
| Nombre y apellido del titular del puesto: | Anabel Misas                        |
| Área/ Dirección:                          | RRHH                                |
| Departamento: RRHH                        | Puesto Superior: Gerente Financiero |

|                     |                              |
|---------------------|------------------------------|
| Aprobaciones:       | Fecha: 01 de Mayo, 2013      |
| Titular del puesto: | Analista de Recursos Humanos |
| Superior:           | Gerente Financiero           |

| <b>SINTESIS DEL PUESTO</b>                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Es la persona que se encarga de todos los trámites referentes a la selección del talento humano para el hotel. |
| La Analista de RRHH debe encargarse de los procesos de reclutamiento y contratación del personal del hotel.    |
| De igual manera, se encarga de ingresar todos estos trámites en el Ministerio de Relaciones Laborales.         |

| <b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b><br><b>Actividades/Tareas/Responsabilidades</b>              | <b>GRADO DE RELEVANCIA</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Coordinar entrevistas para procesos de selección de personal.                                   | Alto                       |
| Subir al sistema de Multitabajos, los requerimientos para el reclutamiento del personal.        | Alto                       |
| Encargada de la realización del rol de pagos.                                                   | Alto                       |
| Encargada de ingresar cualquier trámite de permisos médicos.                                    | Alto                       |
| Crear el reporte de fin de mes del rol de pagos para su aprobación.                             | Alto                       |
| Encargarse del traspaso del dinero de pagos de sueldo y 10%.                                    | Alto                       |
| Responsable de la legalización de todos los contratos o trámites del personal en el Ministerio. | Alto                       |
| Tomar capacitaciones para métodos contables.                                                    | Alto                       |

| <b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>                                                                                     |                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Formación básica: Licenciatura en Psicología, Especialización en el departamento contable (no es indispensable). |                                                                 |
| Otra formación complementaria                                                                                    |                                                                 |
| Experiencia requerida: Experiencia de un año por lo menos en cargos similares.                                   |                                                                 |
| Idioma: Inglés Básico                                                                                            |                                                                 |
| PC (detallar):                                                                                                   | Buenos conocimientos en Microsoft office y programas contables. |

| <b>COMPETENCIAS</b>                                  | <b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b> |
|------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Trabajo en equipo.                                   | Grado A                       |
| Orientación al cliente interno y externo.            | Grado A                       |
| Paciencia para resolver problemas con los empleados. | Grado A                       |

|                        |         |
|------------------------|---------|
| Integración social.    | Grado A |
| Facilidad de palabra.  | Grado A |
| Trabajar bajo presión. | Grado A |
| Autoridad              | Grado A |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

**Tabla 17: Perfil de Puesto de las Agentes de Ventas**

|                                           |                                            |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Empresa: ROYAL PALM HOTEL GALAPAGOS       | Puesto: Agente de Ventas                   |
| Nombre y apellido del titular del puesto: | María Cristina González y<br>Sofía Ramírez |
| Área/ Dirección:                          | Comercial                                  |
| Departamento: Ventas                      | Puesto Superior: Gerente Comercial         |

|                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| Aprobaciones:       | Fecha: 01 de Mayo, 2013 |
| Titular del puesto: | Agente de Ventas        |
| Superior:           | Gerente Comercial       |

### **SINTESIS DEL PUESTO**

Personas que se encargan de vender las habitaciones y otros servicios del hotel, ya sea vía e-mail o teléfono.

Las Agentes de Ventas deben brindar a los clientes una atención personalizada y mantener un seguimiento diario de sus requerimientos.

De igual manera, tratar de conseguir convenios con más operadores turísticos y reportarlo al Gerente Comercial.

| <b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b><br><b>Actividades/Tareas/Responsabilidades</b> | <b>GRADO DE RELEVANCIA</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Encargadas de las reservas que hace el cliente.                                    | Alto                       |
| Actualización de todo tipo de datos que sea necesario en el departamento.          | Alto                       |
| Encargadas del control de cada uno de sus clientes.                                | Alto                       |

|                                                                                                         |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Trabajar conjuntamente con el jefe de cobranzas para reportar los pagos que han realizado los clientes. | Alto |
| También son encargadas de que la llegada y organización del cliente sean satisfechas.                   | Alto |
| Envío de información de cada cliente a las oficinas de Galápagos.                                       | Alto |
| Encargadas de la emisión de boletos aéreos de ser necesarios.                                           | Alto |
| Verificar que todos los datos sean verdaderos para que no se cometa fraude.                             | Alto |

|                                                                                |                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>                                                   |                                                                        |
| Formación básica: Licenciatura en Administración o carreras afines.            |                                                                        |
| Otra formación complementaria                                                  |                                                                        |
| Experiencia requerida: Experiencia de 2 años por lo menos en cargos similares. |                                                                        |
| Idioma: Inglés Avanzado                                                        |                                                                        |
| PC (detallar):                                                                 | Buenos conocimientos en Microsoft office y uso del programa Medallion. |

| <b>COMPETENCIAS</b>      | <b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b> |
|--------------------------|-------------------------------|
| Trabajo en equipo.       | Grado A                       |
| Planificación y Control. | Grado A                       |
| Poder de persuasión.     | Grado A                       |
| Liderazgo.               | Grado A                       |
| Carácter innovador.      | Grado A                       |
| Facilidad de palabra     | Grado A                       |
| Responsabilidad.         | Grado A                       |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

**Tabla 18: Perfil de Puesto de Asistente de Compras**

|                                                                  |                                     |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Empresa: ROYAL PALM HOTEL GALAPAGOS Puesto: Asistente de Compras |                                     |
| Nombre y apellido del titular del puesto:                        | Valeria Tipán                       |
| Área/ Dirección:                                                 | Compras                             |
| Departamento: Compras                                            | Puesto Superior: Gerente Financiero |

|                     |                      |                         |
|---------------------|----------------------|-------------------------|
| Aprobaciones:       |                      | Fecha: 01 de Mayo, 2013 |
| Titular del puesto: | Asistente de Compras |                         |
| Superior:           | Gerente Financiero   |                         |

### SINTESIS DEL PUESTO

Encargada de realizar todas las compras de víveres que se realizan todos los días lunes y enviar a Galápagos.

La Asistente de Compras debe organizar y buscar nuevos proveedores para las compras necesarias del hotel, así como encargarse de negociar con ellos para conseguir planes de crédito.

De igual manera, se encarga de controlar la parte contable de las compras de cada lunes en especial, las demás compras, son pasadas directo a contabilidad.

| <b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b><br><b>Actividades/Tareas/Responsabilidades</b>                                                                            | <b>GRADO DE RELEVANCIA</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Encargada de comprar todo lo requerido a tiempo.                                                                                                              | Alto                       |
| Estar pendiente de los requerimientos que las personas le soliciten desde Galápagos.                                                                          | Alto                       |
| Hacer cotizaciones diferentes y llevar al Gerente Financiero para su aprobación previa a la compra.                                                           | Alto                       |
| En caso de ser pedidos grandes para los días lunes, acompañar al mensajero al Supermaxi a realizarlas con él para la verificación de que todo se compre bien. | Alto                       |
| Trabajar conjuntamente con el mensajero para todo lo que se deba enviar a Galápagos.                                                                          | Alto                       |
| Compra de boletos aéreos para el personal cuando sea solicitado.                                                                                              | Alto                       |
| Entregar un reporte semanal de todo lo que se compró y se debe comprar para la siguiente semana.                                                              | Alto                       |

### REQUISITOS DEL PUESTO

Formación básica: Bachillerato, cursando actualmente la Universidad.

Otra formación complementaria

Experiencia requerida: Mínima experiencia.

Idioma: Inglés Avanzado

PC (detallar): Buenos conocimientos en Microsoft office.

| <b>COMPETENCIAS</b>      | <b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b> |
|--------------------------|-------------------------------|
| Trabajo en equipo.       | Grado A                       |
| Planificación y Control. | Grado A                       |
| Poder de persuasión.     | Grado A                       |
| Liderazgo.               | Grado B                       |
| Paciencia                | Grado A                       |
| Facilidad de palabra     | Grado B                       |
| Autoridad                | Grado A                       |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

**Tabla 19: Perfil de Puesto de Mensajero**

|                                                       |                                     |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Empresa: ROYAL PALM HOTEL GALAPAGOS Puesto: Mensajero |                                     |
| Nombre y apellido del titular del puesto:             | Hernán Yépez                        |
| Área/ Dirección:                                      | General                             |
| Departamento: Mensajería                              | Puesto Superior: Gerente Financiero |

|                     |                    |                         |
|---------------------|--------------------|-------------------------|
| Aprobaciones:       |                    | Fecha: 01 de Mayo, 2013 |
| Titular del puesto: | Mensajero          |                         |
| Superior:           | Gerente Financiero |                         |

| <b>SINTESIS DEL PUESTO</b>                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Encargado de realizar todo tipo de trámites que necesite cualquier miembro del personal.                                                |
| El mensajero se encarga de realizar todos los envíos a Galápagos.                                                                       |
| De igual manera, se encarga de mantener todos los papeles recibidos por cada trámite, en orden y no perderlos (facturas, recibos, etc.) |

| <b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>         | <b>GRADO DE RELEVANCIA</b> |
|---------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Actividades/Tareas/Responsabilidades</b> |                            |

|                                                                                                   |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Encargada de los envíos a Galápagos a tiempo.                                                     | Alto |
| Realizar trámites legales y referentes al hotel en diferentes establecimientos.                   | Alto |
| Comprar todo lo requerido por la Asistente de compras los días lunes.                             | Alto |
| Recibir todos los papeles enviados desde Galápagos.                                               | Alto |
| Trabajar conjuntamente con la Asistente de compras para todo lo que se deba enviar a Galápagos.   | Alto |
| Entregar un reporte mensual con un resumen de todo lo que se cumplió y de lo que quedó pendiente. | Alto |

|                                            |                                            |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>               |                                            |
| Formación básica: Bachillerato.            |                                            |
| Otra formación complementaria              |                                            |
| Experiencia requerida: Mínima experiencia. |                                            |
| Idioma: No requiere                        |                                            |
| PC (detallar):                             | Conocimientos básicos en Microsoft office. |

| <b>COMPETENCIAS</b> | <b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b> |
|---------------------|-------------------------------|
| Trabajo en equipo.  | Grado A                       |
| Organización        | Grado A                       |
| Disposición         | Grado A                       |
| Liderazgo.          | Grado B                       |
| Paciencia           | Grado A                       |
| Esfuerzo            | Grado B                       |
| Solidaridad         | Grado A                       |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.4.4 Niveles de decisión

La toma de decisiones de una empresa se debe estructurar para que todos tengan claro su funcionalidad en sus puestos de trabajo.

**Tabla 20: Niveles de decisión**

| NIVEL     | TAREA              | ADOPTA DECISIONES |
|-----------|--------------------|-------------------|
| Gerencial | Gerente Financiero | Estratégicas      |
|           | Gerente Comercial  |                   |
| Ejecutivo | Contador General   | Tácticas          |
|           | Jefe de Ventas     |                   |
| Operativo | Pagos              | Operativas        |
|           | Cobranzas          |                   |
|           | Vendedores         |                   |

*Fuente:* <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

*Elaborado por:* Jennyfer Soria

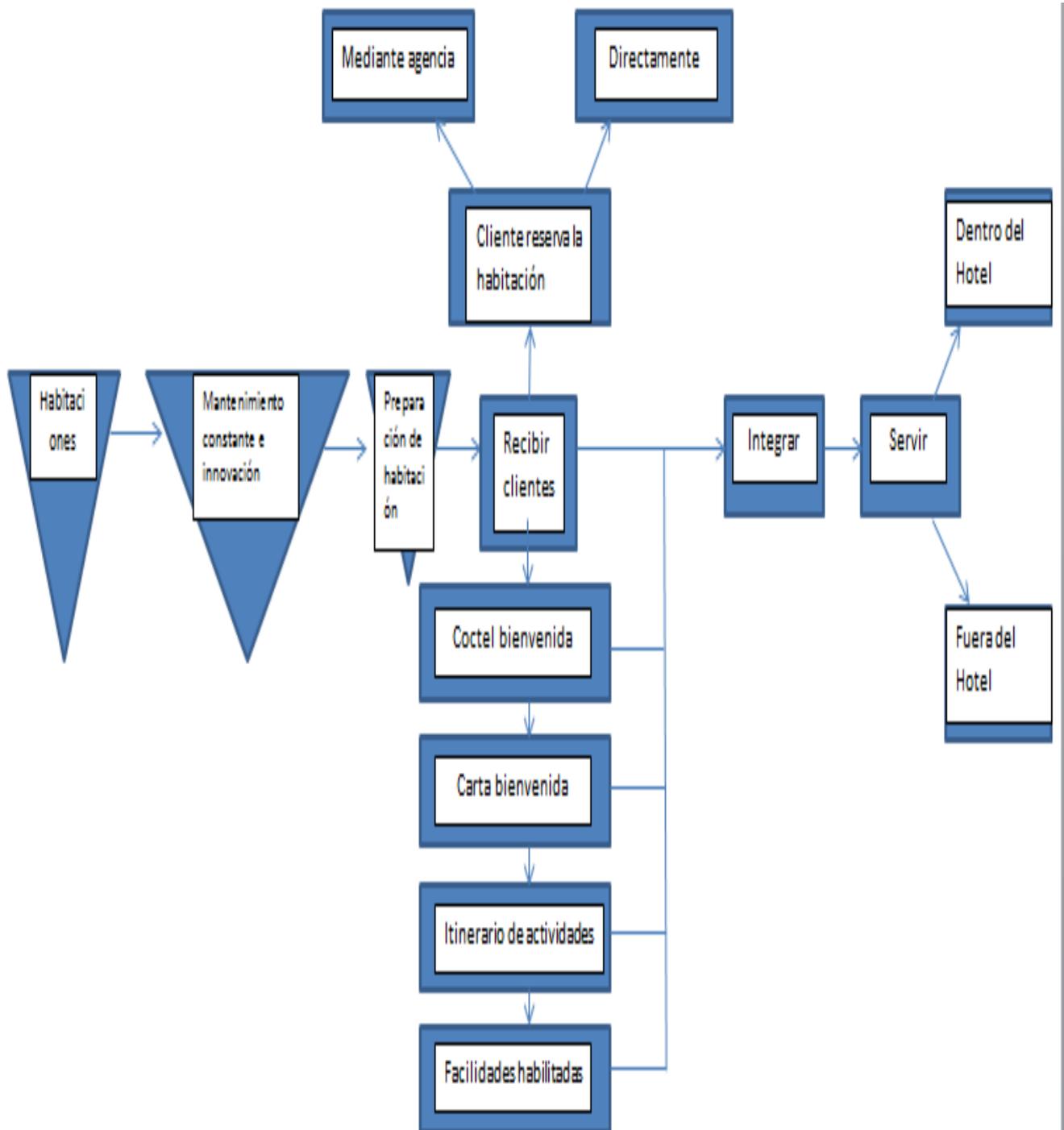
### 3.4.5 Modelo Balanced Scorecard

Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. También induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.

- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

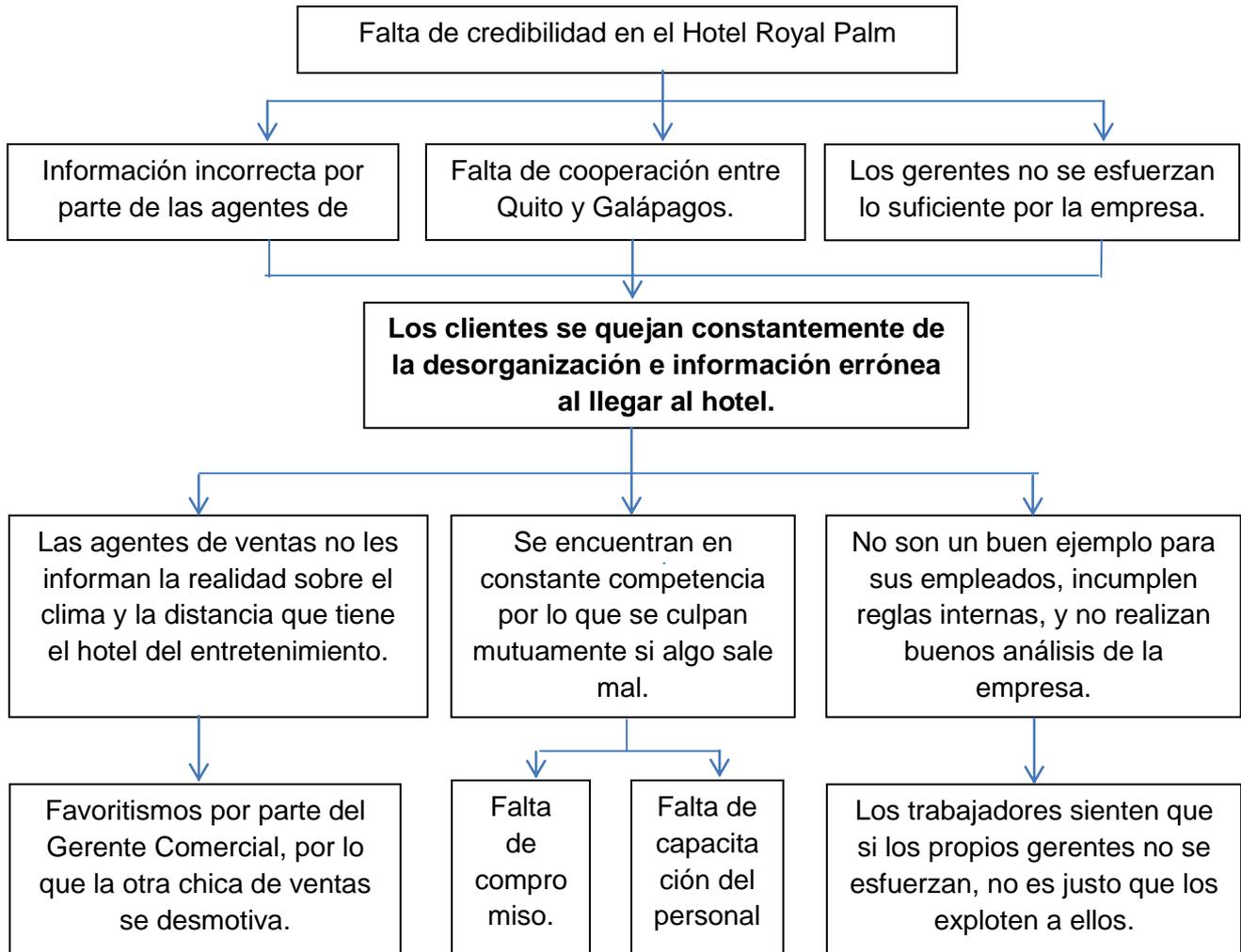
**Gráfico 42: Modelo BSC propuesto para Royal Palm**



Elaborado por: Jennyfer Soria

### 3.4.6 Árbol de Problemas

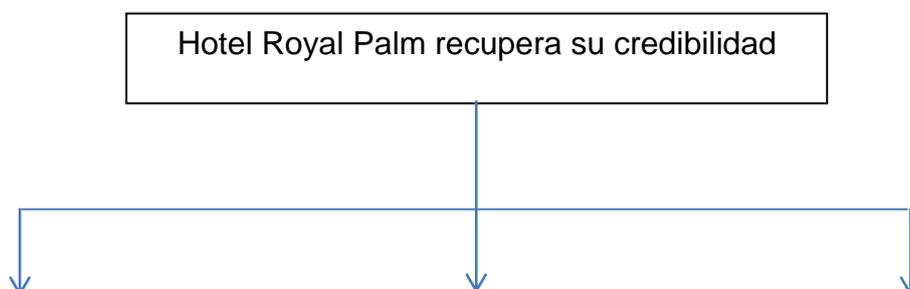
**Gráfico 43: Árbol de Problemas de Royal Palm**

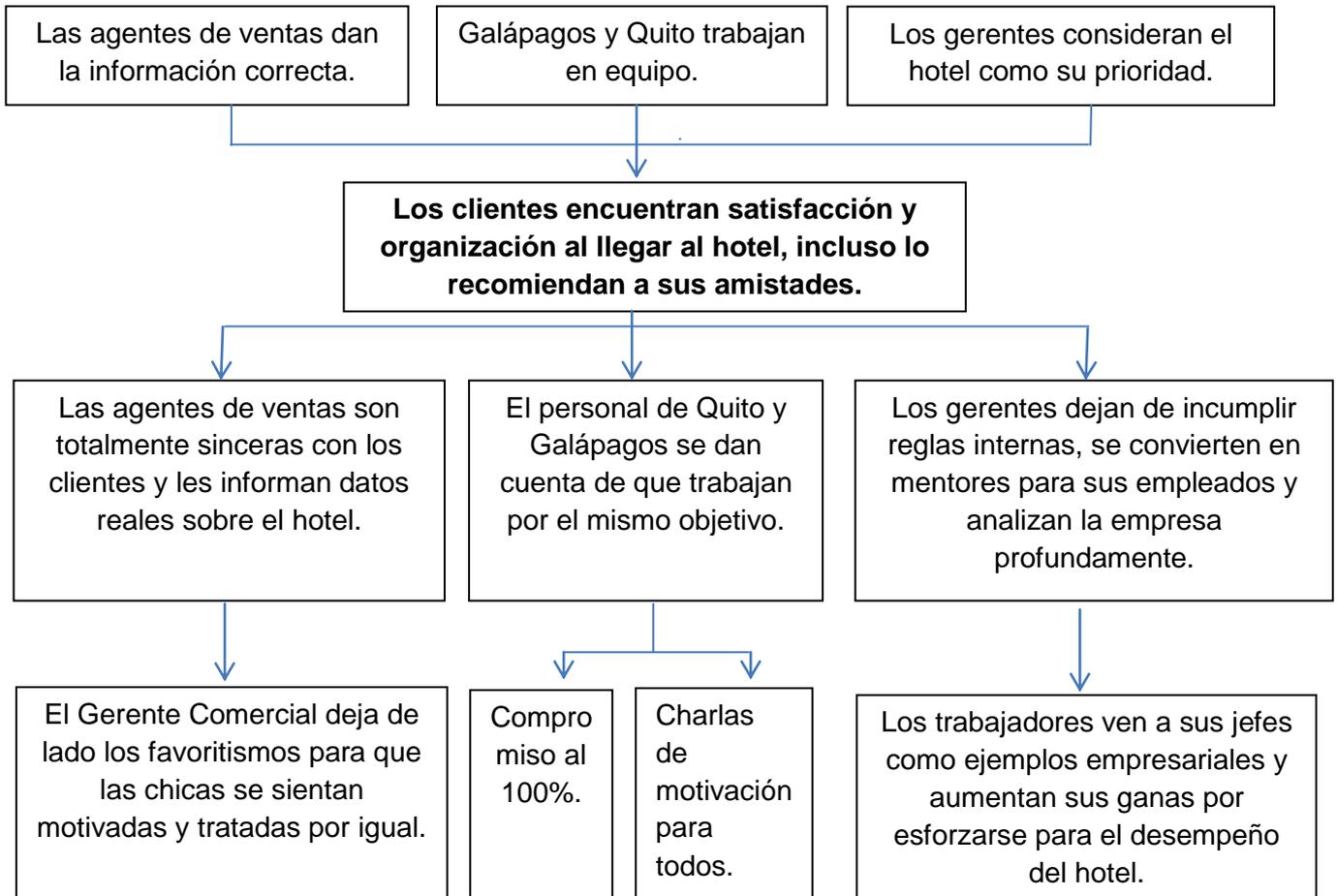


Elaborado por: Jennyfer Soria

### 3.4.7 Árbol de Alternativas

**Gráfico 44: Árbol de Alternativas de Royal Palm**





*Elaborado por: Jennyfer Soria*

## 3.5 SISTEMAS DE TALENTO HUMANO

### 3.5.1 Reclutamiento

El Hotel Royal Palm utiliza únicamente el sistema de internet, no utilizan, ni periódicos ni otros medios de comunicación. Publican sus requerimientos de personal en Multitrabajos.com, y les resulta bastante efectivo porque siempre consiguen personal capacitado y muy rápidamente. Por lo tanto, se presentará el modelo de convocatoria que utilizan para todos los puestos requeridos, pero cambiando los cargos y las funciones cuando lo necesiten.

### 3.5.1.1 Modelo de Convocatoria para Quito

**Tabla 21: Modelo de Convocatoria para Quito**

| <b>HOTEL ROYAL PALM GALÁPAGOS</b>                                                                                                                                                                               |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Requiere contratar personal para el cargo de: _____                                                                                                                                                             |  |
| <b>Descripción de las funciones</b>                                                                                                                                                                             |  |
| _____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____                                                                                                                                                                       |  |
| <b>Requerimientos:</b>                                                                                                                                                                                          |  |
| Experiencia<br>Estudios<br>Disponibilidad de tiempo<br>Rangos de edad<br>Trabajo en equipo<br>Dispuesto a trabajo bajo presión<br>Valores morales<br>Puntualidad<br>Formalidad                                  |  |
| <b>Ofrecimientos de la empresa:</b>                                                                                                                                                                             |  |
| Afiliación al IESS<br>Sueldo considerable según el cargo<br>Pago del 10% del servicio<br>Desarrollo profesional<br>Beneficios por ley                                                                           |  |
| <b>Interesados/as enviar hoja de vida con foto y referencias claras a este mail:</b><br><br><p style="text-align: center;"><a href="mailto:amisas@royalpalmgalapagos.com">amisas@royalpalmgalapagos.com</a></p> |  |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.5.1.2 Modelo de Convocatoria para Galápagos

**Tabla 22: Modelo de Convocatoria para Galápagos**

| <b>HOTEL ROYAL PALM GALÁPAGOS</b>                                                                                                                                                                                                                |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Requiere contratar personal para el cargo de: _____                                                                                                                                                                                              |  |
| <b>Descripción de las funciones</b>                                                                                                                                                                                                              |  |
| _____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____                                                                                                                                                                                                        |  |
| <b>Requerimientos:</b>                                                                                                                                                                                                                           |  |
| Experiencia<br>Estudios<br>Disponibilidad de tiempo<br>Rangos de edad<br>Trabajo en equipo<br>Dispuesto a trabajo bajo presión<br>Valores morales<br>Puntualidad<br>Formalidad<br>Disponibilidad para residir en Galápagos por tiempo indefinido |  |
| <b>Ofrecimientos de la empresa:</b>                                                                                                                                                                                                              |  |
| Afiliación al IESS<br>Papeles de residencia en Galápagos<br>Boleto aéreo<br>Residencia temporal en el hotel<br>Sueldo considerable según el cargo<br>Pago del 10% del servicio<br>Desarrollo profesional<br>Beneficios por ley                   |  |
| <b>Interesados/as enviar hoja de vida con foto y referencias claras a este mail:</b>                                                                                                                                                             |  |
| <a href="mailto:amisas@royalpalmgalapagos.com">amisas@royalpalmgalapagos.com</a>                                                                                                                                                                 |  |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### **3.5.2 Proceso de Selección**

- Recepción de documentos
- Clasificación de hojas de vida de postulantes potenciales
- Elección de primeros postulantes
- Verificación de datos
- Primeras llamadas
- Entrevista con Recursos Humanos
- Realización de pruebas
- Análisis de resultados
- Determinación de candidatos definitivos
- Siguiendo llamadas
- Entrevista con el jefe directo
- Prueba del idioma inglés
- Preselección
- Llamadas finales
- Entrevista telefónica con los accionistas
- Decisión de contratación

## **3.6 SISTEMA DE CONTRATACIÓN**

### **3.6.1 Contrato de Trabajo**

Contrato de trabajo es aquél por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien

presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, se llama patrono. Todos las personas que ingresen a trabajar en el hotel deben firmar este contrato que estipula que los primeros 3 meses son de prueba, una vez pasados esos 3 meses, el contrato será oficialmente obligatorio para las 2 partes; de no existir ningún inconveniente o disposición diferente (renuncia o despido), el contrato será renovado automáticamente en el lapso de un año.

Normalmente, el contrato de trabajo debe incluir:

- Descripción de ambas partes
- Descripción del puesto y sus funciones
- Cláusulas impuestas por la empresa
  - Horarios
  - Funciones
  - Vestimenta
  - Remuneración
  - Explicación de servicio
  - Vacaciones
  - Rompimiento o incumplimiento del contrato
  - Entre otras
- Firmas del empleador, del trabajador y del abogado.

### **3.6.2 Inducción**

Los responsables de supervisar cada área serán los encargados de aconsejar a los trabajadores y enseñarles lo que requieran saber. Los gerentes en este caso, están obligados a motivar constantemente a los trabajadores y

dialogar con ellos sobre su desempeño diario. El sistema tendrá una duración de 3 meses debido a las fallas internas que está teniendo el área administrativa. Su organización será de la siguiente manera:

- Recordación constante de la filosofía empresarial.
- Seguir un sistema de mediación y reglas entre compañeros.
- Brindar consejos y no burlarse de las fallas ocasionales.
- Seguimiento del personal para cumplir sus obligaciones dentro del tiempo requerido.
- Cumplir las políticas generales.
- Eliminar los favoritismos.
- Organización de cronogramas departamentales.
- Impulsar a tomar cursos de especialización o seminarios de desarrollo profesional en su ámbito laboral.

### **3.6.3 Evaluación de Desempeño**

El sistema de evaluación se implementará en el hotel para llevar el control de las actividades que están realizando con el objetivo de cumplir con todas sus funciones administrativas. Para esta evaluación se arreglarán citas entre los directivos y los trabajadores para determinar cómo se encuentra la situación. Los trabajadores deberán preparar:

- Un informe con todas sus actividades.
- Informar si utilizan sistemas de organización personal.
- Un reporte con el establecimiento de reglas personales para cumplir con sus obligaciones.

- Reporte donde se identifiquen las fallas observadas.
- Cuadro de sugerencias.
- Planes de acción.

Con toda esta información brindada por el personal, los gerentes podrán tomar acción sobre los problemas que se presenten en las diferentes ocasiones, ya sean entre compañeros o de temas laborales.

### 3.6.4 Roles de Pago

*Tabla 23: Rol de Pagos de los trabajadores de Quito*

#### ROL DE PAGOS HOTEL ROYAL PALM GALAPAGOS

| NOMINA ABRIL 2013       | INGRESOS         |                 |                      |                   |                 | TOTAL INGRESOS   |
|-------------------------|------------------|-----------------|----------------------|-------------------|-----------------|------------------|
|                         | SUELDO           | HORAS EXT. 100% | COMISIONES POR VENTA | FONDOS DE RESERVA | 10% SERVICIO    |                  |
| CABRERA MIGUEL ÁNGEL    | 680,00           | 0,00            | 0,00                 | 149,42            | 210,74          | 1.040,16         |
| ECHEVERRÍA JUAN DAVID   | 2.500,00         | 0,00            | 0,00                 | 0,00              | 210,74          | 2.710,74         |
| GONZALEZ MARÍA CRISTINA | 1.350,00         | 0,00            | 700,00               | 0,00              | 210,74          | 2.260,74         |
| LASCANO ROBERTO         | 400,00           | 0,00            | 0,00                 | 32,54             | 210,74          | 643,28           |
| MISAS ANABEL            | 470,00           | 0,00            | 0,00                 | 41,20             | 210,74          | 721,94           |
| RAMIREZ SOFIA           | 950,00           | 0,00            | 500,00               | 0,00              | 210,74          | 1.660,74         |
| TIPAN VALERIA           | 380,00           | 0,00            | 0,00                 | 0,00              | 210,74          | 590,74           |
| TORO CHRISTIAN          | 1.400,00         | 0,00            | 0,00                 | 36,47             | 210,74          | 1.647,21         |
| VILLAGOMEZ CARLOS       | 3.500,00         | 0,00            | 0,00                 | 0,00              | 210,74          | 3.710,74         |
| YEPEZ HERNAN            | 350,00           | 0,00            | 0,00                 | 120,00            | 210,74          | 680,74           |
| <b>Total</b>            | <b>11.980,00</b> | <b>0,00</b>     | <b>1.200,00</b>      | <b>379,63</b>     | <b>2.107,40</b> | <b>15.667,03</b> |

| APOORTE PERS. IESS | DESCUENTOS |                      |                       |       |                   | TOTAL DESCUENTOS | LIQUIDO A RECIBIR |
|--------------------|------------|----------------------|-----------------------|-------|-------------------|------------------|-------------------|
|                    | ATRASOS    | PRESTAMOS QUIR. IESS | PRESTAMOS HIPOT. IESS | OTROS | PRESTAMOS EMPRESA |                  |                   |
| 167,72             | 2,10       | 98,24                | 0,00                  | 0,00  | 0,00              | 268,06           | 772,10            |
| 75,62              | 0,00       | 54,42                | 0,00                  | 0,00  | 0,00              | 130,04           | 2.580,70          |
| 146,04             | 5,10       | 44,35                | 0,00                  | 0,00  | 0,00              | 195,49           | 2.065,25          |

|               |              |               |             |             |             |                 |                  |
|---------------|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|------------------|
| 38,43         | 0,00         | 25,71         | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 64,14           | 579,14           |
| 64,91         | 0,00         | 0,00          | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 64,91           | 657,03           |
| 67,95         | 0,00         | 0,00          | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 67,95           | 1.592,79         |
| 118,30        | 5,30         | 84,34         | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 207,94          | 382,80           |
| 40,93         | 0,00         | 0,00          | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 40,93           | 1.606,28         |
| 87,51         | 2,10         | 226,21        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 315,82          | 3.394,92         |
| 78,41         | 0,00         | 220,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 298,41          | 382,33           |
| <b>885,82</b> | <b>14,60</b> | <b>753,27</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>1.653,69</b> | <b>14.013,34</b> |

**Anabel Misas**  
Realizado  
por

**Carlos Villagómez**  
Revisado  
por

**Carlos Villagómez**  
Aprobado  
por

*Fuente: Proporcionado por el departamento financiero del Royal Palm  
Elaborado por: Jennyfer Soria*

Esta información fue proporcionada por el Gerente Financiero, Carlos Villagómez, solamente pudo otorgar los roles de pago del mes de Abril del presente año. Por lo que se puede observar en la tabla, el total gastado por el hotel por concepto de sueldos es de \$14.013,34, la cual es una cifra relativamente considerable para ser invertida en los sueldos del departamento administrativo del hotel en Quito.

### 3.7 SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Este sistema será muy simple de implementar, servirá para capacitar tanto a nuevos como a antiguos empleados del hotel según los avances que tiene el mercado y la industria, y que por lo tanto, influirán directamente en el desempeño del hotel. Es por esto que es tan importante que los trabajadores estén adecuadamente capacitados.

#### NUEVOS TRABAJADORES

La capacitación se las proporcionará la persona que está dejando el

cargo que para los que se los contrató. Por ejemplo, si la Asistente de Compras, Valeria, deja de laborar para el hotel, ella es la encargada de enseñarle a la nueva persona absolutamente todo lo que debe saber primero sobre la empresa, y después, sobre las funciones que debe desempeñar. Debe estar disponible al menos por los siguientes 10 días laborables para asistir a darle capacitación a su reemplazo.

### TRABAJADORES ANTIGUOS

Se diseñará un pequeño esquema para proporcionarles un horario de las capacitaciones que se les dará cada 3 o 6 meses dependiendo la necesidad de hacerlo.

**Tabla 24: Esquema de Capacitación**

| AREA                              | TÉCNICAS                                     | TIEMPO               | FRECUENCIA     |
|-----------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|----------------|
| <b>Gerencia<br/>Financiera</b>    | Métodos<br>Financieros                       | 1 hora<br>30 minutos | Mensual        |
| <b>Gerencia<br/>Comercial</b>     | Estrategias de<br>comercio                   | 1 hora<br>30 minutos | Mensual        |
| <b>Departamento<br/>Contable</b>  | Evaluación de la<br>información              | 1 hora<br>30 minutos | Mensual        |
| <b>Departamento<br/>de Ventas</b> | Estrategias de<br>acercamiento al<br>cliente | 1 hora               | Cada 3 semanas |
| <b>Departamento<br/>de RRHH</b>   | Problemas<br>sociales<br>contemporáneos      | 1 hora               | Mensual        |
| <b>Departamento</b>               | Métodos de                                   | 45 minutos           | Mensual        |

|                                   |                             |            |         |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------|
| <b>de Compras</b>                 | organización                |            |         |
| <b>Departamento de Mensajería</b> | Métodos para ahorrar tiempo | 45 minutos | Mensual |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

Los costos de la capacitación no pueden ser definidos por el momento debido a restricciones administrativas del Hotel. Sin embargo, la empresa apropiada para ser la capacitadora es Deloitte Ecuador. Es una empresa que tiene como clientes principales a 500 empresas multinacionales alrededor del mundo, es por esta razón y efectividad que ha tenido todos sus años de operación, que es la elegida para realizar las capacitaciones. Desafortunadamente, Deloitte no proporciona costos totales sin estar seguros de los tratos que ofrecen las empresas para recibir su servicio.

### 3.8 SISTEMA DE MARKETING

#### 3.8.1 Imagen Corporativa

##### **Nombre**

Empresa constituida legalmente como: SERINATURA S.A

“Hotel Royal Palm Galápagos”

##### **Marca**

Es una de las variables estratégicas más importantes de una empresa ya que día a día adquiere un mayor protagonismo.

No hay que olvidar que vivimos actualmente una etapa bajo el

prisma del marketing de percepciones y por tanto resalta la marca frente al producto o servicio. Para estar bien posicionados en la mente del consumidor y en los líderes de opinión, la marca de la compañía debe disfrutar del mayor y mejor reconocimiento en su mercado y sector.

**Gráfico 45: Marca de la Empresa**



*Fuente:* [www.royalpalmgalapagos.com](http://www.royalpalmgalapagos.com)

**Gráfico 46: Logotipo de la marca**



*Fuente:* [www.royalpalmgalapagos.com](http://www.royalpalmgalapagos.com)

**Gráfico 47: Isotipo de la marca**

ROYAL PALM HOTEL  
GALAPAGOS

*Fuente: www.royalpalmgalapagos.com*

**Letra**

ROYAL PALM HOTEL GALAPAGOS (Times New Roman)

Este tipo de letra se eligió para la marca de la empresa porque, según los ejecutivos del hotel, representa seguridad y seriedad profesional. Sin embargo, es un tipo de letra bastante simple, no tiene ningún tipo de innovación, representa a lo tradicional.

**Cromática**

**Blanco:** representa la paz y serenidad que ofrece el hotel.

**Verde claro:** representa a las plantas y el campo que está alrededor del hotel.

**Verde más oscuro:** representa los árboles y el cuidado ambiental en las islas.

La mezcla de los 2 verdes representa el trabajo combinado que realiza el hotel por la preservación del medio ambiente junto con la preservación de los alrededores del hotel. Con el nuevo proyecto que están por terminar, los colores ya no iban a ser verdes sino blanco, con gris y negro; lamentablemente, es información que no puede proporcionar hasta que esté la imagen en el mercado distribuida.

### 3.8.2 Portafolio de Servicios

El servicio principal que ofrece el hotel es el hospedaje en sus habitaciones, las demás actividades que ellos decidan contratar, son en base a convenios con otros operadores turísticos.

#### 3.8.2.1 Agencias Nacionales vs Agencias Internacionales

Todas las agencias que deseen mantener un acuerdo con el hotel Royal Palm con la finalidad de aumentar sus ventas y su participación turística, deben acceder a firmar un contrato específico para las mismas. Deben leer con atención los términos del contrato y firmar en tres ejemplares (Documentos de contrato con agencia, Hotel Royal Palm).

**Tabla 25: Agencias Nacionales e Internacionales en Convenio**

| <b>NACIONALES</b>      | <b>INTERNACIONALES</b>   |
|------------------------|--------------------------|
| A&K                    | ABC REPS                 |
| ABBA TRAVEL            | ABSOLUTE LATIN AMERICA   |
| ABSOLUTE LATIN AMERICA | ADVENTURES INCORPORATED  |
| ACCESS ECUADOR         | AFRICAN WILDLIFE SAFARIS |
| ADVANTAGE TRAVEL       | AIRSTREAM TRAVEL         |
| AGENSITUR              | ALL STAR TRAVEL          |
| ALMA ECUADOR           | ALLURING                 |
| ANDANDO                | AMAZING                  |
| ANDES CONEXIÓN         | ANCIENT SUMMIT           |
| ATC                    | ANDEAN TRAILS            |
| ATH ECUADOR            | ANDEAN TREKS             |
| AUSTRAL MAYORISTA      | ARACARI                  |
| CANODROS               | ARIAN TOURS              |
| CARAPACHO TOURS        | AUDLEY                   |
| CARIBE VIAJES          | AUSTIN TRAVEL            |
| CENTAURUS TRAVEL       | AYLLUREPS                |
| COLUMBUS TRAVEL        | BATTLEFIELD              |

|                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| CONTACTOUR              | BIG FIVE              |
| CRETER TOURS            | BISCAYNE              |
| CUASAR LAND             | BLUE PARALLEL         |
| ECOMUNDO                | CBS TRAVEL            |
| ECUADOR DIRECT          | CELESTIELLE           |
| ECUADOR NATURE          | CIRCLES               |
| ECUADOR TREASURE        | CLASSIC JOURNEYS      |
| ECUADOR TUR             | CREGOR ADVENTURE      |
| ECUADOR WONDERS         | EQ TOURING            |
| ECUADORIAN TOURS        | EXCTRAVEL             |
| ENCHANTED EXPEDITIONS   | FESTIVAL TOURS        |
| ENDLESS EXPEDITION      | FINE WORLD            |
| ESCAPED TO LATINAMERICA | FISCHER TRAVEL        |
| ETICA                   | FROSCH                |
| METRO AGENCIA           | GOWAY TRAVEL          |
| EUROVIAJES              | GSPTUR                |
| GALAPAGOS ALTERNATIVE   | HOUSE OF TRAVEL       |
| GALAPAGOS PEOPLE        | IDEAL SOUTH AMERICA   |
| GALAPAGOS TRAVEL CENTER | IL TUCANO             |
| GALASAM                 | INTI TRAVEL           |
| GALWAYS                 | KENSINGTON TOURS      |
| GENTIAN TRAILS          | LADATCO               |
| GEOREISEN               | LARC                  |
| GO LATINAMERICA         | LATIN EXCURSIONS      |
| GOLONDRINA              | LATIN ROOTS           |
| GRAYLINE                | LATOUR                |
| GREAT EXPERIENCE        | MCCABE WORLD          |
| GULLIVER EXPEDITIONS    | NATURAL HABITAT       |
| HAUGAN CRUISES          | OYSTER YACHT          |
| HUMBOLDT                | PEACE FROG TRAVEL     |
| INCA                    | PERU AVENTURA         |
| ISLAMONTANA             | PLATINUM              |
| KLEINTOURS              | PROTRAVEL             |
| LAKE & MOUNTAIN         | SA LUXURY EXPEDITIONS |
| LATIN TRAILS            | SOUTHWIND             |
| MAKECUADOR              | SUNNY LAND            |
| MANGLAR ROJO            | TZELLL TRAVEL         |
| MAYORTUR                | VOGA TRAVEL           |
| METRO PLATINO           | WILDLIFE VACATION     |
| MINDWAX                 |                       |
| NEBLINA FOREST          |                       |
| OPERVIAJES              |                       |
| PALMAR VOYAGES          |                       |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| PAMTOURS                |  |
| PIKEROS                 |  |
| QUITO CITY TOUR         |  |
| SHARKSKY                |  |
| SIYUAN CHINA            |  |
| SOLECU                  |  |
| SOUTHAMERICAN TOURS     |  |
| SU MUNDO                |  |
| SUDAMERICANA DE TURISMO |  |
| SUNWIND TRAVEL          |  |
| SUNNY ROADS             |  |
| SURTREK                 |  |
| TECNOVIAJES             |  |
| THE EDGE                |  |
| TRAVEL TIME             |  |
| TROPIC JOURNEYS         |  |
| TROPIECO                |  |
| TURAVEX                 |  |
| VANZILE                 |  |
| VOYAGER TRAVEL          |  |
| WAKANI EXPEDITIONS      |  |
| WAYRA ROUTERS           |  |
| YACU AMU                |  |
| YOUR TRAVEL AGENCY      |  |

**Fuente:** Información proporcionada por el departamento de ventas

**Elaborado:** Jennyfer Soria

Tal como se puede observar en la tabla previa, el hotel cuenta con más convenios de agencias nacionales que internacionales, de las cuales apenas doce son las que mantienen relación laboral constante con el hotel; el porcentaje mensual de ventas que se dan por medio de agencias es de 32%. Como Juan David lo comentó, “Nuestro objetivo principal es incrementar las ventas por medio de agencias internacionales, pues es el medio para conseguir pasajeros extranjeros con buenos recursos económicos.”

### **3.8.2.2 Pasajeros directos**

El proceso que estos pasajeros siguen, es hacer ellos mismos su reservación por medio de la coordinación de sus servicios con una agente de ventas. Esto lo hacen a través de la página web del hotel, en donde encuentran la parte que dice “Haz tu reserva” y pide que se ingresen los datos, las actividades de interés y las fechas potenciales del viaje. Automáticamente llegarán estos datos a cualquiera de las agentes de ventas, y por supuesto, se turnan a estos pasajeros entre las dos agentes (Entrevista a Sofía Ramírez–Agente de ventas). Después de este primer paso, las agentes de ventas se encargan de coordinar todo lo que pida el cliente para su viaje, y se encarga de persuadirlo a que se vea atraído por pasar sus vacaciones en el hotel.

### **3.8.2.3 Booking.com**

Esta página web es muy efectiva para hacer reservas, no solamente sirve para hacer reservas del hotel, sino que es útil para que el pasajero pueda realizar una reserva con cualquier hotel que desee, siempre y cuando, el servicio de booking.com sea contratado por los hoteles. La información ingresada para la reserva llega a los agentes de ventas por medio de una página específica configurada por esta página web, la cual envía un correo electrónico especificando todos los requerimientos del cliente (Booking.com).

### **3.8.2.4 Aerolíneas Asociadas**

Todas las aerolíneas que vuelan a Galápagos son bastante eficientes y ofrecen un servicio muy bueno para sus clientes. Para llegar al hotel, es

necesario aterrizar en el aeropuerto de la Isla Baltra, una vez ahí, si son clientes del Royal Palm, serán recogidos por el personal en la puerta del aeropuerto, quienes los acompañarán a tomar el autobús gratuito de cualquiera de estas aerolíneas, llegarán al cruce del canal de Itabaca, el cual, lo tendrán que atravesar en una pequeña lancha compartida, o pueden contratar un paquete con este transporte privado al momento de su reserva en el hotel. Una vez que cruzan el canal de Itabaca, llegan a Santa Cruz en menos de diez minutos. En este lado estará esperando la van privada del hotel para transportar a los huéspedes cómodamente hacia el hotel; en caso de no desear este servicio, los pasajeros deberán encargarse de conseguir su propio transporte.

**Gráfico 48: Costos de Aerolíneas**



**Fuente:** [www.tame.com](http://www.tame.com), [www.aerogal.com.ec](http://www.aerogal.com.ec), [www.lan.com](http://www.lan.com)

**Elaborado por:** Jennyfer Soria

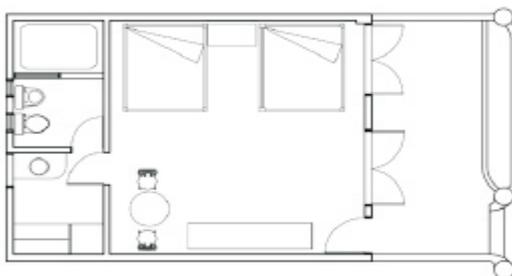
### 3.8.2.5 Precios y descripción de habitaciones

Anidada por un terreno de 500 acres de propiedad y rodeada por la vista de tierras altas y el océano, este lujoso escondite ofrece condiciones de alojamiento más exclusivas con tan solo 10 villas, 8 verandas y 3 exquisitas suites. Todas éstas, decoradas con muebles hechos a mano y artes; disponen de jacuzzis al interior y al aire libre, televisión con satélite, acceso a internet, teléfono, reproductores de DVD y CD, mini bar, secadora de cabello, plancha y tabla de planchar, y sistema de aire acondicionado monitoreado (Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013).

#### 3.8.2.5.1 Verandas

El tamaño de estas habitaciones es de 38 metros cuadrados o 408 pies cuadrados. Son bastante espaciosos y pueden tener una cama de tres plazas o dos camas de dos plazas cada una. El precio por alquilar esta habitación es de \$425; el precio es solamente por habitación, por noche, sean una o dos personas, además, los precios están sujetos al 12% de impuestos para pasajeros nacionales más el 10% por cargos de servicio (Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013).

#### **Gráfico 49: Infraestructura de Veranda**

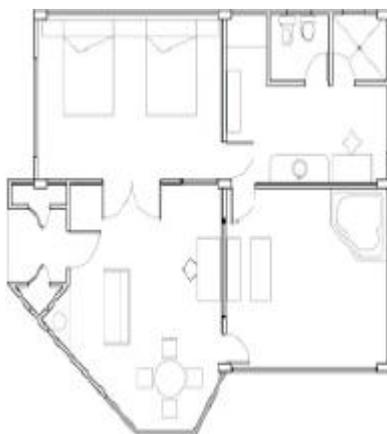


*Fuente: Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013*

### 3.8.2.5.2 Villas

El tamaño de estas habitaciones es de 85 metros cuadrados o 914 pies cuadrados. Tienen una sala de estar, un espacio para comedor junto con una chimenea, baño, closet y jacuzzi. Todas las villas tienen dos plazas de tres plazas y dos de dos plazas, también hay espacio para colocar un sofá cama, solamente bajo previo pedido. El precio por alquilar esta habitación es de \$705; el precio es solamente por habitación, por noche, sean una o dos personas, además, los precios están sujetos al 12% de impuestos para pasajeros nacionales más el 10% por cargos de servicio (Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013).

**Gráfico 50: Infraestructura de Villa**



*Fuente: Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013*

### 3.8.2.5.3 Suites

- Royal: el tamaño de esta habitación es de 78 metros cuadrados o 839 pies cuadrados exclusiva villa con sauna interior y jacuzzi al aire libre en su propio jardín privado junto con su espacio para comedor y

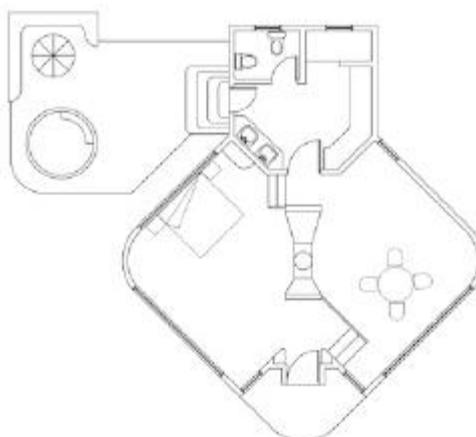
chimenea. El precio por alquilar esta suite es de \$675; el precio es solamente por habitación, por noche, sean una o dos personas, además, los precios están sujetos al 12% de impuestos para pasajeros nacionales más el 10% por cargos de servicio (Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013).

**Gráfico 51: Infraestructura de Suite Royal**



*Fuente: Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013*

- **Presidencial:** el tamaño de esta habitación es de 60 metros cuadrados o 645 pies cuadrados esta suite es separada de todas las habitaciones con sauna interior y jacuzzi al aire libre en su propio jardín privado junto con su espacio para comedor y chimenea. El precio por alquilar esta suite es de \$565; el precio es solamente por habitación, por noche, sean una o dos personas, además, los precios están sujetos al 12% de impuestos para pasajeros nacionales más el 10% por cargos de servicio (Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013).

**Gráfico 52: Infraestructura de Suite Presidencial**

**Fuente:** Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013

- Príncipe de Gales (Prince of Wales – POW): nombrada así en honor al Príncipe de Gales que se hospedó en esta suite con la Duquesa de Cornwall. Esta lujosa villa privada tiene dos dormitorios en forma de suite que son bastante espaciosos, uno con una cama de tres plazas y el otro con dos camas de dos plazas, cada uno tiene un jacuzzi al aire libre y comparten un espacio de comedor, jardín delantero y terraza. Además, la habitación principal, tiene su propio sauna. El tamaño de estas habitaciones es de 90 metros cuadrados o 968 pies cuadrados. El precio por alquilar esta habitación es de \$990; el precio es solamente por habitación, por noche, sean una o dos personas, además, los precios están sujetos al 12% de impuestos para pasajeros nacionales más el 10% por cargos de servicio (Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013). (Ver Anexo 5).

**Gráfico 53: Infraestructura de POW**



*Fuente: Folleto Hotel Royal Palm 2012-2013*

#### **3.8.2.5.4 Villa Escalecia**

Esta villa es un lugar totalmente independiente de las habitaciones ubicadas dentro del hotel. Está ubicada en el puerto de Santa Cruz cerca de las calles del entretenimiento principal, como tiendas, restaurantes y lugares de exposición de arte (Ver Anexo 4).

##### Facilidades

- Áreas de descanso interior y exterior
- Techo de comedor superior
- Acceso a internet inalámbrico
- Bar junto a la piscina
- Cubierta de sol cerca de la playa

- Piscina junto a la playa
- Remolino junto a la playa

#### Comodidades

- 1 Dormitorio principal con cama de 3 plazas
- 2 Dormitorios con camas 2 camas dobles
- 1 Dormitorio con cama de 3 plazas
- 4 Baños grandes y 1 pequeño
- Cocina
- Sala de estar y comedor en el piso principal
- Área de descanso en el segundo piso
- Aire acondicionado y ventiladores

Comodidades de Suite: dentro de la villa, está separada una pequeña suite que contiene:

- 2 camas dobles
- 2 camas pequeñas
- Escritorio
- 1 Baño

#### Personal

- Chef de tiempo completo
- Conserje personal
- Ama de llaves
- Meseros

- Hombre encargado del mantenimiento de la piscina

Paquete incluye:

- Sala VIP en el Aeropuerto de Baltra
- Traslado privado Baltra – Hotel – Baltra
- Todas las comidas según itinerario
- Tours de tierra con guía turístico privado
- Viajes diarios en barco en barcos privados o compartidos según disponibilidad
- Equipo de Snorkel, trajes para agua
- Uso de todas las facilidades de la villa

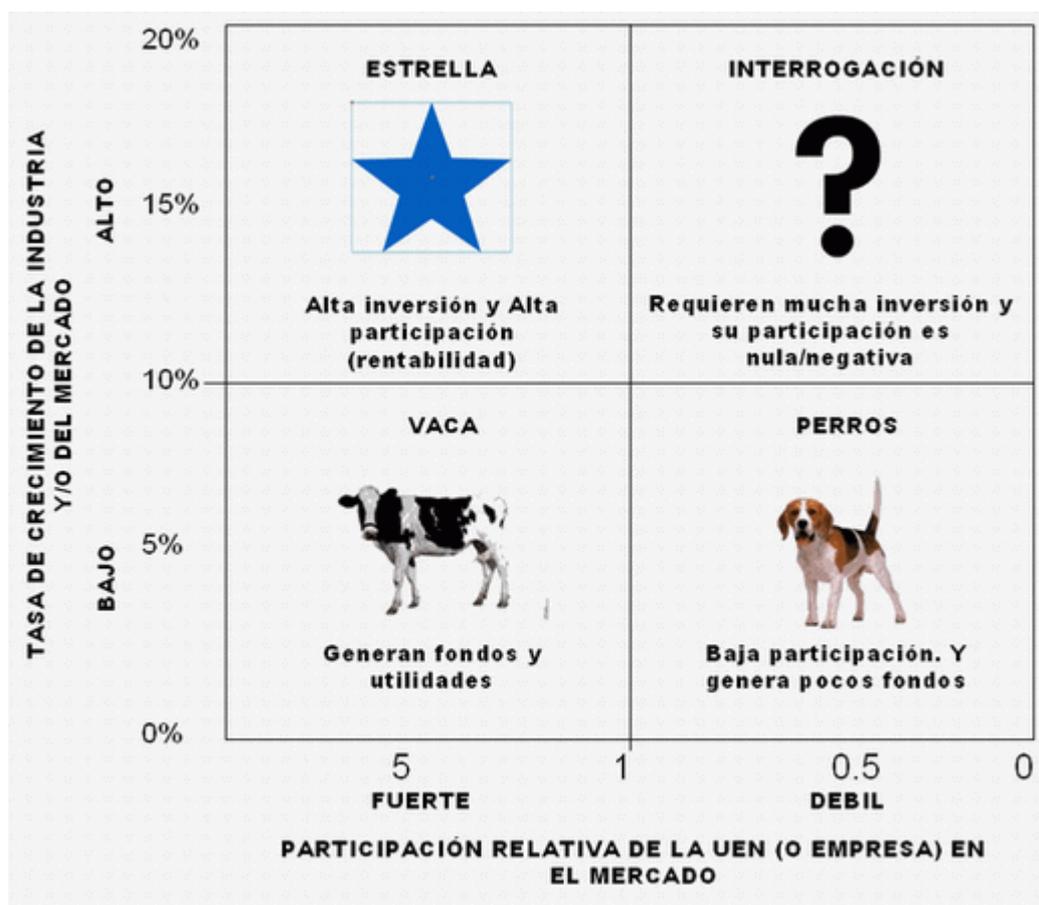
El costo total por alquilar esta villa varía a partir de los \$20.000 dependiendo del número de personas, el número de días, y los requerimientos adicionales que hagan los huéspedes (Manual de información de Villa Escalecia).

### **3.8.3 Matriz Boston Consulting Group**

Esta herramienta de análisis fue inventada por esta empresa “Boston Consulting Group”, que es una empresa global líder en consultoría estratégica para la alta dirección. También se conoce como la matriz de crecimiento o participación. Se trata de un gráfico, desarrollado en los años 70 por esta consultora, cuyo objetivo es contribuir a tomar decisiones respecto a las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), que se refieren a la situación

de la empresa en que se conciben y realizan las estrategias de marketing (Félix, 2012).

**Gráfico 54: Matriz BCG**



Fuente: <http://www.educadictos.com/b/la-matriz-bcg/>

**Tabla 26: Matriz BCG del Royal Palm**

|      | Alta                                                                                                                | Baja                                                                                                                       |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alta | <br><b>Villas</b><br><b>65%</b>    | <br><b>Villa Escalecia</b><br><b>5%</b> |
| Baja | <br><b>Verandas</b><br><b>25%</b> | <br><b>Suites</b><br><b>5%</b>          |

*Fuente: Porcentajes proporcionados por la empresa  
Elaborado por: Jennyfer Soria*

### **Servicios Estrella**

En el puesto estrella se encuentran las villas, ya que son perfectas para alojar a grupos o familias grandes, se reservan más este tipo de habitaciones. Además, la inversión y las ganancias están proporcionalmente relacionadas entre sí, esto quiere decir que se recupera la inversión que se utiliza para estas habitaciones y además se obtienen las más altas ganancias de ellas.

### **Servicios Interrogante**

En este cuadrante se ubica la Villa Escalecia, esto es porque el

porcentaje de reservas que se hacen para esta villa es muy bajo. Puesto que es una suite fuera del hotel, muy lujosa y muy espaciosa, los precios son bastante altos. Es decir, las probabilidades de que los turistas deseen esta villa son muy bajas. En su mayoría, es utilizada por empresas que están de excursión o reservada para cualquier tipo de evento. Se ha colocado en este cuadrante porque su participación es bastante nula, solamente se ha reservado en épocas de temporada alta, pero en temporada baja, no existen reservas.

### ***Servicios Vaca***

En este cuadrante se encuentran las verandas, son las habitaciones más económicas que ofrece el hotel, sin disminuir sus lujos y comodidades, generan altos fondos y utilidades ya que son compradas constantemente. Su inversión es más baja en comparación de las demás y también hay que considerar que su ubicación dentro de las instalaciones del hotel es muy efectiva ya que se encuentran justo al frente del restaurante.

### ***Servicios Perro***

En este cuadrante se encuentran las Suites, lamentablemente, tienen baja participación, de vez en cuando los turistas las reservan pero por alguna razón, no son muy comerciales como las otras habitaciones. A pesar de que en una de estas suites, se alojó el Príncipe de Gales años atrás, no llama mucho la atención. Genera pocos fondos porque en general, no es comprada. Sin embargo, sus precios son altos, probablemente sea el motivo por el cual los turistas ya no las compran como lo hacían antes.

### 3.9 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Después del análisis realizado en la investigación de mercado, se ha llegado a la conclusión de que el canal de distribución del servicio más efectivo es a través de agencias de viaje. Ciertamente, el hotel cuenta con un gran número de convenios con agencias nacionales e internacionales, mientras que el internet no es un medio muy seguro para las reservas del hotel, pues no es lo mismo que el cliente se convenza de hacer el viaje por medio de una lectura y pequeña descripción del servicio, a que se lo explique directamente una persona empapada sobre el tema y que además lo persuadirá en su decisión de compra.

**Gráfico 55: Canal de comercialización definitivo**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.10 PUBLICIDAD Y PLAN DE MEDIOS

El Gerente Comercial del hotel, ha proporcionado los costos que han gastado en publicidad en los últimos 3 años pasados (2010 – 2012). En esta tabla y gráfico se observar que los costos de publicidad que han utilizado no han sido mayor inversión para lo que normalmente debe gastar un hotel de 5 estrellas.

**Tabla 27: Costos del Plan de medios (2010 – 2012)**

| Gastos de Publicidad  | 2012             | 2011             | 2010             |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
| Radio                 | \$ 15.000        | \$ 10.000        | \$ 8.000         |
| Televisión            | \$ 13.000        | \$ 11.000        | \$ 10.000        |
| Internet              | \$ 7.200         | \$ 6.000         | \$ 5.500         |
| Imágenes en Pantallas | \$ 18.000        | \$ 15.500        | \$ 15.000        |
| Vallas publicitarias  | \$ 6.400         | \$ 5.000         | \$ 2.500         |
| Eventos               | \$ 10.000        | \$ 8.300         | \$ 6.700         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>\$ 69.600</b> | <b>\$ 55.800</b> | <b>\$ 47.700</b> |

*Fuente: Datos proporcionados por el Gerente Comercial de Royal Palm*

**Gráfico 56: Costos del Plan de medios (2010 – 2012)**



*Fuente: Datos proporcionados por el Gerente Comercial de Royal Palm*

En base a estos números presentados se realiza la siguiente propuesta para el plan de medios:

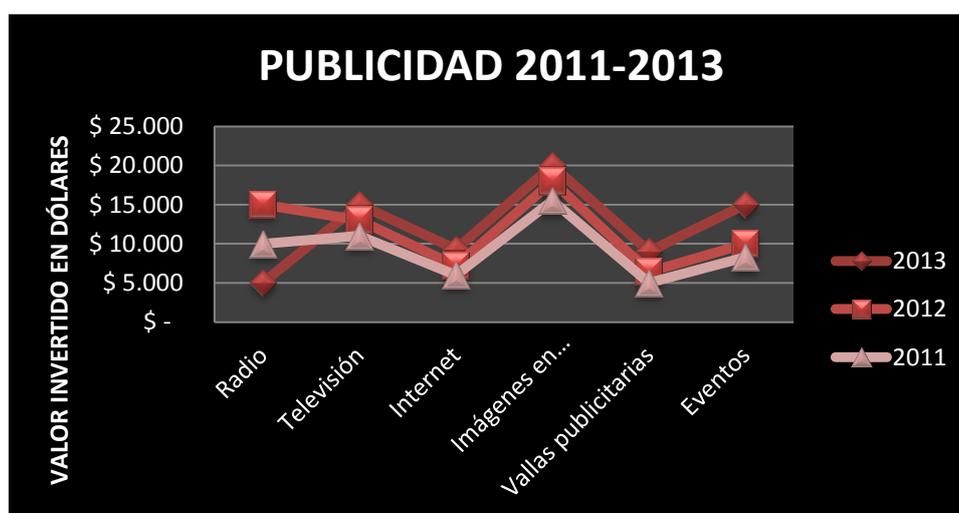
**Tabla 28: Costos del Plan de medios (2013)**

| Medio                 | Ubicación                             | Fechas       | Horas               | Costos           | Beneficios              |
|-----------------------|---------------------------------------|--------------|---------------------|------------------|-------------------------|
| Radio                 | 93.3, 102.1, 90.5                     | Todo el año  | 7:00 - 9:00 am      | \$ 5.000         | Medio informativo       |
| Televisión            | Nacionales e Internacionales          | Todo el año  | Desayuno y almuerzo | \$ 15.000        | Medio mundial           |
| Internet              | Redes Sociales y Banners              | Todo el año  | Todo el día         | \$ 9.300         | Medio mundial           |
| Imágenes en Pantallas | Av. La Prensa, CC El Caracol          | Feriados     | 6:00 - 10:00 pm     | \$ 20.000        | Medio de atracción      |
| Vallas publicitarias  | Zonas Estratégicas de Quito y Cumbayá | Feriados     | Todo el día         | \$ 9.000         | Medio de atracción      |
| Eventos               | Modelos y Promociones                 | Cada 6 meses | 5:00 a 7:00 pm      | \$ 15.000        | Reconocimiento de marca |
| <b>TOTAL</b>          |                                       |              |                     | <b>\$ 73.300</b> |                         |

|                                   |                 |
|-----------------------------------|-----------------|
| 2013                              | \$ 73.300       |
| 2012                              | \$ 69.600       |
| <b>TOTAL INCREMENTO INVERSIÓN</b> | <b>\$ 3.700</b> |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

**Gráfico 57: Costos del Plan de medios (2013)**



*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### ***Radio***

La publicidad en radio funcionará en las mañanas porque es cuando todas las personas salen a trabajar, y aun si no tienen un auto donde escuchar la radio, en cualquier transporte público si podrán escucharlo. Se han escogido esas 3 emisoras en particular puesto que son las más escuchadas por la mañana según un reporte del Periódico el Comercio. En particular, la emisora 90.5 que es la radio Disney, está dirigida hacia las personas más jóvenes que salen a sus universidades o trabajos. Sin embargo, no se debe gastar más de lo propuesto para este medio de comunicación porque ya no es tan frecuente como antes, es por eso que se redujo la cantidad de inversión.

### ***Televisión***

Personas de todas las edades miran la televisión la mayor parte del día, ya que el hotel pretende atraer más clientes alrededor del mundo, pues la televisión es la herramienta para lograrlo con más efectividad. Serán pasadas las propagandas promocionando el hotel en las horas de desayuno y almuerzo que son las horas en las que las personas ven más frecuentemente la televisión, en especial las mujeres.

### ***Internet***

El marketing digital es un boom actualmente, las empresas no pueden estar fuera del internet, en especial, de las redes sociales que son Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otras. Hoy en día, es muy importante que se establezcan objetivos sobre cantidad de likes en Facebook y cantidad de

seguidores en Twitter, mientras más tenga la empresa, a más gente podrá llegar nacional e internacionalmente. Los banners por su lado, deben ser ubicados en páginas web de información turística, de tal manera que cuando una persona ingrese a esa página, el banner aparecerá y puede llamar la atención de esa persona, hacer clic en el banner, los llevará directamente a la página de reservas del hotel.

### ***Imágenes en Pantallas***

Están ubicadas en varios puntos de la ciudad de Quito, sin embargo, los más estratégicos serán los mencionados en la tabla. Estas publicaciones se implementarán en las épocas de feriado para incentivar a las personas que deberían tomarse un descanso de tanto trabajo. Son más efectivas por la noche, porque es cuando todos salen de sus trabajos y están cansados, así que probablemente observar esas imágenes alterará la percepción del consumidor.

### ***Vallas Publicitarias***

Solamente serán puestas imágenes del hotel 2 o 3 puntos estratégicos de la ciudad de Quito y en la carretera de Cumbayá a Quito. También será publicado en feriados y permanecerán ahí por un mes aproximadamente. Dependerá de la disponibilidad que la empresa obtenga por el uso de la valla.

### ***Eventos***

Se realizarán pequeños eventos publicitarios 2 veces al año, en los





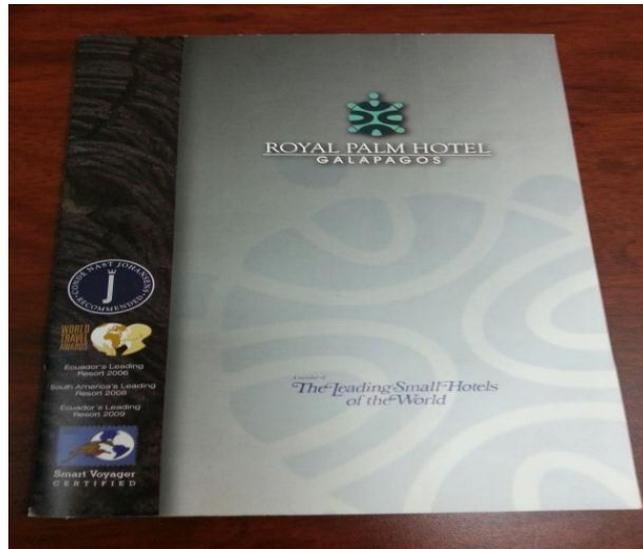
3.11.3 Factura



3.11.4 Comprobantes de Retención



### 3.11.7 Carpeta



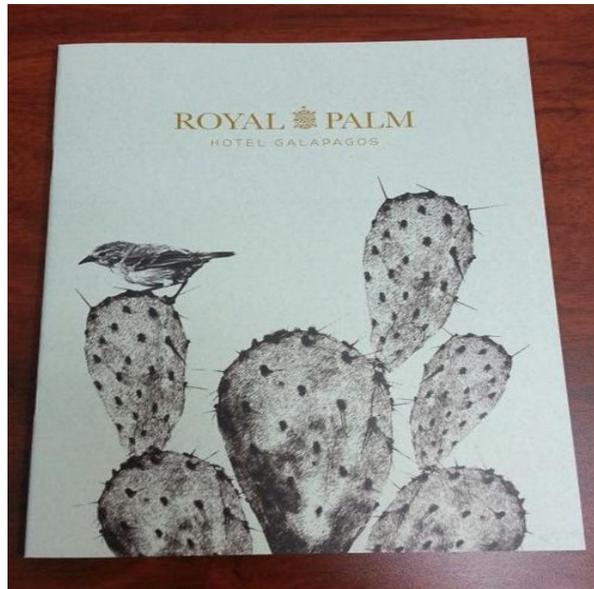
### 3.11.8 Sellos de sobre en forma de Tortugas Doradas



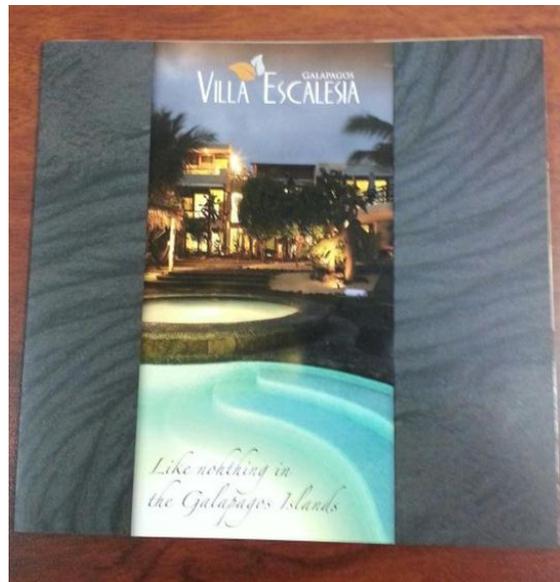
### 3.11.9 Esfero



**3.11.10 Brochure Hotel**



**3.11.11 Brochure Villa Escalecia**



## **3.12 PROCESO LEGAL**

### **3.12.1 Nombre Legal de la Empresa**

Serinatura S.A.

### **3.12.2 Tipo de empresa**

Se constituyó como una compañía limitada en su apertura, sin embargo, se realizaron los trámites para cambiar la constitución de la empresa a una sociedad anónima. Se realizó este cambio para beneficio de los accionistas en cuanto a participación.

### **3.12.3 Registro de Contribuyentes Especiales**

Obtenido en el año 2011 por la Resolución de la máxima del Servicio de Rentas Internas (SRI). El Servicio de Rentas Internas puede designar como "contribuyentes especiales" a determinados sujetos pasivos cuyas actividades se consideren importantes para la Administración Tributaria, por ejemplo, a efectos de contar con información valiosa para la gestión de los tributos.

### **3.12.4 Patente Municipal**

La patente del año en curso es la misma que debe ser renovada al término del año.

### **3.12.5 Permiso de Prácticas Ambientales**

Se obtuvo en la Secretaría de Ambiente y se mantiene en renovación cada año.

### 3.12.6 Permiso del Parque Nacional Galápagos

Se obtuvo en el Ministerio de Ambiente y las normas de funcionamiento son cada vez más estrictas.

### 3.12.7 Permiso de Salud

Obtenido en el Ministerio de Salud para asegurar la salud tanto de empleador y empleados, y de los clientes.

## 3.13 PROCESO FINANCIERO

### 3.13.1 Descripción

El proceso financiero que se seguirá para el mejoramiento del desempeño de la empresa se resume en aumentar los gastos de publicidad a los estados financieros actuales que proporciona el Gerente Financiero del hotel. Por otro lado, no será posible utilizar más herramientas de análisis puesto que la empresa guarda toda esa información confidencialmente y no es permitido por la ley informar a terceros sobre estos informes.

### 3.13.2 Estados Financieros

#### 3.13.2.1 Balance General

**Tabla 29: Balance General de Royal Palm (2011-2012)**

| Balance General 2011 y 2012 |      |      |                     |
|-----------------------------|------|------|---------------------|
| ACTIVOS                     | 2012 | 2011 | VARIACION DE FLUJOS |

**Activos Circulantes**

|                                  |                   |                   |                  |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Efectivo                         | \$ 27.478         | \$ 18.187         | \$ 9.291         |
| Cuentas por cobrar               | \$ 16.717         | \$ 12.887         | \$ 3.830         |
| Inventario                       | \$ 37.216         | \$ 27.119         | \$ 10.097        |
| <b>Total Activos Circulantes</b> | <b>\$ 81.411</b>  | <b>\$ 58.193</b>  | <b>\$ 23.218</b> |
| Activos Fijos Netos              | \$ 191.250        | \$ 156.975        | \$ 34.275        |
| <b>Total Activos Fijos Netos</b> | <b>\$ 191.250</b> | <b>\$ 156.975</b> | <b>\$ 34.275</b> |

|                      |                   |                   |                  |
|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>TOTAL ACTIVOS</b> | <b>\$ 272.661</b> | <b>\$ 215.168</b> | <b>\$ 57.493</b> |
|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|

**PASIVOS****Pasivos Circulantes**

|                                  |                  |                  |                 |
|----------------------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Cuentas por pagar                | \$ 36.404        | \$ 32.143        | \$ 4.261        |
| Documentos por pagar             | \$ 15.997        | \$ 14.651        | \$ 1.346        |
| <b>Total Pasivos Circulantes</b> | <b>\$ 52.401</b> | <b>\$ 46.794</b> | <b>\$ 5.607</b> |
| Deuda a largo plazo              | \$ 91.195        | \$ 79.235        | \$ 11.960       |

|                      |                   |                   |                  |
|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>TOTAL PASIVOS</b> | <b>\$ 143.596</b> | <b>\$ 126.029</b> | <b>\$ 17.567</b> |
|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|

**CAPITAL CONTABLE**

|                      |              |              |
|----------------------|--------------|--------------|
| Capital inicial      | \$ 67.891,80 | \$ 67.891,80 |
| Nuevo Capital        | \$ 15.600,00 | -            |
| Utilidades           | \$ 24.325,60 | \$ 21.247,20 |
| Utilidades retenidas | \$ 21.247,20 | -            |

|                      |                      |                     |                     |
|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| <b>CAPITAL TOTAL</b> | <b>\$ 129.064,60</b> | <b>\$ 89.139,00</b> | <b>\$ 39.925,60</b> |
|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|

|                  |
|------------------|
| <b>\$ 57.493</b> |
|------------------|

|                                       |                   |                   |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>TOTAL PASIVOS+CAPITAL CONTABLE</b> | <b>\$ 272.661</b> | <b>\$ 215.168</b> |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|

*Fuente: información proporcionada por el Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

Mediante el balance general se obtiene un resumen de todo lo que está sucediendo en la empresa, lo que se debe, lo que se recibe y lo que se tiene de capital disponible para cualquier tipo de proyecto u otra eventualidad. Este balance demuestra que desde el 2011 al 2012, se han incrementado todos los valores en cada partida, sin embargo, el manejo ha sido correcto porque el total de activos ha subido en un porcentaje del 21,08% con respecto al 2011.

Sería necesario realizar un balance con los números del 2013 para poder implementar los gastos de publicidad y renovaciones del proyecto, pero desafortunadamente, el Gerente Financiero no ha accedido a proporcionar esa información.

### 3.13.2.2 Estado de Resultados

**Tabla 30: Estado de Resultados del Royal Palm (2011-2012)**

| Estado de Resultados 2011 y 2012                 |                       |                       |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                  | 2012                  | 2011                  |
| Ventas                                           | \$ 226.392,00         | \$ 169.259,00         |
| Ventas y administración                          | \$ 35.352,00          | \$ 24.787,00          |
| Costo de ventas                                  | \$ 159.143,00         | \$ 126.038,00         |
| Depreciación                                     | \$ 50.217,00          | \$ 35.581,00          |
| <b>Utilidades antes de impuestos e intereses</b> | <b>\$ (18.320,00)</b> | <b>\$ (17.147,00)</b> |
| Gastos por intereses                             | \$ 8.866,00           | \$ 7.735,00           |
| <b>Utilidad gravable</b>                         | <b>\$ (27.186,00)</b> | <b>\$ (24.882,00)</b> |
| Impuestos 20%                                    | \$ (5.437,20)         | \$ (4.976,40)         |
| <b>Utilidades Netas</b>                          | <b>\$ (21.748,80)</b> | <b>\$ (19.905,60)</b> |
| Dividendos 50%                                   | \$ (10.874,40)        | \$ (9.952,80)         |
| <b>PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>                     | <b>\$ (10.874,40)</b> | <b>\$ (9.952,80)</b>  |

*Fuente: información proporcionada por el Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

Este estado financiero demuestra que el hotel está teniendo pérdidas de

año a año, precisamente con estos datos es que se comprueba que necesita establecer nuevas estrategias para poder empezar a tener utilidades. Es por esto también que los empleados se encuentran insatisfechos con su trabajo porque no ganan ningún porcentaje de utilidad en el mes de abril que es el mes en que todas las empresas las pagan.

### 3.13.3 Flujo de Efectivo Operativo

**Tabla 31: Flujo de Efectivo Operativo del Royal Palm (2011-2012)**

| Flujo de efectivo operativo 2011 y 2012 |           |                  |                     |
|-----------------------------------------|-----------|------------------|---------------------|
|                                         | 2012      |                  | 2011                |
| Utilidad antes de impuestos e intereses | \$        | (18.320,00)      | \$ (17.147,00)      |
| Depreciación                            | \$        | 50.217,00        | \$ 35.581,00        |
| Impuestos                               | \$        | (5.437,20)       | \$ (4.976,40)       |
| <b>TOTAL FLUJO OPERATIVO</b>            | <b>\$</b> | <b>37.334,20</b> | <b>\$ 23.410,40</b> |

*Fuente: información proporcionada por el Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.13.4 Flujo de Efectivo de Activos

**Tabla 32: Flujo de Efectivo de Activos del Royal Palm (2012)**

| Flujo de efectivo de activos 2012 |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Flujo de efectivo operativo       | \$ 37.334,20          |
| Gastos de capital neto            | \$ 84.492,00          |
| Cambios de capital de trabajo     | \$ 17.611             |
| <b>TOTAL FLUJO DE ACTIVOS</b>     | <b>\$ (64.768,80)</b> |

*Fuente: información proporcionada por el Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

#### 3.13.4.1 Gasto de Capital

**Tabla 33: Gasto de Capital del Royal Palm (2012)**

| Gasto de capital 2012 |
|-----------------------|
|-----------------------|

2012

|                               |           |                  |
|-------------------------------|-----------|------------------|
| Activos fijos netos finales   | \$        | 191.250          |
| Activos fijos netos iniciales | \$        | 156.975          |
| Depreciación                  | \$        | 50.217,00        |
| <b>Gastos de capital neto</b> | <b>\$</b> | <b>84.492,00</b> |

*Fuente: información proporcionada por el Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.13.4.2 Cambio de Capital de Trabajo Neto

**Tabla 34: Cambio de Capital de Trabajo Neto del Royal Palm (2012)**

| <b>Cambio de capital trabajo neto 2012</b> |    |             |
|--------------------------------------------|----|-------------|
|                                            |    | <b>2012</b> |
| Capital de trabajo neto final              | \$ | 29.010      |
| Capital de trabajo neto inicial            | \$ | 11.399      |

|                                          |           |               |
|------------------------------------------|-----------|---------------|
| <b>Cambio de capital de trabajo neto</b> | <b>\$</b> | <b>17.611</b> |
|------------------------------------------|-----------|---------------|

*Fuente: información proporcionada por el Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.13.5 Flujo de Efectivo de Acreedores

**Tabla 35: Flujo de Efectivo de Acreedores del Royal Palm (2012)**

| <b>Flujo de efectivo de acreedores 2012</b> |           |                   |
|---------------------------------------------|-----------|-------------------|
| Gastos por intereses                        | \$        | 8.866             |
| (-)Fondo neto de venta de la deuda          | \$        | 11.960            |
| <b>TOTAL FLUJO DE ACREEDORES</b>            | <b>\$</b> | <b>(3.094,00)</b> |

*Fuente: información proporcionada por el Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.13.6 Flujo de Efectivo de Accionistas

**Tabla 36: Flujo de Efectivo de Accionistas del Royal Palm (2012)**

| <b>Flujo de efectivo de accionistas 2012</b> |           |                   |
|----------------------------------------------|-----------|-------------------|
| Dividendos                                   | \$        | 10.874,40)        |
| (-)Fondo neto de emisión de acciones         | \$        | (921,60)          |
| <b>TOTAL FLUJO DE ACCIONISTAS</b>            | <b>\$</b> | <b>(9.952,80)</b> |

*Fuente: información proporcionada por el Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.13.7 Inversión Inicial

**Tabla 37: Inversión Inicial Aproximada 2013**

| CONCEPTO                       | INVERSIÓN        |
|--------------------------------|------------------|
| Estrategia de Publicidad       | \$ 73.300        |
| Innovación Tecnológica         | \$27.903         |
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b> | <b>\$101.203</b> |

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

### 3.13.8 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es un indicador de recuperación de valores, se entiende como la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Los flujos del proyecto que se describen en el siguiente cuadro, son los datos proporcionados por el Gerente Financiero, incluido la inversión adicional propuesta en este plan de negocios para que la empresa realice.

**Tabla 38: Valor Actual Neto del proyecto total**

|                 | 0      | 1       | 2       | 3       |
|-----------------|--------|---------|---------|---------|
| flujo operativo |        | 37334,2 | 37334,2 | 37334,2 |
| C T Neto        | 16711  |         |         | 16711   |
| Gasto Capital   | 84492  |         |         |         |
|                 | 101203 | 37334,2 | 37334,2 | 54045,2 |

**VAN \$ 189.517,52**

*Fuente: Datos proporcionados por el Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

Cuando el valor del VAN de un proyecto es positivo, indica que el proyecto es

viable y tendrá buenos resultados así que debería realizarse.

### 3.13.9 Tasa de Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno nos indica el valor del máximo beneficio que puede esperarse del proyecto y se basa en obtener la tasa que haga que el VAN sea igual a cero, es decir, se utilizan todos los flujos considerados para el van, se restan de la inversión inicial y se iguala todo a cero.

**Tabla 39: Tasa Interna de Retorno del proyecto**

|                 | 0       | 1       | 2       | 3       |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| flujo operativo |         | 37334,2 | 37334,2 | 37334,2 |
| C T Neto        | 16711   |         |         | 16711   |
| Gasto Capital   | 84492   |         |         |         |
|                 | -101203 | 37334,2 | 37334,2 | 54045,2 |

TIR 12%

*Fuente: Datos proporcionados por el Gerente Financiero*

*Elaborado por: Jennyfer Soria*

Un porcentaje de 12% indica que el retorno de la inversión de los accionistas será rápidamente recuperada, y conjuntamente con el valor del VAN, demuestran que la realización de este proyecto es positiva.

## **CAPÍTULO IV**

### ***Conclusiones***

- La investigación del sector turístico ha demostrado que tiene una fuerte participación en la economía del país, si bien los porcentajes de ingreso de turistas nacionales y extranjeros a las Islas Galápagos van incrementado año a año, el macro y micro entorno de la empresa es muy cambiante; por lo tanto, los hoteles y empresas necesitan estar más alertas sobre los factores que afectarán directamente.
- El Hotel Royal Palm está pasando por una época muy fuerte, en la que sus ventas se han disminuido y se han reportado pérdidas por los 3 últimos años estudiados. Debido a esto, deben tomar decisiones óptimas acerca de las estrategias que se podrían implementar en el hotel para lograr un mejoramiento, no solo económico y financiero, sino también personal y profesional de sus empleados.
- Tener un hotel en Galápagos brinda una ventaja competitiva muy alta a la empresa, es por esto que el hotel debe aceptar la propuesta del plan de negocios que se ha preparado para este trabajo de tesis. Es verdad que el hotel se ha caracterizado por ser uno de los mejores del mundo (LHW), pero los problemas internos que tienen se verán reflejados en los resultados del futuro.
- Los dos mayores problemas que está enfrentando el hotel, son la parte financiera y la parte de Recursos Humanos. Los gerentes deben trabajar en la motivación y capacitación de sus empleados, sino al final del camino, los resultados serán fatales, los empleados empezarán a renunciar y el hotel se quedará sin personal.
- El nuevo proyecto que se ha desarrollado para la renovación de los

factores tecnológicos del hotel, ha resultado ser factible y tener números positivos en el análisis de valoración del proyecto, en el cual se implementaron también los valores de inversión por la publicidad que requerirán para atraer más clientes. El VAN y el TIR son favorables para la realización del nuevo proyecto.

- Mediante el estudio situacional se determinaron las necesidades y preferencias de los clientes del hotel, así como también las quejas y exigencias que han desarrollado durante los años; lo cual es información bastante útil para que el hotel sepa qué medidas tomar al respecto.
- La combinación de los factores externos a la empresa representan una serie de temas que han servido para darse cuenta de que la empresa tiene el potencial necesario para desarrollarse perfectamente en este país, al igual que se refleja en el turismo mundial. Desde sus inicios, las Islas Galápagos han tenido un incremento de visitas cada vez más altos, tanto que el mundo empresarial en la industria turística han tenido que incrementarse de igual manera para satisfacer la demanda de los consumidores del servicio.
- Se ha demostrado finalmente, que el hotel tiene todavía el potencial para salir adelante, las inversiones que se han propuesto son efectivas y los modelos empresariales que se pueden utilizar para el análisis interno de la empresa han probado ser totalmente efectivos para ser implementados por los gerentes del hotel.

***CAPÍTULO V***  
***Recomendaciones***

- Es recomendable que la empresa utilice estas herramientas de análisis empresarial para establecer reglas y objetivos departamentales que permitirán la organización estructural de la empresa.
- Se recomienda contratar más personal para los diferentes puestos de la empresa, no solo la parte administrativa sino también en la parte operacional; seguir los requerimientos al momento de contratar nuevo personal, tener muy claras las funciones que cada persona debe cumplir en la empresa y también cumplir con los niveles de capacitación que son necesarios para que los trabajadores desarrollen motivación personal y profesional.
- Es recomendable que los accionistas tomen más participación en las operaciones del hotel tanto en Galápagos como en Quito, no es suficiente con realizar análisis mensuales con los gerentes principales del hotel, deben estar más involucrados en su hotel, realizar más encuestas, hacer más evaluaciones de personal, y todo lo que se ha hecho para este trabajo de investigación.
- De acuerdo a los índices estudiados de la economía y aspectos sociales del Ecuador, el turismo en las Islas Galápagos refleja ingresos en la economía del país, por lo que se recomienda al hotel como operador turístico que no descuide los nuevos proyectos de innovación en proceso porque el momento que se descuida, la competencia aprovechará la oportunidad para poner en marcha nuevos proyectos. El diseño del plan de negocios propuesto no debe descuidarse desde el momento que se empieza a usar.

- Se recomienda por último, que la innovación tecnológica que se realice en el hotel, sea lo suficientemente acorde con los avances de la época en la que se encuentra el hotel, es decir, no por reducir costos se va a dejar de implementar equipos que sean mejor especializados para un hotel.

***CAPÍTULO VI***

***Bibliografía***

- Acosta, A., Falconí, F. y Jácome, H. “¿Qué pasa si Ecuador no firma el tratado de libre comercio?” 28 de Abril, 2013. Recuperado desde la página web: <<http://www.flacso.org.ec/docs/i24varios.pdf>>
- “Agente Turístico de Cruceros.” Guía de Nuevas Profesiones. Recuperado de la página web: <<http://www.educastur.princast.es/fp/hola/ocupaciones/ocupaciones.php?id=89>>
- Archanco, R. “La complejidad del análisis del entorno de una empresa.” (2011). PapelesdeInteligencia.com. Recuperado de la página web: <<http://papelesdeinteligencia.com/la-complejidad-del-analisis-del-entorno-en-una-empresa/>>
- Ayala, E. (2008). “La familia ecuatoriana.” Elcomercio.com Recuperado de la página web: <[http://www.elcomercio.com.ec/columnistas/familia-ecuatoriana\\_0\\_163786846.html](http://www.elcomercio.com.ec/columnistas/familia-ecuatoriana_0_163786846.html)>
- Banco Central del Ecuador. Recuperado de la página web: <<http://www.bce.fin.ec/>>
- “Base Legal del Parque Nacional Galápagos.” Recuperado de la página web: <[http://galapagospark.org/noph.php?page=institucion\\_base\\_legal&set\\_language=es](http://galapagospark.org/noph.php?page=institucion_base_legal&set_language=es)>
- Bell, C. (1998). “El gerente como mentor.” Editorial Norma S.A. Colombia.
- Black, J. (1973). “Galápagos Archipiélago del Ecuador.” Europa.
- Block, S. y Hairt, G. “Fundamentos de Gerencia Financiera.” (2001). Novena edición. McGraw Hill. Bogotá-Colombia
- “Buenas Prácticas de Ecoturismo en Galápagos.” (2012). Recuperado desde la página web: <<http://www.turismo.gob.ec/programa-de-buenas-practicas-de-ecoturismo-para-galapagos/>>

- Carapaica, L. “¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?” 18 de Abril, 2013. Recuperado desde la página web:  
<<http://www.degerencia.com/articulo/que-es-la-responsabilidad-social-empresarial>>
- Castelán, A. y Oros, L. “Importancia de un Plan de Negocios.” Eumed.net. Recuperado de la página web:  
<<http://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.html>>
- Clements, G. (2009). Administración Exitosa de Proyectos. Capítulos 9, 10 y 11. España.
- ClubPlaneta. “Ventajas y Tiempo para hacer el Plan de Negocios.” CLUB PLANETA. Recuperado de la página web:  
<[http://www.trabajo.com.mx/ventajas\\_y\\_tiempo\\_para\\_hacer\\_el\\_plan\\_de\\_negocio.htm](http://www.trabajo.com.mx/ventajas_y_tiempo_para_hacer_el_plan_de_negocio.htm)>
- Clubes&Gimnasios. “Gimnasios en los Hoteles: Un Concepto Rentable.” Fitness.com.mx. Recuperado de la página web:  
<<http://www.fitness.com.mx/gimnasios015.htm>>
- “Funciones de una agencia de viajes.” CLUB PLANETA. Recuperado de la página web:  
<[http://www.trabajo.com.mx/funciones\\_de\\_una\\_agencia\\_de\\_viajes.htm](http://www.trabajo.com.mx/funciones_de_una_agencia_de_viajes.htm)>
- “Código de Comercio.” Recuperado de la página web:  
<<http://www.lacamaradequito.com/dmdocuments/jurcodcom120805.pdf>>
- “Código Orgánico del Trabajo.” Recuperado de la página web:  
<<http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>>
- “Constitución del Ecuador.”  
<[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)>
- Coonradt, C. (1995). “La gestión de lo obvio.” McGraw Hill Interamericana S.A. Colombia.

“Contrato de Trabajo.” (2011). Gerencie.com. Recuperado de la página web:  
<<http://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>>

“Definición tamaño empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande.” (2012).  
Recuperado desde la página web:  
<<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>>

Dickinson, G.M. y Lewis, J.E. “Planificación, inversión y control financiero.”  
Editorial Degusto S.A. España. ISBN: 84-234-0571-0

“El modelo de las 5 fuerzas de Porter.” Deguate.com. Recuperado de la página  
<web:  
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>>

Fernández, J. “Administración Financiera de Corto Plazo.” (2008) Slideshare.  
Recuperado desde la página web:  
<<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/administracion-financiera-a-corto-plazo-presentation>>

“Gobierno calcula que Economía de Ecuador crecerá cerca del 4% este año  
2013.” (2013). Ecuadorinmediato.com. Recuperado de la página web:  
<[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=189572&umt=gobierno\\_calcula\\_que\\_economia\\_ecuador\\_crecera\\_cerca\\_del\\_4\\_ano\\_2013](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=189572&umt=gobierno_calcula_que_economia_ecuador_crecera_cerca_del_4_ano_2013)>

“Gobierno de Ecuador intensificará promoción turística en segundo semestre  
del año.” (2013). Ecuadorinmediato.com. Recuperado de la página web:  
<[http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=176988&umt=gobierno\\_ecuador\\_intensificara\\_promocion\\_turistica\\_en\\_segundo\\_semestre\\_del\\_ano](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=176988&umt=gobierno_ecuador_intensificara_promocion_turistica_en_segundo_semestre_del_ano)>

Guerrero, E. (1979). “Democracia en la empresa.” Editorial Index. Madrid-  
Barcelona.

Ibáñez, L. (2011). “El Marketing mix o Mezcla de Mercadeo: Las 4 P’s del  
Marketing.” Zen of Branding. Recuperado de la página web:

<<http://www.zenofbranding.com/2011/05/el-marketing-mix-o-mezcla-de-mercadeo.html>>

“Importancia de la Publicidad.” Importancia.org. Recuperado de la página web:  
<<http://www.importancia.org/publicidad.php>>

Kaplan, R. y Norton, D. “Concepto de Balanced Scorecard.” Infoviews, a TiedCOMM Company. Recuperado de la página web:  
<<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>

“La Cadena de Valor de Michael Porter.” (2012). Web y Empresas. Recuperado de la página web: <<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>>

“La Industria del Turismo.” Recuperado de la página web:  
<[http://sanctuaries.noaa.gov/management/pdfs/Day7\\_INDUSTRY\\_MANUAL\\_esp.pdf](http://sanctuaries.noaa.gov/management/pdfs/Day7_INDUSTRY_MANUAL_esp.pdf)>

“La organización de la empresa.” McGraw-Hill. Recuperado de la página web:  
<<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>>

“Las 50 empresas más rentables.” (2012). 20 de Febrero, 2013. Recuperado desde la página web:  
<<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=285>>

“Ley Especial para la Provincia de Galápagos.” Recuperado de la página web:  
<<http://blog.espol.edu.ec/ricardomedina/files/2009/03/leyespecialprovinciagalapagos1.pdf>>

Martini, N. (1998). “Definiendo las Relaciones Públicas.” RRPPnet. Recuperado de la página web: <<http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>>

Miranda, J.J. (2010). Gestión de Proyectos. México.

Paguay, J. (2013). “Perdón por la franqueza turística..., opinión.” Turismo ConCiencia. Recuperado de la página web:

<<http://jorgepaguay.wordpress.com/>>

“PYMES, Contribución clave en la economía.” (2012). Revista Ekos.

Recuperado de la página web:

<<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>>

“¿Qué es la Matriz FODA?” Recuperado de la página web:

<<http://www.matrizfoda.com/>>

“¿Qué es un Plan de Negocios?” (2010). CreceNegocios.com Recuperado de la página web: <<http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios/>>

Rachowiecki, R. (2001). “Ecuador & the Galápagos Islands.” Lonely Planet Publications. 5ta. Edición. Australia.

Ross, J. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Novena Edición. McGraw Hill. México.

Superintendencia de Compañías del Ecuador. Recuperado de la página web: <<http://www.supercias.gob.ec>>

Universidad del Valle de México. “Industria del Hospedaje (Hotelería).”

Recuperado de la página web:

<<http://www.slideshare.net/natdansrose/estructura-hotelera-2354160>>

Villalobos, J. (2012). “Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.”

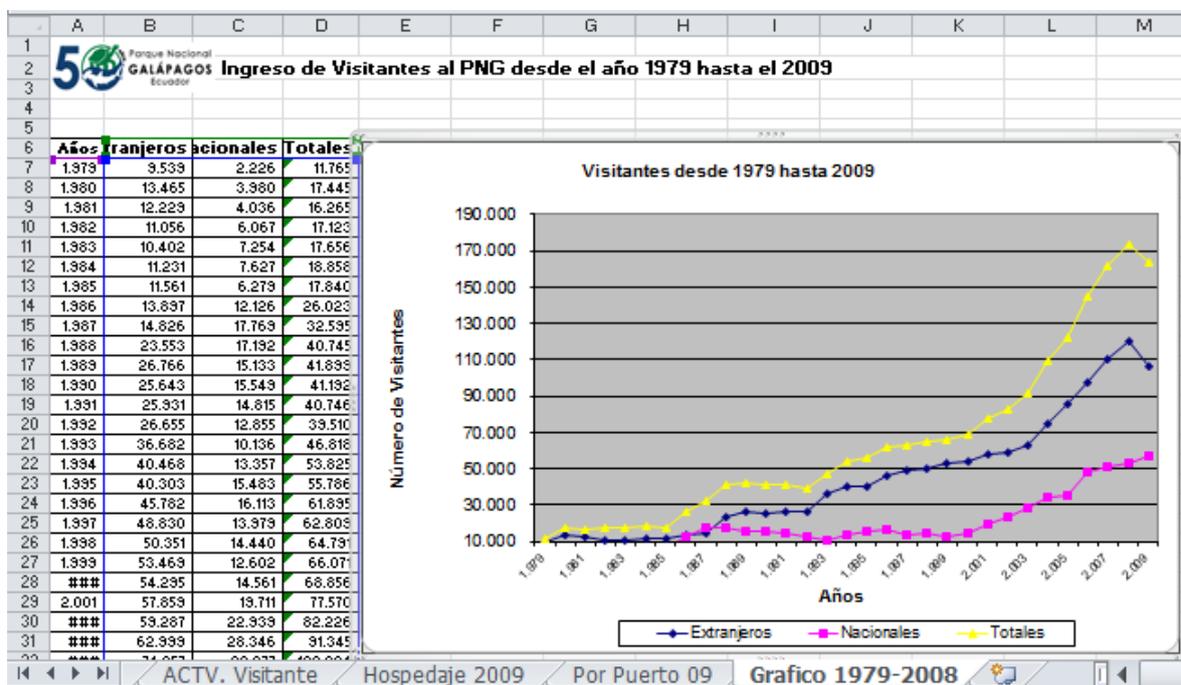
Coyuntura Económica. Recuperado de la página web:

<<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>>

***CAPÍTULO VII***

***Anexos***

## 7.1 ANEXO 1



## 7.2 ANEXO 2

www.inec.gob.ec  
www.ecuadorencifras.com

### VARIACIONES PORCENTUALES E INDICES, SEGÚN DIVISIONES DE BIENES Y SERVICIOS: NACIONAL, COSTA, SIERRA Y CIUDADES

MES: 4 AÑO: 2013 BASE: AÑO 2004 = 100,00

Fecha: 30/04/2013

| Código                       | DIVISIONES                                       | Esmeraldas | Guayaquil | Machala | Manta | REGION COSTA | Ambato | Cuenca | Loja  | Quito | REGION SIERRA | NACIONAL |
|------------------------------|--------------------------------------------------|------------|-----------|---------|-------|--------------|--------|--------|-------|-------|---------------|----------|
| <b>VARIACIONES MENSUALES</b> |                                                  |            |           |         |       |              |        |        |       |       |               |          |
| 0                            | GENERAL                                          | 0,53       | 0,80      | 0,55    | -0,24 | 0,49         | -0,20  | 0,00   | 0,03  | -0,07 | -0,09         | 0,18     |
| 01                           | ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS               | 0,45       | 0,58      | 0,65    | -1,32 | 0,11         | -1,42  | 0,29   | -1,09 | -0,08 | -0,56         | -0,19    |
| 02                           | BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES    | 1,28       | 0,88      | 0,00    | 0,72  | 0,89         | 0,96   | 0,00   | -1,35 | -1,71 | -1,04         | -0,15    |
| 03                           | PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO                      | 0,25       | 0,11      | -0,21   | 0,42  | 0,20         | 0,32   | 0,15   | -0,20 | 0,16  | 0,11          | 0,15     |
| 04                           | ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS     | 0,04       | 0,11      | 0,15    | 0,27  | 0,13         | 0,08   | 0,29   | 0,07  | 0,22  | 0,18          | 0,16     |
| 05                           | MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA SALUD | -0,74      | -0,23     | 0,05    | 0,75  | -0,09        | -0,02  | 0,29   | 0,22  | -1,61 | -0,75         | -0,45    |
| 06                           | TRANSPORTE                                       | 1,31       | 0,18      | 0,16    | 0,13  | 0,33         | -0,59  | -0,70  | 1,01  | -1,45 | -0,83         | -0,37    |
| 08                           | COMUNICACIONES                                   | 0,15       | 0,37      | 0,00    | 0,00  | 0,25         | 0,04   | 0,00   | 0,18  | 0,06  | 0,07          | 0,14     |
| 09                           | RECREACIÓN Y CULTURA                             | 0,83       | 3,79      | 0,54    | -0,54 | 2,12         | 2,27   | -1,89  | -0,20 | 2,25  | 1,49          | 1,74     |
| 10                           | EDUCACIÓN                                        | 2,23       | 5,63      | 5,76    | 1,56  | 4,55         | 0,00   | 0,00   | 0,00  | 0,00  | 0,00          | 1,57     |
| 11                           | RESTAURANTES Y HOTELES                           | 0,61       | -0,70     | 0,12    | -0,15 | -0,32        | 0,19   | 0,04   | 3,67  | -0,02 | 0,67          | 0,20     |
| 12                           | BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS                      | 0,92       | 0,82      | 0,19    | -0,12 | 0,65         | 0,23   | 1,29   | -0,12 | 2,27  | 1,41          | 1,05     |
| <b>VARIACIONES ANUALES</b>   |                                                  |            |           |         |       |              |        |        |       |       |               |          |
| 0                            | GENERAL                                          | 3,46       | 2,88      | 3,65    | 2,42  | 3,00         | 3,40   | 3,09   | 2,32  | 3,19  | 3,06          | 3,03     |
| 01                           | ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS               | 3,37       | 2,57      | 0,75    | 1,72  | 2,47         | 1,67   | 3,59   | 1,97  | 2,45  | 2,28          | 2,38     |
| 02                           | BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES    | 23,04      | 16,15     | 12,41   | 16,39 | 17,58        | 21,90  | 11,90  | 13,55 | 20,43 | 18,79         | 18,22    |
| 03                           | PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO                      | 2,26       | -1,35     | 7,48    | 2,53  | 1,14         | 4,14   | 3,14   | 2,37  | 1,74  | 2,54          | 1,95     |
| 04                           | ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS     | 2,77       | 2,34      | 3,70    | 1,40  | 2,32         | 1,87   | 2,08   | 1,24  | 2,39  | 2,11          | 2,20     |

Hoja resumen 2

## 7.3 ANEXO 3

|          |            | www.inec.gob.ec<br>www.ecadofensitas.com                                                                            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|----------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|          |            | VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES DEL INDICE DE NIVEL DE ACTIVIDAD REGISTRADA HASTA GRUPOS DE LA CLASIFICACION CIU-3 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| NO. ORD. | COD. CIU-3 | DESCRIPCIÓN CIU-3                                                                                                   | MAR. 12 | ABR. 12 | MAY. 12 | JUN. 12 | JUL. 12 | AGO. 12 | SEP. 12 | OCT. 12 | NOV. 12 | DIC. 12 | ENE. 13 | FEB. 13 | MAR. 13 |
| 1        | 0          | <b>INDICE GENERAL</b>                                                                                               | -3.95   | -4.71   | 0.7     | -0.86   | 1.15    | 2.76    | -0.1    | 3.47    | 4.66    | 1.89    | 4.59    | 1.65    | -0.46   |
| 125      | H          | <b>HOTELES Y RESTAURANTES.</b>                                                                                      | -1.32   | -7.11   | -3.41   | -3.56   | -8.44   | -4.02   | -5.91   | -3.17   | 2.74    | 0.83    | 0.85    | -0.4    | -0.25   |
| 126      | H55        | HOTELES Y RESTAURANTES                                                                                              | -1.32   | -7.11   | -3.41   | -3.56   | -8.44   | -4.02   | -5.91   | -3.17   | 2.74    | 0.83    | 0.85    | -0.4    | -0.25   |
| 127      | H551       | HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE TEMPORAL.                                                           | -3.79   | -8.26   | -4.04   | 0.49    | -5.96   | -5.01   | -7.52   | -0.72   | -1.37   | -3.54   | 0.85    | -0.16   | -0.17   |
| 128      | H552       | RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.                                                                                     | -0.32   | -6.6    | -2.95   | -5      | -3.35   | -3.69   | -5.25   | -4.31   | 4.24    | 2.64    | 0.98    | -0.46   | -0.3    |
| 129      | I          | <b>TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y</b>                                                                                 | -10.35  | -7.37   | 10.57   | -0.55   | 1.65    | 8.19    | 3.51    | 6.46    | 9.43    | 26.72   | 15.8    | 10.02   | 7.59    |
| 130      | I60        | TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE, TRANSPORTE POR TUBERÍAS.                                                              | 9.76    | -6.39   | -2.6    | -4.11   | 11.1    | 1.62    | 7.12    | 5.93    | 3.61    | 3.02    | 9.04    | 0.49    | -5.29   |
| 131      | I602       | OTROS TIPOS DE TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE.                                                                        | -13.93  | -12.13  | -7.96   | -7.74   | -0.95   | 1.68    | 10.82   | 10.18   | 4.49    | 11.35   | 7.37    | 2.42    | -2.17   |
| 132      | I603       | TRANSPORTE POR TUBERÍAS.                                                                                            | 88.43   | 4.34    | 6.06    | 2.59    | 36.74   | 1.74    | 0.97    | -0.26   | 0.32    | -4.92   | 4.08    | -0.32   | -8.59   |
| 133      | I61        | TRANSPORTE POR VÍA ACUÁTICA.                                                                                        | -78.46  | -6.25   | 162.93  | 58.86   | 116.65  | 210.38  | 161.43  | 142.56  | 113.39  | 92.48   | 63.86   | 98.45   | 229.07  |
| 134      | I611       | TRANSPORTE MARÍTIMO Y DE CABOTAJE.                                                                                  | -78.46  | -6.25   | 162.93  | 58.86   | 116.65  | 210.38  | 161.43  | 142.56  | 113.39  | 92.48   | 63.86   | 98.45   | 229.07  |
| 135      | I62        | TRANSPORTE POR VÍA AÉREA.                                                                                           | -4.52   | -17.99  | -5.06   | -17.56  | -30.6   | -26.19  | -24.92  | -18.36  | -8.13   | 3.96    | -9.9    | -12.93  | -12.93  |

#### 7.4 ANEXO 4

## Brangelina and Family Check Into the Royal Palm Hotel in the Galapagos Islands



Where: Baltra, Ecuador

April 19, 2012 at 1:51 PM | by [juliana](#) | [Comments \(0\)](#)



#### 7.5 ANEXO 5

Sábado, 14 de Marzo, 2009 - 19h00

# Principe Carlos visitará las Galápagos

## Agenda real

### Hoy

**12:00** Arribo a Base Aérea Militar

**12:40** Reunión privada en Carondelet con Vicepresidente.

**13:00** Caminata del Palacio a la Iglesia de La Compañía.

**14:20** Partida de Quito

**15:50** Arribo a Galápagos

### Mañana

**10:50** Reunión con Ministra del Ambiente, Hotel Royal Palm.

**12:00** Fundación Charles Darwin y PNG

**13:45** Pelican Bay

**14:45** Reuniones en Puerto Ayora

**17:00** Coctel

### Martes

**08:00** Visita a la isla Seymour

EL UNIVERSO